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

SEMÍRANES OLIVEIRA THEODORO

OS DESAFIOS NO PRIMEIRO ANO DE ATUAÇÃO DO CARGO COMISSIONADO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE - REGIONAL VENDA NOVA

JUIZ DE FORA
2016

SEMÍRANES OLIVEIRA THEODORO

OS DESAFIOS NO PRIMEIRO ANO DE ATUAÇÃO DO CARGO COMISSIONADO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE - REGIONAL VENDA NOVA

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

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Gonçalves de Souza

JUIZ DE FORA

2016

SEMÍRANES OLIVEIRA THEODORO

OS DESAFIOS NO PRIMEIRO ANO DE ATUAÇÃO DO CARGO COMISSIONADO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE - REGIONAL VENDA NOVA

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

_____

Profa. Dra. Elisabeth Gonçalves de Souza

_____

Profa. Dra. Carolina Alves Magaldi

_____

Prof Dr. Júlio César de Andrade Abreu

Às minhas famílias de origem e à que originei, pela alegria da convivência.
Ao pai e à mãe que das estrelas me espiam.

AGRADECIMENTOS

Pela oportunidade de ampliar o olhar sobre a realidade e perceber o quanto não sei, obrigada Senhor.

Pela ousadia da proposta, obrigada SMED.

Por possibilitar a pesquisa, obrigada GERED.

Pela confiança e atenção, obrigada aos Diretores pesquisados.

Pelo socorro e pela assistência ao desvendar e trilhar caminhos, obrigada Roberto Pereira, Flávia Aquino, Irvânia, Magner e colegas do Monitoramento.

Pela participação decisiva na banca de qualificação, obrigada Carolina Magaldi.

Pelas orientações, obrigada Profa. Dra. Elisabeth Gonçalves e ASAS Patrícia Otoni e Priscila Fernandes.

Pela disponibilidade em atender aos chamados de última hora, obrigada revisora Magna Rodrigues.

Por suportar “bravamente” as ausências, obrigada marido e filha.

Por “monitorar” os prazos e permanecer na torcida, obrigada irmãos.

“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer.”

(Confúcio)

RESUMO

A partir da década de 1990, a legislação educacional nacional preconiza a gestão democrática das escolas. Desde então,em Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais, a eleição para Diretores escolares é uma realidade, como um importante elo dessa vertente. Ao assumirem o cargo, os Diretores eleitos respondem pela gestão escolar nas dimensões pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira. A presente pesquisa teve como objetivo a identificação e a análise dos principais desafios encontrados pelos Diretores, em primeira experiência de gestão, no seu primeiro ano de mandato, na regional Venda Nova (VN); a partir do seguinte questionamento: quais são os principais desafios encontrados pelos diretores no primeiro ano de mandato?Este estudo foi desenvolvido ao longo do ano de 2015 por meio de entrevistas semiestruturadas com cinco dos seis diretores identificados e com um Gestor da Secretaria de Educação (SMED). Efetuou-se a análise documental dos registros de visita das equipes de monitoramento, das TAGs — reclamações recebidas através do Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública —pela regional citada e da terceira parte dos relatórios da primeira avaliação de gestão realizada na SMED. Além disso, considerou-se as reclamações de denúncias recebidas oralmente e registradas pela Gerência Regional de Educação Venda Nova (GERED-VN). Para o embasamento das análises e discussões, buscamos Lück (2009; 2010), Boccia (2011), Boccia, Dabul e Lacerda (2013), Machado (2013; 2014) e Paro (2015), dentre outros estudiosos da área. Pretendeu-se, ainda, averiguar de que forma os órgãos regionais e centrais podem auxiliar os novos Diretores. Na finalização deste estudo, propôs-se um Plano de Ação Educacional (PAE), que sintetiza as sugestões dos entrevistados no sentido de subsidiar a formação e o acompanhamento desses sujeitos, desde a sua eleição e ao longo do primeiro ano de atuação no cargo.

Palavras-chave: Gestão escolar; primeiro ano de mandato; Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (MG).

ABSTRACT

From the 1990's, national education legislation recommends the democratic management at schools. Since then, in Belo Horizonte, capital of the Brazilian state of Minas gerais, the election of school principals is a reality as an important link in this chain. Upon taking on the position, the elected principals answer for the school management in the financial, budgeting, administrative and pedagogical dimensions. The present qualitative research, a case study, proposes the identification and analysis of the main challenges found by directors, in first management experience, in their first year, in the Venda Nova Regional (VN) of the city, from the following question: which are the main challenges met by principals in their first year of mandate? This study was developed throughout 2015 by means of semi structured with five of the six identified directors and with a manager from the Educational Secretariat (Secretaria Municipal de Educação – SMED). A document analysis from the monitoring team reports and from the TAGs (claims received through the Ombudsman System and Public Management – in the cited regional and from the first part of the reports from the management evaluation took on by SMED. Moreover, we took in consideration the claims received orally and registered by the Regional Management of Venda Nova (GERED-VN). Supporting the analysis and discussions, we used the authors Lück (2009; 2010), Boccia (2011), Dabul and Lacerda (2013), machado (2013; 2014) and Paro (2015), among other researches from the area. We also intended to check in what way the regional and central organs can help the new principals. At the end of this study, we propose an Educational Action plan (PAE) which synthesizes the suggestions of the interviewed people looking for susidies for the training and following up of these subjects, since election and through he first year acting in the position.

Keywords: school management; first mandate year; Municipal Education System of Belo Horizonte .

LISTA DE ABREVIATURAS

AMAS – Associação Municipal de Assistência Social

AMP– Apuração Mensal de presença

AEE – Atendimento Educacional Especializado

BH – Belo Horizonte

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CESMED – Conselho Especial da Secretaria Municipal de Educação

CME– Conselho Municipal de Educação

EJA – Educação de Jovens e Adultos

EMEIS – Escolas municipais de Educação Infantil

FDC – Fundação Dom Cabral

FVC– Fundação Victor Civita

FNDE- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação–

GCPCS – Gerência de Controle e Prestação de Contas de Subvenções

GERBE – Gerência do Programa Bolsa-Escola

GERED – Gerência Regional de Educação

GEREDs – Regionais de Educação

GERED-VN – Gerência Regional de Educação Venda Nova

GERPAE Gerência Regional de Planejamento e Atendimento Escolar

GERPEG – Gerência Pedagógica

Ibope – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística Gerências

Ideb – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

IPEAD – Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais

MEC – Ministério da Educação

MG – Minas Gerais

PAE – Plano de Ação Educacional

PAIR – Programa de Ações Integradas

PAP – Projeto de Ação Pedagógica

PEI – Projeto Escola Integrada

PBH – Prefeitura de Belo Horizonte

PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola

PDE/Escola – Plano de Desenvolvimento da Escola

PDDE/FEFS – Programa Dinheiro Direto na Escola/Escolas em Funcionamento nos Finais de Semana

PEA – Programa Escola Aberta

PEF – Programa Escola nas Férias

PNE– Plano Nacional de Educação

PMA – Plano de Melhoria da Aprendizagem

Proalfa– Programa de Avaliação da Alfabetização

Proeb– Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica

RME-BH – Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SGE – Sistema de Gestão Escolar

SME– Sistema Municipal de Ensino

SMED – Secretaria Municipal de Educação

TAG – Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública

TGD – Transtornos Globais do Desenvolvimento

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UMEI – Unidade Municipal de Educação Infantil

UMEIS – Unidades Municipais de Educação Infantil

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte - Gerências de Primeiro Nível. 24
FIGURA 2: Rotina dos Diretores de escola 26
FIGURA 3: Regiões Administrativas de Belo Horizonte (Minas Gerais) 39

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1:	Vencimentos dos servidores da educação autorizados a concorrer às eleições de Diretor e Vice-Diretor	33
QUADRO 2:	Atribuições dos Diretores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte - Decreto nº 15.750/2014	35
QUADRO 3:	Atendimento escolar da Regional Venda Nova em 2014/2015	41
QUADRO 4:	Perfil dos Diretores de Venda Nova após eleição 2014	46
QUADRO 5	Síntese das entrevistas	60
QUADRO 6:	Dados gerais Escola 1	62
QUADRO 7:	Dados gerais Escola 2	64
QUADRO 8:	Dados gerais Escola 3	65
QUADRO 9:	Dados gerais Escola 4	66
QUADRO 10:	Dados gerais Escola 5	67
QUADRO 11:	Queixas da comunidade escolar registradas em TAG	81
QUADRO 12	Queixas da comunidade escolar registradas em TAG	94
QUADRO 13:	Síntese dos desafios assinalados pelos Diretores em primeira experiência de gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira.	103
QUADRO 14	Síntese das propostas do Plano de Ação Educacional	109

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Quantidade de escolas por regional e Diretores novatos eleitos em 2014 na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. 29

TABELA 2: Perfil dos Diretores em primeira experiência de gestão de Venda Nova. 47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 16

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA, AS ELEIÇÕES ESCOLARES E OS DESAFIOS DOS DIRETORES..... 22

1.1 A gestão escolar na Prefeitura de Belo Horizonte..... 23

1.1.1 Estrutura administrativa da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte..... 23

1.1.2 Os Diretores escolares 26

1.1.2.1 A escolha dos Diretores escolares..... 31

1.1.2.2 As atribuições dos Diretores escolares..... 36

1.1.2.3 O acompanhamento da Secretaria de Educação aos Diretores..... 38

1.2 A gestão escolar na regional Venda Nova..... 41

1.3 O perfil dos Diretores em Venda Nova..... 46

2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS, METODOLÓGICAS E PRÁTICAS DOS DESAFIOS APRESENTADOS PELOS GESTORES EM PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO..... 58

2.1 Aspectos metodológicos..... 58

2.2 As unidades escolares..... 61

2.2.1 A Escola 1..... 64

2.2.2 A Escola 2..... 65

2.2.3 A Escola 3..... 66

2.2.4 A Escola 4..... 67

2.2.5 A Escola 5..... 68

2.3 Administração das escolas..... 75

2.3.1 O(s) Vice-Diretor(es)..... 76

2.3.2 A(o) secretária(o) escolar..... 77

2.3.3 O Gestor financeiro..... 78

2.3.4 O coordenador pedagógico..... 79

2.4 Os principais desafios identificados pelos Diretores em primeira experiência de gestão..... 80

2.4.1 Os principais desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão na dimensão pedagógica..... 86

2.4.2 Os principais desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão na dimensão administrativa..... 87
2.4.3 Os principais desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão na dimensão orçamentária e financeira..... 91
2.4.4 Quadro síntese dos desafios assinalados pelos Diretores em primeira experiência de gestão..... 94
2.5 Com a palavra, a Secretaria Municipal de Educação..... 96
3 CONSTRUINDO AS INTERVENÇÕES – PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL..... 101
3.1 Apresentação das intervenções..... 105
3.1.1 A antecipação na data das eleições escolares e o estabelecimento de um período de transição..... 105
3.1.2 Protocolo de Reconhecimento da unidade Escolar..... 106
3.1.3 A Equipe Consultiva..... 107
3.1.4 A formação em serviço..... 108
CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 111
REFERÊNCIAS..... 113
APÊNDICES..... 119
ANEXOS..... 124

INTRODUÇÃO

Em Belo Horizonte, Minas Gerais, a eleição direta para os cargos de Diretor e Vice-Diretor escolar é uma realidade desde 1990. Trata-se de um processo interno, entre os profissionais da educação, definido por decreto e portaria,distintos para cada eleição, nos quais não há, aos candidatos, nenhuma exigência de formação específica ou atuação anterior como Gestores. Basta, aos interessados, apresentarem suas candidaturas dentro dos critérios estabelecidos pela legislação do pleito. Dessa forma, mesmo com a legitimidade da escolha, os Diretores eleitos demonstram fragilidades inerentes ao processo, principalmente no primeiro ano de mandato, uma vez que demonstram insegurança e dificuldades de apropriação das peculiaridades das dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira, indispensáveis à gestão da rede, quanto ao funcionamento dos diferentes setores escolares, a identificação das gerências centrais ligadas à gestão escolar e as relações intersetoriais. Essas características são perceptíveis nas expressões espontâneas utilizadas pelos Gestores nos encontros regionais periódicos e nas visitas *in loco* realizadas semanalmente pelas equipes de monitoramento e em suas ações cotidianas.

No Brasil, as últimas décadas têm sido marcadas pela evolução do conceito de administração escolar e por tensões referentes às novas demandas apresentadas por uma sociedade em constante transformação. Nesta pesquisa foram destacados alguns marcos do processo de democratização do acesso escolar e da busca por uma educação de qualidade referentes ao tema da administração escolar. Assim, os saltos cronológicos apresentados são marcos da educação brasileira que ainda estão em construção.

Segundo Polon (2009), a princípio, o Diretor escolar era considerado a figura central da organização educativa em torno da qual gravitavam as outras funções da burocracia escolar. A dimensão administrativa era a que se sobrepunha às demais e o Diretor figurava-se como um distribuidor de tarefas. Com o passar do tempo, novas exigências foram surgindo e se ampliaram as perspectivas ao trabalho desse profissional, principalmente no que concerne à dimensão pedagógica.

A universalização do acesso escolar, garantido pela Constituição de 1988, e a entrada maciça das classes populares na escola, juntamente com a descentralização de recursos e a responsabilização pelos resultados da escola,

demandaram um perfil de liderança mais abrangente — atento às dimensões pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira, além da capacidade de articulação política de toda a comunidade escolar.

Também os documentos legais, dentre eles a Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96 (LDBEN), conferiram aos sistemas de ensino a recomendação da gestão democrática, visando à legitimação da participação das comunidades escolares nos processos internos e na busca pela autonomia. Neste sentido, ainda hoje, o conceito de gestão democrática, no Brasil, não foi completamente apropriado e as interpretações estão associadas ao conceito de sufrágio. Autores como Paro discutem este fenômeno desde a década de 1980 e salientam as condições e contradições que envolvem o tema.

Diante de tais exigências para o exercício do cargo de Diretor escolar, os eleitos em primeira experiência apresentam particularidades que demandam atenção imediata, como insegurança e dificuldade em estabelecer prioridades. Tal afirmativa deve-se a minha atuação profissional junto às unidades escolares nos últimos cinco anos, compondo o quadro do Monitoramento da Aprendizagem e da Gestão Escolar da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, na regional Venda Nova. Essa função consiste na qualificação de resultados junto aos Diretores e professores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME-BH), objetivando a melhoria da aprendizagem escolar, o apoio à gestão democrática, a garantia do acesso dos estudantes ao ensino, o monitoramento do planejamento docente e a efetivação de ações de intervenção pedagógica com os alunos de baixo desempenho. Cada Acompanhante Pedagógico visita semanalmente um número de escolas pré-determinado pela regional, que varia entre duas e quatro. À vista disso, acompanhar o desempenho de Diretores escolares faz parte do meu trabalho.

Dessa forma, tal pesquisa justifica-se pela especificidade do cargo de Diretor escolar na atualidade: um líder articulador, encarregado da gestão de recursos materiais e imateriais. Responsável pela manutenção de um bom clima escolar, pela garantia dos direitos de aprendizagem dos estudantes, aferidos em avaliações internas e externas e pela crescente participação de todos nos processos decisórios, além de atender às expectativas dos órgãos responsáveis pela formulação das políticas públicas municipais na sua execução na localidade. Além disso, ao partir do pressuposto de que, na Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), o processo eleitoral é definidor dos Diretores, todos os eleitos serão inexperientes na gestão escolar da

rede em algum momento, e a identificação e a análise dos desafios encontrados no exercício do primeiro mandato possibilita a sugestão de ações para supressão ou minimização destes.

Em um primeiro contato com os atores da pesquisa, percebeu-se que muitos são os seus questionamentos. São recorrentes as demonstrações de insegurança quanto à tomada de decisão frente aos colegas de trabalho, aos órgãos regionais, centrais e às equipes que compõem o quadro administrativo da escola, além do desconhecimento, por parte de alguns, da estrutura organizacional da Secretaria de Educação (SMED).

Na observação das equipes de monitoramento, de uma das quais faço parte, há a comprovação do exposto, através dos relatórios de visita. As gestões que demonstram fragilidades em todas as dimensões tendem a manter tais dificuldades até o final do seu mandato. Geralmente, quando essas dificuldades evidenciam-se em dimensões isoladas, um acompanhamento mais específico, associado à disposição do Diretor e à formação, tende a surtir bons resultados. Caso contrário, a escola poderá sofrer intervenção. Processo no qual há a destituição do Diretor do seu cargo e que será detalhado ao longo deste estudo.

O período de pesquisa de um ano foi escolhido, a partir da minha prática laboral, por se tratar de fase determinante para o êxito do mandato. No que se refere à apropriação por parte dos novos Gestores dos fundamentos da administração municipal na prática.

A partir desse reconhecimento, o presente trabalho objetivou a identificação e a análise dos principais pontos desafiadores de uma gestão eficaz, em todas as dimensões escolares, para os Diretores em primeira experiência de gestão, em seu primeiro ano de mandato, na regional Venda Nova — já que a última eleição ocorreu em dezembro de 2014. Buscou-se analisar de que forma os órgãos regionais e centrais podem auxiliar os novos Diretores e propor um Plano de Ação Educacional (PAE) no sentido de subsidiar a formação e o acompanhamento desses sujeitos desde a sua eleição. Isso, no intuito de minimizar os efeitos indesejáveis advindos da fragilidade da gestão. Para tal, foram utilizadas como norteadoras da pesquisa de campo as seguintes indagações:

1) Há clareza por parte dos eleitos, quanto às atribuições dos Diretores na atualidade?

2) Como alinhar as práticas Gestoras às exigências da comunidade escolar e da SMED?
3) Como agilizar os processos e os tornar mais eficazes?
4) Quais são os principais desafios encontrados pelos Diretores no primeiro ano de mandato?

Como conceito de Gestor eficaz, utilizou-se as definições de Mintzberg[1] (2010), citado por Machado (2014), e Lück(2010), no qual um Gestor eficaz apresenta características articuladoras que fomentam a participação de toda a comunidade escolar. Pela sua liderança, consegue estabelecer boas relações tanto internamente, com todas as equipes, quanto externamente, com o governo e a sociedade. Esses Gestores demonstram ainda competência para planejar, organizar e controlar ações na promoção dos objetivos educacionais. É a liderança como gestão praticada corretamente (MINTZBERG, 2010, p. 22, apud MACHADO, 2013).

Essa identificação foi realizada por meio de pesquisa qualitativa, na qual se utilizou o estudo de caso. Segundo Godoy (1995), na perspectiva qualitativa

> um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando “captar" o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995, p.21).

Quanto ao estudo de caso, a mesma autora (1995, p.25) define 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”. Dessa forma, optou-se pelas metodologias que possibilitavam a análise das “experiências, interações e documentos em seu contexto original” (FLICK, 2009)

Os participantes desta investigação assinaram o Termo de consentimento livre e esclarecido (APÊNDICE A). Utilizou-se entrevistas semiestruturadas com os Diretores em primeira experiência de gestão, eleitos em 2014, na regional Venda Nova (APÊNDICE B); análise documental dos registros de visita das equipes de

[1]Henry Mintzberg, professor na McGill University, no Quebec, Canadá, vem estudando o trabalho de gestão há mais de 20 anos. O tema foi objeto de sua pesquisa de doutorado, quando (ao final da década de 1970) ele determinou os 10 papéis que todo Gestor desempenha. Ao dar continuidade aos estudos sobre o trabalho de gestão, o autor percebeu que era possível criar um modelo genérico de gestão, ou seja, um modelo capaz de explicar os papéis desempenhados por todo Gestor, em qualquer nível hierárquico e em qualquer tipo de organização. (MACHADO, 2014,pag. 1).

monitoramento, das TAGs — reclamações recebidas através do Sistema de Ouvidoria e Gestão Pública (PBH, 2016) — recebidas pela regional citada e da primeira parte dos relatórios da primeira avaliação de gestão ocorrida na SMED (ANEXO A). Além disso, considerou-se as queixas de denúncias recebidas oralmente e registradas pela Gerência Regional de Educação Venda Nova (GERED-VN). Também realizou-se a entrevista com um gestor da SMED (APÊNDICE C).

Para o embasamento das análises e das discussões, utilizou-se os autores Lück (2009; 2010), Boccia (2011), Boccia, Dabul e Lacerda (2013), Machado (2013; 2014) e Paro (2015), dentre outros estudiosos da área.

O primeiro capítulo desta dissertação estrutura-se de modo a apresentar ao leitor a opção da RME-BH em estabelecer as eleições escolares como elemento constitutivo da gestão democrática, a organização administrativa da RME-BH, seus Gestores escolares, como se dá a sua escolha, as atribuições do cargo, as formações que lhe são oferecidas e o acompanhamento de sua direção. O segundo capítulo apresenta as perspectivas teórico, metodológicas e práticas desta pesquisa. A subseção denominada “Administrando a escola” traz as peculiaridades de cada unidade escolar pesquisada e a composição da equipe Gestora: o Vice-Diretor, o secretário escolar, o Gestor financeiro e o coordenador pedagógico. Nesse são descritos os principais desafios identificados pelos Diretores em primeira experiência de gestão — genéricos e por dimensão. O capítulo apresenta também a percepção da SMED quanto ao assunto. O terceiro capítulo apresenta o Plano de Ação Educacional, que foi construído a partir das sugestões dos entrevistados, seus objetivos e justificativa, seguidos pelas considerações finais

1 GESTÃO DEMOCRÁTICA, AS ELEIÇÕES ESCOLARES E OS DESAFIOS DOS DIRETORES

Nesta seção, propõe-se a apresentação do processo de eleições para Diretores escolares como um dos princípios constitutivos da gestão democrática e a relevância da sua liderança no estabelecimento de um ambiente participativo.

Continuamente, a educação tem representado as expectativas de progresso de todos os povos. No caso brasileiro, a escolarização de sua população figura-se como um desafio dos mais prementes, pois a garantia legal da universalidade do acesso só se efetivou com a promulgação da Constituição de 1988.

A partir da década de 1990, ocorre, na legislação nacional, a expressão da determinação da participação popular na gestão pública e a citação da gestão democrática da educação. Dessa forma, considerando a importância do tema da gestão democrática para as escolas, faz-se necessário entender a gestão participativa como elemento indissociável dessa gestão. Nessa perspectiva, entende-se a eleição para Gestores escolares como um importante elo dessa vertente. Para tal, tomamos como base o pensamento de Heloísa Lück (1996) para explicar o que é gestão participativa.

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

Assim sendo, considerar a participação dos atores envolvidos no processo de escolha de dirigentes é atribuir à comunidade escolar a oportunidade de identificar e atuar em uma escola organizada pela expressão da maioria (CURY, 2007). O Diretor, nesse caso, configura-se como garantidor do direito à livre expressão e à proposição de ações qualitativas para a aprendizagem e para a melhoria do clima escolar. Deve, portanto, sintetizar as competências que o habilitam ao exercício pleno da gestão.

No sentido de viabilizar a efetivação dessa proposta de gestão participativa capaz de promover aprendizagens, pretendeu-se, nesta pesquisa, detectar os principais desafios encontrados por esses profissionais em sua primeira experiência

de gestão na RME-BH, a fim de propor ações que colaborem para a supressão desses desafios ou os minimizem.

1.1 A gestão da rede escolar na Prefeitura de Belo Horizonte

Neste momento do trabalho, faz-se necessário apresentar a gestão da rede escolar na PBH em seus aspectos estruturais, bem como a organização dos pleitos eleitorais e seus desdobramentos.

1.1.1 Estrutura administrativa da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte

A Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME-BH) é composta pelas instituições públicas de educação mantidas pelo poder municipal, coordenadas pela Secretaria Municipal de Educação (SMED) e organizadas, desde 1998, como Sistema Municipal de Educação. Integra essa estrutura, o Conselho Municipal de Educação (CME), órgão colegiado e permanente do Sistema Municipal de Ensino (SME), política e administrativamente autônomo, com caráter deliberativo, normativo, consultivo e fiscalizador sobre os temas de sua competência (CME, 2015).

Atualmente, a RME-BH é formada por 189 escolas de ensino fundamental, 13 delas são Escolas municipais de Educação Infantil (EMEIS), que atendem exclusivamente às crianças de 3 a 05 anos e 6 meses de idade em um único turno diário. Somadas a essas, há 100 Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIS), que atendem a crianças de 0 a 5 anos e 8 meses, e 190 escolas de educação infantil da rede conveniada, que, de acordo com a sua estrutura física e funcional, oferecem atendimento às crianças de 0 a 5 anos de idade, outras de 2 a 4 anos, outras de 1 a 4 anos e outras de 1 a 3 anos.

Em Belo Horizonte, a Lei nº 8679/03, que definiu a criação das UMEIS, estabeleceu que essas unidades de ensino infantil não teriam autonomia administrativa. Assim, cada Unidade Municipal de Educação Infantil (UMEI) está vinculada administrativamente a uma determinada escola municipal. Logo, o Diretor da escola referência responde administrativamente pela UMEI juntamente com um Vice-Diretor da unidade. Ambos eleitos em chapa única pelo voto direto. É vedado às UMEIS apresentar chapa autônoma para concorrer às eleições. Nesses casos, as chapas apresentam composição mista — um Diretor da escola referência, um Vice-

Diretor para a escola referência e um Vice-Diretor para a UMEI. Os docentes da UMEI não podem concorrer à direção da escola de ensino fundamental, mesmo possuindo habilitação. Diferente das EMEIS, por serem escolas municipais de ensino fundamental, apresentam direção e vice-direção eleitas de acordo com os mesmos critérios das demais escolas fundamentais.

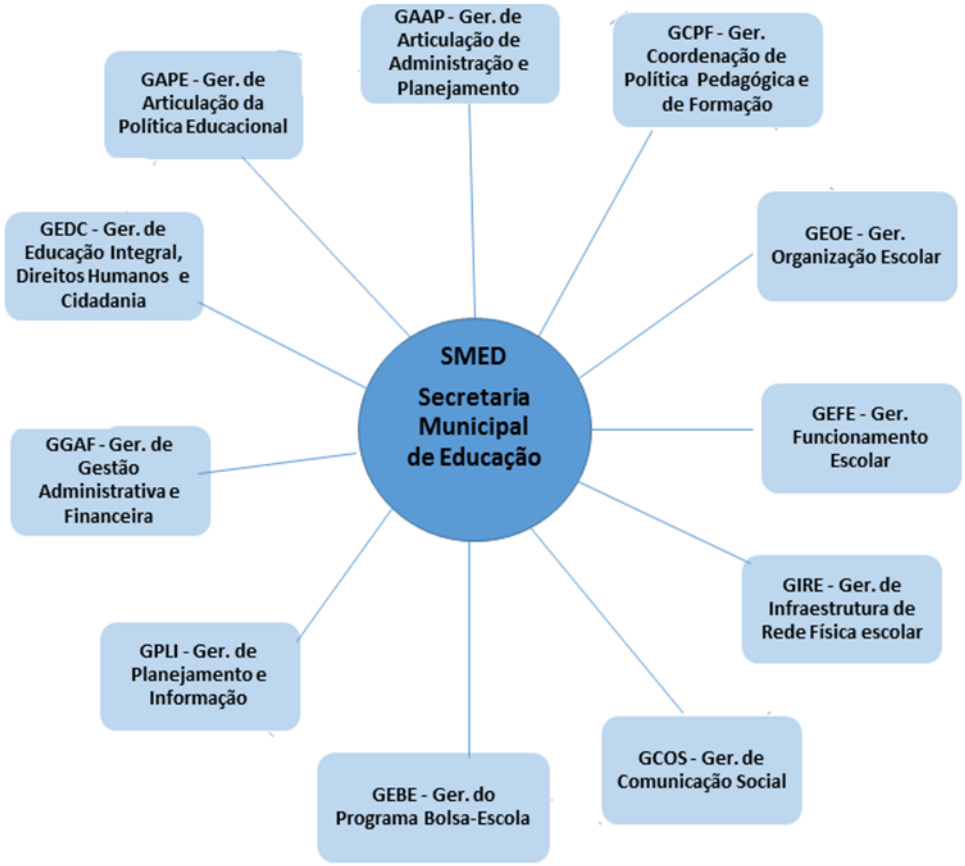
Na educação infantil, a oferta de vagas está em expansão, em cumprimento à Lei nº 13.005/2014, que estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE). Essa lei traz como primeira meta a universalização até 2016 do atendimento na pré-escola para as crianças de 4 a 5 anos de idade e a ampliação da oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% das crianças de até 3 anos de idade até 2024.

O atendimento ao ensino médio no Município está em processo de transferência das turmas ainda restantes para o Estado, numa ação conjunta que atende ao disposto na LDBEN nº 9.394/96, que prevê a colaboração entre os entes federativos na oferta dos diferentes níveis de ensino.

Ao assumir a direção escolar, os candidatos eleitos assumem a responsabilidade pelo bom funcionamento de todos os níveis de ensino atendidos pelas escolas.

A SMED é o órgão central responsável pelo gerenciamento, pela coordenação, pela articulação, pela implementação, pelo monitoramento e pela avaliação das políticas públicas educacionais do município. A SMED apresenta um organograma complexo com a existência de 12 gerências de primeiro nível, 16 gerências de segundo nível e 9 gerências de terceiro nível. Todas relacionadas à educação e ao funcionamento escolar. A figura 1, abaixo, apresenta parte da estrutura organizacional da SMED, com as secretarias de primeiro nível, ou seja, aquelas que estão diretamente ligadas ao gabinete da Secretária de educação. Essas gerências atuam na elaboração das políticas educativas.

Figura 1 – Estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte - Gerências de Primeiro Nível



Fonte: elaboração própria, baseada em BELO HORIZONTE, 2011.

Pode-se observar, através da figura 1 apresentada, que cada uma das gerências citadas cuida de assuntos diferentes ligados ao dia a dia escolar em âmbito do sistema. Desse modo, todas as deliberações impactam na rotina de trabalho dos Diretores escolares. Ligadas a cada uma dessas gerências estão as gerências de segundo nível e, gradativamente, até as gerências de quarto nível. Sabe-se que o Diretor escolar precisa conhecer a pauta desenvolvida por cada uma delas para acioná-las de acordo com as demandas que forem surgindo. A fim de garantir a efetivação das políticas públicas municipais, a cidade divide-se administrativamente em nove regionais: Barreiro, Centro-Sul, Leste, Nordeste, Noroeste, Norte, Oeste, Pampulha e Venda Nova.

Em cada uma dessas regionais, existe uma Gerência Regional de Educação (GERED) responsável por garantir a execução das diretrizes da SMED. É de sua responsabilidade agir localmente, descentralizando os fluxos. Destacam-se, portanto, um gerente educacional, um gerente pedagógico, um gerente

administrativo, um gerente do Programa Família-Escola[2] e uma equipe de acompanhantes que visitam as escolas para auxiliar, verificar, monitorar e avaliar a implementação e o desenvolvimento das políticas públicas educacionais municipais nas instituições escolares regionais.

Em cada uma das escolas, há os profissionais do quadro administrativo (efetivos, caixa escolar e Associação Municipal de Assistência Social - AMAS), os professores (efetivos), e uma equipe Gestora, composta pelo Diretor(a), Vice-Diretor(a), coordenação pedagógica, Secretária escolar e Gestor financeiro — todos efetivos e pertencentes ao grupo de professores e ao quadro administrativo — responsáveis pelo direcionamento da unidade escolar e sob a liderança e articulação do Diretor escolar. Os perfis dos Diretores da RME-BH serão alvo da próxima subseção.

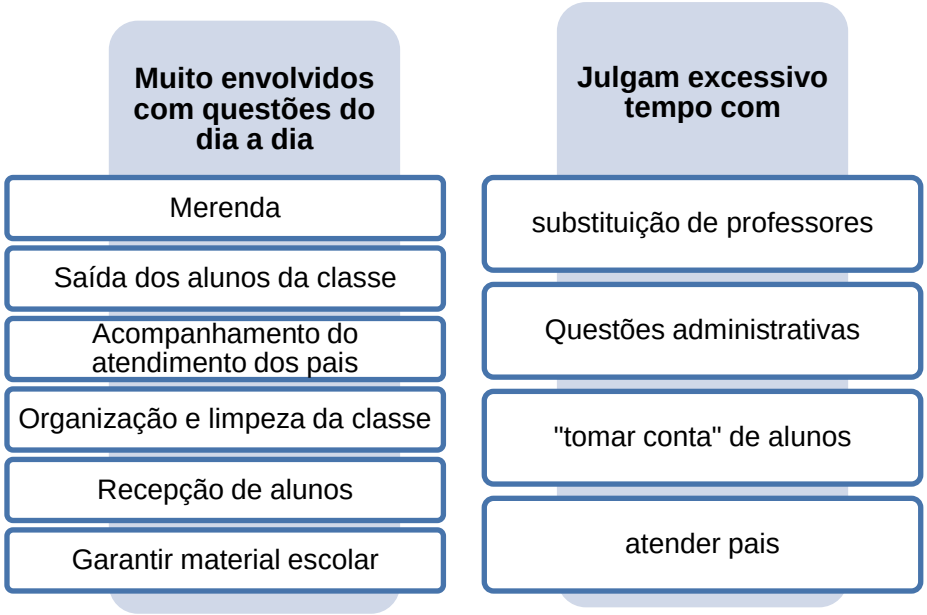
1.1.2 Os Diretores escolares

Em 2009, a Fundação Victor Civita (FVC) elaborou o “Perfil dos Diretores de escola da rede pública”, fruto de entrevista realizada com 400 entrevistados espalhados por 13 cidades brasileiras, dentre elas, Belo Horizonte. Os dados foram coletados pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope). O perfil identifica o tempo de exercício na função, formação, gênero, jornada semanal, importância da profissão e outros. Essa pesquisa mostrou o valor de se identificar os perfis dos Diretores escolares para formulação de programas de capacitação e formação continuada, tendo em vista que a função de Diretor escolar tem apresentado transformações significativas como já exposto na introdução deste trabalho. O estudo apontou ainda aspectos da rotina dos Diretores considerados relevantes para este estudo, como a percepção dos Diretores da distribuição do tempo diário nas atividades administrativas, tal como demonstrado na figura 2 abaixo.

---

[2]O Programa Família-Escola foi lançado em 1º de março de 2005, inserido no contexto de resgatar a imagem das escolas públicas municipais, que ficaram estigmatizadas como de qualidade ruim por serem escolas que não reprovavam resultado de quase uma década do Programa Escola Plural, adotado pelo governo municipal. [...] por meio dele, a Prefeitura de Belo Horizonte inaugurou a política de aproximação direta dos Gestores da Educação Municipal, no caso os Gestores da Secretaria Municipal de Educação (SMED), com os familiares de estudantes da Rede Municipal de Educação, criando canais específicos de comunicação, com o propósito de ouvir demandas dos pais e mães para a educação dos seus filhos, bem como levar até essas famílias informações sobre as ações educacionais da Prefeitura. (MAPPA, 2014, p.12-13).

Figura 2 – Rotina dos Diretores escolares



Fonte: adaptado de FVC, 2009, p.14.

Todas as questões apontadas na figura 2 demonstram aspectos da rotina escolar, cuja complexidade ultrapassa as questões mencionadas. Considerando as dimensões já citadas na Introdução, percebe-se que as questões administrativas absorvem boa parte do tempo dos Diretores. Essa característica ficou evidente nas primeiras abordagens com os objetos de estudo da pesquisa desenvolvida em Venda Nova.

No entanto, para efeito de uma melhor compreensão desta pesquisa, são citados e detalhados os perfis dos Diretores existentes na RME-BH, são eles: os Diretores novatos[3] (do qual os Diretores em primeira experiência de gestão fazem parte), os Diretores reeleitos, os Diretores interventores e os Diretores indicados. Esse destaque possibilita ainda uma visão abrangente da gestão escolar na RME-BH.

Consideram-se Diretores novatos pela SMED aqueles conduzidos à direção nas últimas eleições — que estiveram ausentes do cargo de Diretor por um determinado período (um ou mais mandatos), sem exercer a função — ou aqueles que estão em primeira experiência de gestão.

[3]O quadro de Diretores novatos apresenta duas características: um grupo de Diretores eleitos em primeiro mandato e sem experiência anterior na gestão escolar e um grupo de Diretores considerados novatos neste último pleito, que possuem experiência anterior na gestão escolar e estiveram ausentes no período de 2011 a 2014. Para todos esses é utilizada a nomenclatura -Diretores novatos- pela SMED.

Os Diretores reeleitos, como indicado pelo próprio nome, são aqueles que atuaram como Diretores ou Vice-Diretores eleitos por um mandato[4]. Por estarem ativos na função, os Diretores reeleitos costumam demonstrar uma maior desenvoltura no exercício das funções inerentes ao cargo e maior conhecimento das expectativas da comunidade escolar e da SMED.

Mesmo que as eleições sejam uma demonstração de organização democrática e participativa, podem ocorrer as intervenções nas unidades escolares todas as vezes em que os Gestores eleitos descumprem as regras estabelecidas para o pleito. Ao efetuarem as candidaturas, as chapas apresentam um Plano de Trabalho da Gestão, que deverá considerar os objetivos constantes no Mapa Estratégico da SMED[5] quanto à melhoria da aprendizagem, à integração institucional, à melhoria dos processos de trabalho e de aprendizagem da escola/UMEI, à melhoria do clima escolar, infraestrutura e tecnologias e deverá traçar metas iniciais para as dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira. Como expresso na subseção denominada "O Acompanhamento" neste estudo, os Gestores são submetidos a processos avaliativos periodicamente. O processo de intervenção é considerado legítimo, pois se trata de Cargo comissionado e função pública previstos no Artigo 37 da **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988** como uma das possibilidades de gestão:

> II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;
> V - as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998). (BRASIL, 1988, grifos nossos).

---

[4] Os critérios legais de escolha dos Diretores são determinados por legislação própria e serão apresentados no item 1.1.2.1.

[5] "Frente ao desafio de implantar e desenvolver os três projetos sustentadores da Educação, a Secretaria de Educação contratou, em 2010, a assessoria da Fundação Dom Cabral (FDC) com o objetivo de desenvolver um planejamento estratégico e integrado, que considerasse as ações da SMED/BH, Escolas Municipais e Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs) de forma a promover o alinhamento das ações que acontecem nas escolas às estratégias da SMED/BH, por meio da modelagem de processos de trabalho que envolvam as escolas e a SMED/BH[...] O resultado final foi a confecção e divulgação dos mapas estratégicos da SMED/BH e das Escolas Municipais." (SCOTT, 2014, p. 32).

Percebe-se assim, que a administração pública, exclusivamente para atividades diferenciadas como direção, chefia e assessoramento, pode dispor de profissionais em cargo comissionado de livre nomeação e exoneração sem prejuízo da democracia. Subentende-se com tais deliberações que os cargos de chefia, direção e assessoramento são os responsáveis pela implementação das políticas públicas na localidade. Figuram-se, portanto, como cargos representativos do grupo, mas dispostos a uma atuação que possibilite o efetivo cumprimento da legislação municipal e das diretrizes centrais. Ou seja, os Diretores são considerados como cargo de confiança do Prefeito e da Secretária municipal de educação. Os cargos comissionados, em geral, têm, como característica principal, a probabilidade de recrutamento amplo. No caso de Belo Horizonte, os termos para essa ação são definidos em lei, limitando os possíveis candidatos ao âmbito dos servidores concursados.

Na RME-BH, são considerados Diretores interventores aqueles que assumem as escolas cujos Diretores eleitos foram afastados da gestão por descumprimento das regras estabelecidas para o pleito ou denúncias de má gestão. Geralmente apresentam trajetória de boas práticas Gestoras e desfrutam de um bom conceito junto aos Gestores municipais. Esses Diretores demonstram boas habilidades articuladoras e têm autonomia para realizar as ações necessárias para a reorganização das unidades escolares assumidas. Apesar das constantes críticas recebidas ao modelo, principalmente por parte das organizações sindicais, que sugerem que, na vacância dos cargos de Diretores e Vice-Diretores, haja um novo pleito, a escolha dos interventores obedece ao critério de livre escolha, ou seja, indicação.

O último perfil identificado foi o dos Diretores indicados**.** São considerados aqueles que assumem escolas onde não houve candidatos à eleição ou escolas recém-inauguradas. Sua escolha obedece aos mesmos critérios dos Diretores interventores, isto é, à indicação por parte dos Gestores centrais. Da mesma forma que o perfil anterior, também desfrutam de bons conceitos como Gestores por suas trajetórias.

A tabela 1 abaixo apresenta o quantitativo de renovação da última eleição realizada em 2014.

Tabela 1 – Quantidade de escolas por regional e Diretores novatos eleitos em 2014 na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte

Regional	Quantidade de Escolas que apresentaram candidatura	Quantidade de Escolas que não apresentaram candidatura	Novos Diretores	Percentual de renovação regionalizada (por eleição/ não indicação)	Diretores em primeira experiência de gestão
Barreiro	29	0	11	38%	-
Centro Sul	14	1	8	57%	-
Leste	14	1	6	43%	-
Nordeste	29	0	13	45%	-
Noroeste	16	3	11	69%	-
Norte	20	0	11	55%	-
Oeste	15	1	9	60%	-
Pampulha	13	2	3	23%	-
Venda Nova	28	3	18	65%	6 (33,33%)
Total	178	11	90	50,56%	-
Total %	100%	6%	50,56%	50,56%	-

Fonte: adaptado de documentos de circulação interna da RME-BH, 2014.

Observa-se que houve, em toda a RME-BH, uma taxa de renovação de 50,56% dos Diretores. Com destaque para a regional Venda Nova, que apresentou um dos maiores percentuais de renovação da cidade, 65%. Desses, um terço são Diretores em primeira experiência de gestão. Para o cálculo da tabela 1, considerou-se os candidatos que concorreram ao pleito eleitoral de 2014. Todos os eleitos são professores do quadro efetivo do magistério de Belo Horizonte. Considerando que a RME-BH possui 189 escolas, 6% dos atuais Diretores foram indicados pela SMED para o cumprimento do triênio 2015/2017[6]. A tabela 1 apresenta o quantitativo de Diretores em primeira experiência de gestão apenas na regional Venda Nova, porque uma das gerências responsáveis por essa informação, procurada por mim, no início da pesquisa, não dispõe desses dados. Segundo esta gerente, a partir desta pesquisa, o próximo questionário para levantamento de dados contará com essa informação, ou seja, será incluído um campo para que o candidato à Gestor

[6]No início de 2015, inaugurou-se mais uma escola municipal de ensino fundamental em Venda Nova, somando 31 escolas de ensino fundamental regionalizadas e 189 no cômputo geral da cidade.

responda se já esteve na direção de escolas da RME-BH. Em entrevista posterior com um dos membros da Comissão de Avaliação da Gestão, a pesquisadora desta dissertação foi informada que, ao término das eleições, o quantitativo de Diretores eleitos é apresentado à Secretária de educação com todas as especificidades. No entanto, no momento, os dados não estão disponíveis para acesso.

A seguir, serão feitos esclarecimentos sobre o processo de escolha dos Gestores.

1.1.2.1 A escolha dos Diretores escolares

Em Belo Horizonte, desde a promulgação da Lei municipal nº 5.796, em 10 de outubro de 1990, a escolha de Diretores escolares se dá por meio de eleição direta e secreta, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Essas eleições são regulamentadas por Decreto Municipal e Portaria, específicos para cada eleição, assinados pelo Prefeito e pela Secretária municipal, respectivamente. A cada novo pleito, há a formação de uma Comissão Eleitoral da SMED, que propõe as regras do processo e as referenda. Essa medida substituiu as indicações comumente realizadas por vereadores e lideranças da época para esse cargo e função pública.

Anterior a essa data, em 29 de março de 1989, aconteceram as primeiras eleições para Diretores e Vice-Diretores das escolas municipais, disciplinadas pelo Decreto nº 6241/89, em resposta ao movimento das Comunidades Escolares que almejavam uma participação efetiva no cotidiano escolar. Tal demanda é fruto dos processos de redemocratização do país vigentes na época. Nesse sentido, Paes De Paula (2005) destaca que, a partir de 1960 e nas décadas subsequentes, a sociedade brasileira tem se organizado através de movimentos sociais, no intuito de exigir uma participação mais efetiva na administração pública que contemple suas necessidades locais e imediatas. O referido decreto, organizado em dez artigos, estabelece no artigo sexto, o período do mandato dos Diretores eleitos: “os Diretores e Vice-Diretores eleitos serão designados por ato do Prefeito Municipal e cumprirão os respectivos exercícios até 31 de dezembro de 1990.” (PBH, 1989a, s/p).

Percebe-se, pelo exposto, que a primeira eleição não foi regulamentada por Lei e apresentou características emergenciais, ficando o exercício do mandato dos primeiros Diretores e Vice-Diretores eleitos limitados a um intervalo de tempo inferior

aos subsequentes, que foi de dois anos permitida uma única recondução consecutiva até 2008. Nesse ano, o Decreto nº 13.363 alterou, em seu Artigo 14, o mandato dos Diretores eleitos para três anos: “Art. 14 - O mandato de Diretor de Estabelecimento de Ensino, de Vice-Diretor de Estabelecimento de Ensino e de Vice-Diretor de UMEI é de 3 (três) anos, permitida uma única recondução consecutiva.”(PBH, 2008).

As últimas eleições para Diretores escolares ocorreram no dezembro último para o triênio 2015-2017. Após eleitos e a partir de sua posse, os Diretores escolares são responsáveis pelas dimensões da gestão escolar: pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira. Essas dimensões correspondem às exigências expressas na Portaria que normatiza as eleições como uma das condições para o registro das chapas, por exemplo:

> Art. 5º - O Plano de Trabalho da Gestão previsto no inciso I, do artigo 4º, a ser elaborado pelas chapas, tratará de forma clara e objetiva das dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira da Escola, prevendo a participação da Comunidade Escolar e estratégias para garantir o bom funcionamento da Escola e a excelência no processo de ensino e aprendizagem, a saber:
> I – O objetivo da Gestão Pedagógica é coordenar o trabalho pedagógico, buscando soluções criativas que garantam a aprendizagem, a permanência, à equidade e a inclusão de todos [...].
> II – O objetivo da Gestão Administrativa ou Gestão da Estrutura e Funcionamento da Escola/ UMEI é garantir as condições materiais, físicas e humanas dos vários setores da instituição escolar, de forma integrada e em conformidade com a legislação vigente.
> III – O objetivo da Gestão Orçamentária e Financeira é garantir a administração dos recursos por meio da responsabilização jurídica dos processos financeiros, administrativos, contábeis, fiscais e de pessoal, de acordo com a legislação, as normas e as orientações pertinentes, de forma a atender as demandas da Comunidade Escolar (PBH, 2014, s/p).

Ao se estabelecer em portaria a atuação dos Diretores nas dimensões propostas, define-se que os candidatos que apresentam a pretensão de ocupação do cargo estejam inteirados das responsabilidades de cada uma dessas dimensões, pois, como expresso por Lück (2009, p.17).

> na escola, o Diretor é o profissional a quem compete a liderança e [a] organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

A eleição de 2014 foi regida pelo Decreto nº 15.750 e pela Portaria nº 310 (PBH, 2014, s/p). De acordo com tais documentos, das 188 unidades escolares da RME-BH, 6 não apresentavam condições de indicar candidatos, pelos motivos expostos no parágrafo único do decreto citado. As demais apresentavam possibilidades de participação e escolha de seus futuros Diretores.

> Parágrafo único - O processo eleitoral ocorrerá em todas as unidades escolares da Rede Municipal de Educação - RME, exceto:
> I - na escola ou UMEI cuja gestão encontra-se sob intervenção da Secretaria Municipal de Educação, com vistas a garantir a normalidade administrativa e pedagógica, nos termos do regulamento;
> II - na escola ou UMEI cujo funcionamento teve início até dois anos antes da eleição;
> III - em outros casos não previstos, conforme dispuser portaria da Secretaria Municipal de Educação (PBH, 2014, s/p).

As UMEIs não dispõem de autonomia administrativa e estão, portanto, vinculadas às escolas referência como apontado neste trabalho. Os candidatos à vice-direção das UMEIs formam chapa com os candidatos à eleição nas escolas referência (Diretor e Vice-Diretor), não podem candidatar-se isoladamente, como explícito no artigo terceiro do Decreto nº 15.750/2014:

> Art. 3º - Os candidatos a Diretor de estabelecimento de ensino, a Vice-Diretor de estabelecimento de ensino e a Vice-Diretor de UMEI, quando houver, deverão compor uma chapa completa.
> Parágrafo único - É vedado o registro de chapa incompleta, exceto nas hipóteses previstas no parágrafo único do art. 1º e no caput do art. 21 deste Decreto.
> Art. 21 - Na vacância da função pública de Vice-Diretor de Estabelecimento de Ensino e/ou de Vice-Diretor de UMEI, ou de ambas, a assembleia escolar, conforme seus próprios critérios, obedecidas as regras constantes do art. 2º deste Decreto, e no prazo máximo de 30 (trinta) dias contados a partir da vacância, indicará um novo ocupante para a função, que será nomeado pelo Prefeito.
> Art. 2º - Poderão candidatar-se:
> I - ao cargo de Diretor de estabelecimento de ensino ou à função pública de Vice-Diretor de estabelecimento de ensino os ocupantes dos cargos públicos efetivos de professor municipal, técnico superior de educação (supervisor pedagógico/orientador educacional) e pedagogo;
> II - à função pública de Vice-Diretor de UMEI, além dos servidores mencionados no inciso I do caput deste artigo, os ocupantes do cargo público efetivo de professor para a Educação Infantil (PBH, 2014 s/p).

No entendimento do processo eleitoral, um aspecto a ser considerado é a remuneração dos Diretores escolares. Uma vez que, para dois dos cinco pesquisados, essa questão foi um dos motivos que os levaram a propor a candidatura à direção escolar.

Para o exercício das Funções Públicas[7] de Diretor Escolar ou Vice-Diretor de Unidade de Ensino ou UMEI, o profissional recebe uma Gratificação de Dedicação Exclusiva (GDE)[8] como aditivo ao seu vencimento regular. A princípio, a GDE era paga em porcentagem, atualmente, o valor é pré-fixado, sua variação é de R$1.910,76 a R$2.866,14 de acordo com o nível de complexidade[9] da unidade de ensino (PBH, 2014).

Os cargos de Técnico Superior de Educação, Pedagogo e Professor Municipal puderam concorrer às últimas eleições. Esses profissionais compõe o quadro efetivo da RME-BH, condição indispensável para a proposição da candidatura. O quadro 1 apresenta os vencimentos desses servidores da educação:

Quadro 1 – Vencimentos dos servidores da educação autorizados a concorrer às eleições de Diretor e Vice-Diretor

VENCIMENTOS DOS SERVIDORES DA EDUCAÇÃO		
CARGO	SALÁRIO INICIAL	SALÁRIO MÁXIMO POSSÍVEL
Técnico Superior de Educação	Nível 1 - R$ 2.052,19	Nível 15 - R$ 4.063,19
Pedagogo	Nível 1 - R$ 2.071,89	Nível 15 - R$ 4.102,20
Professor Municipal	Nível 10 - R$2.092,22	Nível 24 -R$ 4.142,46

Fonte: elaborado com base em BELO HORIZONTE, 2015.

Há atualmente na RME-BH dois servidores nas funções de Técnico Superior de Educação e/ou Pedagogo[10], nos chamados cargos extintos. Nenhum deles concorreu às últimas eleições. Esses cargos foram substituídos pelo Coordenador Pedagógico, que é retirado do grupo de professores da escola e sua remuneração é a mesma dos demais professores municipais.Os vencimentos destacados acima no quadro 1 correspondem a uma carga horária de 22 horas e 30 minutos semanais.

[7] Conforme Lei nº 7.169 (BELO HORIZONTE, 1996).
[8] Conforme Lei nº 5914 (BELO HORIZONTE, 1991).
[9] Lei nº 9.232, de 24 de julho 2006, e Decreto nº 13.379, de 12 de novembro de 2008, que regulamenta o art. 3º da Lei nº 9.232, de 24 de julho de 2006, e dá outras providências.
[10] Conforme Gerência de Organização Escolar (GEOE), maio de 2015.

Como a carga horária dos Diretores é de 40 horas semanais, seus vencimentos durante o exercício do mandato correspondem à dobra, quando esses não possuem dois cargos de professor no município, acrescida da GDE.

No cálculo da complexidade, quatro critérios são considerados para a classificação das escolas: quantidade de alunos matriculados, quantidade de turnos de funcionamento escolar, níveis de ensino e projetos especiais. Para um bom exercício da gestão, é indispensável que os Gestores compreendam cada um desses critérios. Pois, esses interferem diretamente na sua prática Gestora — quanto maior for o atendimento escolar, mais complexa a rotina.

Muitos são os desafios apresentados aos Diretores escolares, dentre eles, pode-se destacar a articulação entre os segmentos como um dos pontos merecedores de atenção. Embora o foco principal da atuação do Diretor escolar seja garantir a realização do processo ensino/aprendizagem com qualidade, o mesmo exige competências técnicas e pessoais na condução dos processos internos.

Na próxima subseção, serão abordadas as atribuições dos Diretores escolares. O conhecimento dessas atribuições dará nitidez ao que se espera da sua atuação.

1.1.2.2 As atribuições dos Diretores escolares

Com a evolução do conceito de administração escolar, espera-se do Diretor, que se ocupe não somente das questões burocráticas, mas que assuma a liderança pedagógica da unidade de ensino, claramente entendida como sendo o eixo central, o fio condutor de sua gestão. Para tanto, o Diretor torna-se agente de proposição da política pedagógica educacional e de acompanhamento das ações escolares, que visam aumentar a efetividade dos processos de ensino-aprendizagem e o desenvolvimento dos projetos escolares. Pois, uma gestão escolar eficaz potencializa os fatores intraescolares que irão garantir êxito na aprendizagem dos alunos, verificada pelas avaliações internas e externas. Além da liderança pedagógica, o Gestor deve estar atento às demandas da comunidade na qual a escola está inserida, garantindo a participação ativa de todos os segmentos e a manutenção de um bom clima escolar, além da articulação com os órgãos responsáveis pela proposição das políticas educacionais.

No mesmo sentido, Burgos e Canegal, (2011,p.15) afirmam que o Diretor escolar ocupa lugar central e é por meio do Diretor que a vontade do sistema escolar, representado pela administração central, manifesta-se; ele é o porta-voz do sistema na escola; mas é, também, o porta-voz da escola junto ao sistema. Para Lück (2010,p.20), o trabalho dos Gestores escolares se assenta, na sua capacidade de liderança, de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos,pais) para a efetivação de objetivos escolares propostos pela escola. Dessa forma, os Diretores escolares assumem a responsabilidade da articulação entre os interesses expressos interna e externamente.

Para a apresentação das atribuições dos Gestores escolares em Belo Horizonte, será tomado como referencial o Decreto nº 15.750/2014, pois traz o seu detalhamento. Esse documento é um dos orientadores das eleições de 2014 e define em seu artigo quinto as atribuições dos Gestores escolares, como apresentado no quadro 2:

Quadro 2 – Atribuições dos Gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte, Decreto nº 15.750/2014

ATRIBUIÇÕES DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE, DECRETO Nº15.750/2014
I - executar o plano de metas pactuado com a Secretaria Municipal de Educação;
II - cumprir e fazer cumprir, no âmbito da unidade de ensino, as normas e diretrizes da Secretaria Municipal de Educação e do Conselho Municipal de Educação;
III - implementar os programas educacionais do Município, bem como os programas e projetos que o Município aderir, visando a aprimorar a qualidade da aprendizagem;
IV - incumbir-se da supervisão, controle e prestação de contas dos recursos financeiros destinados à Caixa Escolar;
V - promover diálogo das ações intersetoriais, no âmbito de sua competência, em colaboração com os Gestores de outras áreas da Administração Municipal
VI - cumprir as atribuições e as determinações que lhes são conferidas e fazer cumprir a legislação que se aplica aos assuntos de sua competência;
VII - manter conduta profissional compatível com os princípios reguladores da Administração Pública, especialmente os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da razoabilidade e da eficiência;
VIII - preservar o sigilo das informações;
IX - tratar todos com zelo e urbanidade;
X - garantir a escrituração escolar, correta e fidedigna, a atualização do Sistema de Gestão Escolar - SGE e do Sistema de Cadastramento da Educação Infantil - SICEI e outros sistemas correlatos;
XI - fornecer, com fidedignidade, os dados solicitados pela Secretaria Municipal de Educação, observando os prazos estabelecidos;
XII - fazer a gestão de pessoal, monitorando o cumprimento dos deveres dos trabalhadores da escola, sejam eles estatutários ou celetistas, observada a legislação pertinente.

Fonte: elaborado pela autora com base em BELO HORIZONTE, 2014.

As atribuições expostas nos documentos de convocação para a eleição, como o Decreto nº 15.750/2014 e Portaria SMED nº 310/2014 abarcam todas as dimensões citadas anteriormente. Dessa forma, a atuação segura dos Diretores eleitos torna-se um desafio, principalmente para aqueles em primeira experiência de gestão. Como não há nenhuma exigência de formação Gestora anterior para a proposição das candidaturas, o exercício de afastamento do seu local de atuação original, a sala de aula, para compreensão dos processos que ultrapassam esse limite é imprescindível. Fato expresso na declaração de dois dos cinco pesquisados. Faz-se necessária a ampliação do olhar na identificação do funcionamento dos múltiplos setores escolares. As exigências se complementam com o detalhamento do plano de gestão, documento obrigatório para a efetivação da candidatura das chapas desde 2011.

Na próxima subseção, as explicações acerca do acompanhamento da secretaria aos Gestores eleitos serão realizadas a fim de entender a rotina das escolas.

1.1.2.3 O acompanhamento da Secretaria de Educação aos Diretores

O acompanhamento dos Diretores escolares é realizado, a princípio, pelas gerências regionais, que fazem inclusive a avaliação de desempenho das direções. Esse monitoramento contempla fundamentalmente as dimensões pedagógica e administrativa. Pois, na dimensão orçamentária e financeira, o monitoramento é central. Essa última é citada por todos os Diretores em primeira experiência de gestão, como uma das mais desafiadoras pelo desconhecimento das especificidades dos gastos das subvenções.

Cada unidade escolar possui um Gestor financeiro que auxilia o Diretor na manutenção dessa dimensão. A prestação de contas mensal é verificada pelo Analista da Caixa Escolar em visitas periódicas. Todas as Gerências Regionais de Educação (GEREDs) possuem grupos de trabalho responsáveis pelo monitoramento e pela implementação das políticas públicas nas localidades. Dividem-se em: equipe de Monitoramento Pedagógico, equipe de monitoramento da Educação Infantil, equipe de monitoramento da Inclusão Escolar da Pessoa com Deficiência, equipe de monitoramento da Educação de Jovens e Adultos (EJA), equipe de monitoramento

dos Projetos Especiais e equipe do monitoramento da Frequência Escolar do Programa Família – Escola.

São equipes de monitoramento central, além do analista da caixa escolar: Gerência de Verificação e Funcionamento Escolar (GAVFE) e Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional (SMASAN). Essas gerências acompanham sistematicamente o funcionamento das unidades escolares, com visitas periódicas.

Além disso, há uma comissão instituída pela Portaria SMED nº 117/2013 que avalia os casos de denúncias de má gestão, processos administrativos e outros, além de acompanhar a execução do plano de gestão, através das gerências regionais. A portaria citada expressa em seu artigo terceiro as competências da comissão de Avaliação da Gestão:

> Art. 3º - Compete à Comissão:
> - receber e avaliar a solicitação de abertura de processo de Avaliação da Gestão Escolar, apresentada pelo gerente da SMED responsável pelo Monitoramento da Gestão Escolar;
> - definir composição e prazos para a Equipe de Levantamento de Informações com os Recursos Humanos da Escola;
> - receber e analisar relatório circunstanciado dos Processos e Procedimentos da Gestão detectados pela Equipe de Levantamento de Informações com os Recursos Humanos da Escola;
> - apresentar ao Gestor Escolar o resultado do Processo de Avaliação ao qual foi submetido, para sua manifestação, em até 5 (cinco) dias corridos;
> - receber manifestação do Gestor da unidade Escolar sobre o resultado do processo de Avaliação ao qual foi submetido;
> - emitir parecer e submeter a titular da pasta ou à pessoa por ela delegada (PBH, 2013, s/p).

Anualmente, as equipes Gestoras são avaliadas pela equipe central da SMED e pela comunidade escolar. Os resultados locais são encaminhados à centralidade para verificação e monitoramento da gestão. Quanto às avaliações na centralidade, são registradas e, quando necessário, termos de ajuste são assinados pelos Gestores.

O acompanhamento a todos os Diretores ocorre também por meio das formações. Nesse sentido, o período compreendido entre os anos de 2009 e 2013 foi marcado pelos fóruns de Diretores presididos pela então Secretária de Educação Municipal, Macaé Evaristo, e por reuniões de Diretores regionalizadas. Segundo Scott (2014), durante os encontros, temas como Monitoramento da Aprendizagem; Atualização de dados do Sistema de Gestão Escolar (SGE), os resultados da RME-

BH nas avaliações institucionais, a Gestão Escolar, a avaliação anual e o monitoramento trimestral da gestão escolar foram tratados. Nesse período, constata-se ainda, segundo essa autora, que as formações tiveram um caráter de alinhamento e repasse de informações, no sentido de criar a aproximação entre os Gestores escolares, o órgão central e as políticas por esse emanadas. É preciso destacar que os fóruns e as reuniões explicitados foram destinados apenas aos Gestores em cargo de direção e/ou função de vice-direção (SCOTT, 2014, p. 50).

Quanto aos Diretores escolares eleitos em 2014, estes tiveram como proposta uma formação de 56h/a presenciais, divididas em 6 módulos de 8h de duração cada, com periodicidade quinzenal, a partir de meados de agosto de 2015 até a primeira quinzena de novembro. Cada encontro compreende duas partes, a primeira de fundamentação teórica e a segunda de apresentação de boas práticas. Conforme a SMED,

> a proposta de formação para Diretores tem como foco principal subsidiar reflexões sobre a gestão escolar e construir uma rede de troca de experiências com a intenção de disseminar as boas práticas escolares na Rede municipal de Educação de Belo Horizonte, além de fortalecer a formação teórica, identificado necessidades educativas dos estudantes e apontando soluções pedagógicas adequadas a um melhor desempenho escolar (PBH,2015, s/p).

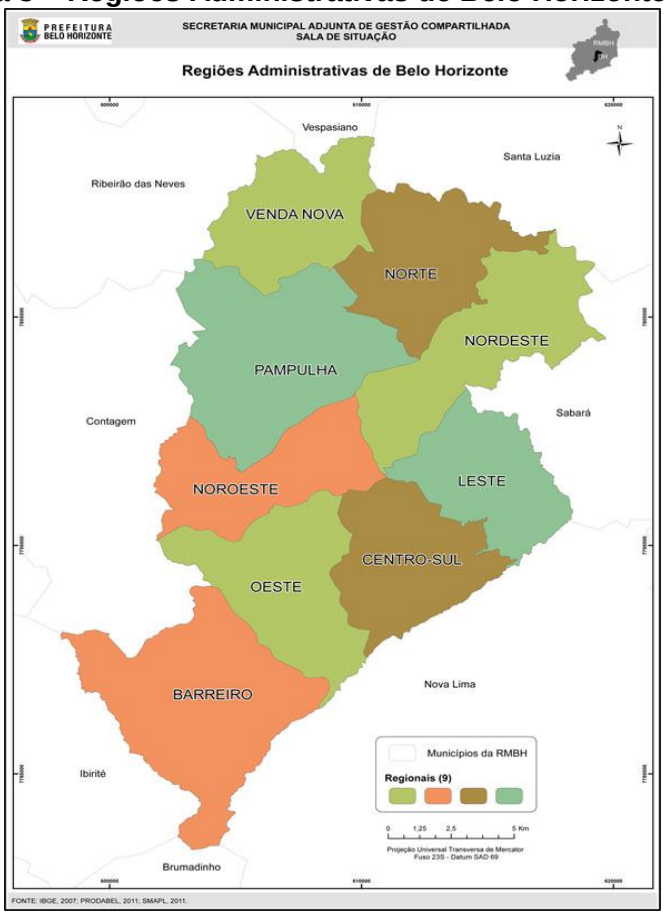
Essa proposta de formação contempla a todos os Diretores eleitos, independente do seu perfil.Por esse ângulo, todos os atores dessa pesquisa foram unânimes em afirmar que a formação é excelente, no entanto, tardia para aqueles que estão assumindo o cargo. Se a formação tivesse acontecido em janeiro, teria lhes evitado muitos aborrecimentos.

De acordo com três Gestores, em primeira experiência de gestão da regional Venda Nova, houve em uma reunião administrativa centralizada, no início do mandato, a apresentação das gerências ligadas à Gerência de Controle e Prestação de Contas de Subvenções (GCPCS). Ocorreram também os encontros regionalizados entre as gerentes regionais e os Diretores para informes e ajustes da política municipal. Todos importantes, mas, insuficientes para sanar as dúvidas existentes. A próxima subseção, traz a organização regionalizada.

1.2 A gestão escolar na regional Venda Nova

A cidade divide-se administrativamente em nove regionais, que são subdivisões gerenciais do Município de Belo Horizonte. Venda Nova é uma delas. Essa divisão atende à necessidade por descentralização e coordenação de programas e atividades adequados às particularidades de cada região da cidade. A figura 3 a seguir demonstra essa regionalização:

Figura 3 – Regiões Administrativas de Belo Horizonte (MG)



Fonte: SMED / PBH, 2014.

Venda Nova[11] faz limites com três cidades da região metropolitana: Santa Luzia, Vespasiano e Ribeirão das Neves e duas regionais: Norte e Pampulha. Desse modo, é comum às escolas vendanovenses receberem alunos oriundos das regiões

[11]Historicamente, o mais antigo documento conhecido sobre Venda Nova é a solicitação de uma licença para funcionamento de uma venda em 1781, cujo fato demonstra a vocação comercial do distrito que, no início do povoamento, tinha o comércio, a agricultura e a pecuária como suas principais atividades. Não se tem certeza, mesmo com muitas pesquisas sobre a origem do nome — Venda Nova — mas consta da tradição oral que um comerciante construiu uma Venda maior e mais bem feita que as outras. Então, os viajantes diziam: "Vamos parar naquela venda nova". E o nome pegou. (PORTAL PBH, 2015).

circunvizinhas, o que pode ocasionar problemas no fluxo escolar. Pois, ao dividir a cidade em regionais, as escolas também foram regionalizadas. Esse trabalho é conhecido como georreferenciamento do Cadastro Escolar e se baseia nas informações sobre as jurisdições escolares, os consumidores de energia elétrica, as inscrições e o conjunto de vagas disponíveis em cada escola. Cada município/ jurisdição deve atender aos seus moradores.

A regional está organizada administrativamente de forma a garantir a efetividade da gestão municipal. É composta pela Gerência de Orçamento Participativo, Gerência de Comunicação Social, Gerência de Atendimento ao Cidadão, Gerência de Administração e Finanças, Gerência de Manutenção, Gerência de Limpeza Urbana, Gerência de Fiscalização Integrada e Licenciamento, Gerência de Distrito Sanitário, Gerência de Políticas Sociais, e Gerência de Educação. Todas as gerências citadas integram a Secretaria de Administração Regional Municipal de Venda Nova sob os cuidados de um Secretário Regional. Quanto à organização escolar, a rede de ensino é composta por 9 UMEIs, mais 10 creches conveniadas à PBH e 31 escolas de ensino fundamental. O cadastro escolar é unificado e possibilita acesso à rede do Estado e do Município, o que permite um melhor planejamento da oferta de vagas e assegura o direito do aluno a estudar próximo de sua residência. Inclusão de alunos com deficiência em salas de aula regulares, EJA, Escola Plural e Integrada à comunidade também fazem parte da política de educação. (PBH, 2014).

O número de escolas de ensino fundamental passou de 31 para 32, com a inauguração de mais uma unidade em fevereiro de 2015. O quadro 3 apresenta a organização das escolas dessa regional, quantidade de turnos, público atendido e modalidade de atendimento em 2014. Com exceção da Escola Municipal Jardim Leblon, acrescida ao cômputo das unidades escolares de Venda Nova pela sua recém-inauguração. A apresentação de todas as unidades escolares objetiva demonstrar um panorama geral dessa regional.

Quadro 3 – Atendimento escolar da Regional Venda Nova em 2014/2015

ESCOLA		Nº DE TURMAS	Nº DE ALUNOS		ETAPAS
			ESCOLA	UMEI	
01	EM Antônia Ferreira	54	799	287	Ed. Infantil, 1º e2º Ciclos
02	EM Antônio Gomes Horta	38	408	381	Ed. Infantil, 1º e 2º Ciclos
03	EM Adauto Lúcio Cardoso	37	995		1º, 2º, 3º Ciclos e EJA
04	EM Alessandra Salum Cadar	26	248	252	Educação Infantil
05	EM Armando Ziller	34	925		1º, 2º, 3º Ciclos e EJA
06	EM Cora Coralina	36	1172		1º, 2º, 3º Ciclos e EJA
07	EM Carlos Drummond de Andrade	26	636		3º Ciclo e EJA
08	EM Cônego Raimundo Trindade	34	908		1º e2º Ciclos e EJA
09	EM Dr. José Xavier Nogueira	36	841		Ed. Infantil, 1º e2º Ciclos
10	EM Deputado Renato Azeredo	27	704		1º, 2º e 3º Ciclos
11	EM Dora Tomich Laender	27	683		1º, 2º, 3º Ciclos e EJA
12	EM Elisa Buzelin	31	673	134	Ed. Infantil, 1º e2º Ciclos
13	EM de Ensino Especial do Bairro Venda Nova	10	99		Ensino Especial
14	EM Geraldo Teixeira da Costa	31	1170		3º Ciclo
15	EM Gracy Vianna Lage	35	1074		1º, 2º e 3º Ciclos
16	EM José Maria Alkmim	34	936		1º, 2º e 3º Ciclos
17	EM Joaquim dos Santos	31	1007		1º e2º Ciclos e EJA
18	EM Míriam Brandão	33	462	213	Educação Infantil
19	EM Milton Campos	37	1187		1º, 2º, 3º Ciclos e EJA

Continuação...

ESCOLA		Nº DE TURMAS	Nº DE ALUNOS		ETAPAS
			ESCOLA	UMEI	
20	EM Moysés Kalil	36	1014		1º e2º Ciclos e EJA

ESCOLA		Nº DE TURMAS	Nº DE ALUNOS		ETAPAS
			ESCOLA	UMEI	
21	EM Mário Mourão Filho	24	662		1º e2º Ciclos
22	EM Professor Moacyr Andrade	57	1139	411	1º, 2º, 3º Ciclos e EJA
23	EM Padre Marzano Matias	37	1057		1º, 2º, 3º Ciclos e EJA
24	EM Professora Ondina Nobre	35	931		1º, 2º, 3º Ciclos e EJA
25	EM Professor Pedro Guerra	34	1125		3º Ciclo e EJA
26	EM Presidente Tancredo Neves	18	588		3º Ciclo
27	EM Professor Tabajara Pedroso	27	709		1º, 2º e 3º Ciclos
28	EM Tancredo Phideas Guimarães	44	511	332	1º, 2º e 3º Ciclos
29	EM Vereador Antônio Menezes	24	298	157	Educação Infantil
30	EM Vicente Guimarães	56	944	404	Ed. Infantil, 1º e2º Ciclos
31	EM Zilda Arns	29	856		1º, 2º e 3º Ciclos
32	EM Jardim Leblon	9	237		1º e 2º Ciclos

Fonte: elaborado pela autora de acordo com PBH, 2014, e dados internos da EM Jardim Leblon, 2015.

Das escolas listadas no quadro 3, as nove UMEIs vinculadas às escolas referência prestam atendimento exclusivo às crianças na faixa etária de 0 a 5 anos e 6 meses de idade. Há uma escola que atende exclusivamente às pessoas com deficiência. Vale ressaltar que essa escola é remanescente de uma época na qual o atendimento a esse público era realizado em separado. Atualmente, essa não é mais a orientação da política municipal. Três escolas atendem exclusivamente às crianças na faixa etária de 3 a 5 anos e 6 meses de idade. São as Escolas Municipais de Educação Infantil (EMEIs). Essas unidades também são remanescentes da época em que o atendimento à educação infantil acontecia em um formato diferenciado do atual.

Na atualidade, o atendimento à educação infantil acontece nas UMEIs que funcionam em prédios separados e infraestrutura adequada à faixa etária de atendimento. Sete escolas atendem ao 1º e ao 2º ciclos do Ensino Fundamental. Três escolas recebem aos alunos do 1º e ao 2º ciclos e da EJA. Seis unidades escolares ofertam o 1º, o 2º e o 3º ciclos. Oito escolas atendem aos estudantes dos três ciclos e à EJA. Duas escolas atendem exclusivamente ao 3º ciclo e duas ao 3º ciclo e à EJA. As escolas que ofertam a EJA funcionam em três turnos. As demais, em apenas dois e uma unidade recém-inaugurada que funciona em apenas um turno.

Todas essas escolas estão vinculadas pedagogicamente à Gerência de Educação (GERED), compostas pela Gerência Pedagógica (GERPEG), Gerência Regional de Planejamento e Atendimento Escolar (GERPAE) e Gerência do Programa Bolsa-Escola (GEBE), da qual faz parte o Programa Família-Escola, que lida diretamente com o fluxo escolar. Há uma gerente de nível um que responde administrativamente pela GERED e uma gerente de nível 2, para cada uma das demais gerências citadas. Essas gerências dispõem de equipes que monitoram o trabalho nas escolas, formadas por professores efetivos, selecionados por indicação. São equipes regionais: equipe de Monitoramento Pedagógico, equipe de monitoramento da Educação Infantil, equipe de monitoramento da Inclusão Escolar da Pessoa com Deficiência, equipe de monitoramento da EJA, equipe de monitoramento dos Projetos Especiais e equipe do monitoramento da Frequência Escolar do Programa Família – Escola.

A compreensão desse movimento de entrada das equipes regionais nas escolas é um dos pontos destacados pelos Diretores em primeira experiência de

gestão. Na opinião de dois dos pesquisados, algumas equipes ajudam e outras atrapalham, quando querem impor seu modo próprio de atuação. Outros dois destacaram a fragmentação do olhar sobre a escola. Cada equipe analisa pautas específicas e, muitas vezes, o que serve de orientação para uma, não contempla as outras. A descrição das competências de cada equipe proporcionará um panorama geral dessa atuação.

O Monitoramento da Aprendizagem foi implantado em 2009 em todas as escolas de Ensino Fundamental da RME-BH, com o objetivo de trabalhar intervenções para melhoria do desempenho dos estudantes. Posteriormente, as ações do monitoramento ampliaram-se. Passaram a contemplar também a gestão escolar. Integram a equipe do Monitoramento Pedagógico de Venda Nova, nove professores. As visitas são semanais, objetivando a articulação entre as diretrizes e orientações gerais da RME-BH com o desenvolvimento do processo pedagógico das escolas. Cada Acompanhante Pedagógico, em Venda Nova, atende entre três ou quatro escolas.

Além do acompanhamento da aprendizagem de todos os estudantes, prioritariamente os de baixo desempenho, são desenvolvidas outras ações, tais como: formação docente; reflexão sobre a prática de sala de aula; interlocução dos aspectos legais e administrativos; ações a respeito da diversidade de raça e gênero; qualificação dos resultados das avaliações externas e internas; monitoramento de metas; acompanhamento das ações específicas de cada ciclo e assessoramento nas intervenções com a comunidade escolar.

A equipe de Monitoramento da Educação Infantil realiza o acompanhamento sistemático às instituições da rede própria e conveniadas de Educação Infantil. Promove formação e monitora a execução das ações específicas desse segmento. Realiza o levantamento de diagnósticos da Educação Infantil, a aplicação do Documento Indicadores da Qualidade – RME, participa na elaboração dos Planos de Ação da Educação Infantil, colabora no processo de abertura de Novas UMEIs, dentre outras. As visitas dessa equipe às escolas ocorrem por agendamento. Possui cinco integrantes.

A equipe de monitoramento da Inclusão, formada por três integrantes, promove a orientação e formação dos professores, educadores, demais profissionais da escola e família para efetivação de escolarização inclusiva dos estudantes com deficiência, Transtornos Globais do Desenvolvimento (TGD), Condutas Típicas e

altas habilidades, matriculados nas escolas da RME-BH, em todos os ciclos e etapas. Realizam a observação em sala de aula e demais espaços da escola no turno e turma de cada estudante, monitoram a avaliação e os registros escolares, promovem a articulação intersetorial e com as famílias junto à escola, orientam quanto à terminalidade do percurso escolar; indicam e encaminham os estudantes que demandam o Atendimento Educacional Especializado (AEE); observam e orientam para atuação do estagiário, quando houver. Suas visitas são agendadas de acordo com a necessidade das escolas.

Assim como no Monitoramento das turmas regulares, os três integrantes dessa equipe monitoramento da EJA promovem ações de formação docente e acompanhamento das especificidades dessa modalidade de ensino.

A equipe de projetos especiais da Gerência Regional de Educação Venda Nova (GERED-VN) é composta por uma pessoa que tem a responsabilidade de mediar a política de atendimento à criança e ao adolescente no âmbito da Educação na interface com as políticas Social, Assistência e Saúde; mobilizar as escolas para participarem de eventos regionais e na cidade; monitorar a entrega do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) — junto à SMED; participar e representar a Educação no Fórum dos Direitos da Criança e do Adolescente, no Grupo de Trabalho da Política sobre Álcool e outras Drogas, Comitê de Combate à Dengue, Núcleo Intersetorial Regional de discussão de casos, Comissão Local do Programa de Ações Integradas (PAIR) e Referenciais de Enfrentamento da Violência Sexual Infanto Juvenil no Território Brasileiro, Comissão Regional Intersetorial de organização de pré-conferências, Comissão Local de Monitoramento da Água; articular com as instituições parceiras nos diferentes projetos e programas (instituições públicas e privadas).

Em Venda Nova, a equipe de Monitoramento da Escola-Integrada é composta por quatro pessoas e é responsável pela articulação das ações de ampliação do tempo escolar e das oportunidades de aprendizagem para todos os estudantes. Executam ações de promoção pedagógica e cultural; planejamento e efetivação de formações para agentes culturais, monitoramento e avaliação das ações do programa, recebimento de relatórios e matriz pedagógica das atividades, reuniões com direções, professores comunitários, coordenadores escolares e agentes culturais.

A equipe de técnicos do Programa Família-Escola trabalha no monitoramento da frequência escolar, na articulação entre as famílias e a escola e nas ações de promoção da saúde estudantil promovendo as ações da intersetorialidade.

A organização das regionais obedece a uma estrutura central, sob a coordenação da SMED. Todas as equipes realizam acompanhamento local e servem como referência da política municipal nas áreas correspondentes. Como foi citado, somente a equipe de monitoramento pedagógico do ensino fundamental visita às escolas semanalmente. As demais têm agendas determinadas pela necessidade. Na próxima subseção, o perfil dos Diretores de Venda após a eleição de 2014 será apresentado.

1.3 O perfil dos Diretores em Venda Nova

É possível localizar em Venda Nova, no grupo de Diretores, os quatro perfis existentes na cidade: O Diretor novato, o Diretor reeleito, o Diretor interventor e o Diretor indicado. O quadro 4 apresenta a quantificação dos Diretores por perfil. Isso se deve ao fato da necessidade de se selecionar os Diretores em primeira experiência de gestão, de escolas municipais de ensino fundamental, como objeto desta pesquisa. Para tal, segue o quadro 4:

Quadro 4 – Perfil dos Diretores de Venda Nova após eleição 2014.

DIRETORES ELEITOS E NÃO ELEITOS - VENDA NOVA-2014/2015		
Diretores Novatos nas eleições de 2014 (primeira experiência de gestão)	6	19%
Diretores novatos nas eleições de 2014(com experiência anterior de gestão)	12	37,5%
Diretores Re-eleitos	5	15,6%
Diretores Re-eleitos (Vice para Diretor)	4	12,5%
Diretores Re-eleitos (Inversão de chapa)	1	3%
Diretores Indicados	3	9,4%
Diretores Interventores	1	3%

Fonte: adaptado de documentos de circulação interna da RME-BH, 2014/2015.

O quadro 4 apresenta o quantitativo de Diretores da regional Venda Nova. Pode-se observar que, dentre os dezoito Diretores novatos, seis nunca assumiram essa função anteriormente. Cinco desses configuram-se nosso objeto de pesquisa. O sexto Diretor não comporá o grupo por falta de um banco de dados regionalizado, contendo as informações necessárias pesquisadas neste estudo, houve, por parte

da pesquisadora, a identificação tardia de sua condição, quando a análise já estava adiantada e as agendas da pesquisadora e desse Diretor tornaram-se incompatíveis.

Como citado na tabela 1, da página 29, os Diretores em primeira experiência de gestão foram destacados apenas na regional Venda Nova, para efeito desse estudo. A regional conta com dez Diretores reeleitos - destes cinco reeleitos com a mesma composição da chapa da eleição anterior, quatro reeleitos com mudança de Vice-Diretor e, nas quais, o Vice-Diretor da gestão anterior assumiu a direção e uma chapa reeleita com a composição invertida - três Diretores indicados e um Diretor interventor. O percentual de Diretores difere do apresentado na página 29, porque, no quadro 4, foram considerados todos os Diretores ativos na regional e não somente os que concorreram às últimas eleições.

A partir deste ponto, serão aprofundados os dados sobre o grupo que se constitui o material desta pesquisa. Será possível conhecer um pouco mais sobre os cinco Diretores selecionados. Para tal será utilizada a tabela 2.

Tabela 2 – Perfil dos Diretores em primeira experiência de gestão de Venda Nova

PERFIL DOS DIRETORES PESQUISADOS EM VENDA NOVA				
Sexo	Feminino(3)		Masculino(2)	
Estado civil	Casado(4)		Solteiro(1)	
Tempo de profissão	10 a 15 anos(2)	20 a 25 anos(2)	30 a 35 anos(1)	
Tempo de rede	4 a 6 anos (2)	15 a 17 anos (1)	23 a 25 anos (2)	
Número de filhos	0 (2)	1(2)	2(1)	
Formação inicial	Educ.Física(1)	História(1)	Matemática(2)	Pedagogia(1)
Algum curso de gestão escolar	Sim (0)		Não(5)	

Fonte: dados da pesquisa.

Esses dados apontam para os níveis de complexidade existentes em cada uma das escolas com Gestores em primeira experiência de gestão. As escolas que ofertam os três Ciclos de Formação Humana e a EJA funcionam em três turnos e tendem a apresentar uma rotina mais extenuante pelos projetos oferecidos, pelo quantitativo maior de estudantes e de profissionais que recebe. No entanto, o número de TAGs recebidas, os relatórios das equipes de monitoramento e a necessidade de mediação das gerências demonstram que os Gestores com o menor tempo de rede apresentam dificuldades maiores na eleição das prioridades.O número de TAGs recebidas por uma dessas escolas é o dobro da soma de todas as

demais. Na próxima subseção, são abordados os desafios das novas gestões em Venda Nova.

O primeiro ano de mandato: o desafio de Diretores em primeira experiência de gestão em Venda Nova

A SMED acompanha as ações dos Diretores escolares através das gerências regionalizadas e pelas equipes de Monitoramento do Ensino Fundamental, Inclusão, Educação Infantil, EJA, Projetos Especiais, Escola Integrada e do Programa Família-Escola. Além da comunidade externa que possui um canal direto de comunicação, já citado anteriormente nessa pesquisa. No entanto, há uma queixa constante por parte dos Diretores, expressa durante a realização da entrevista, de que várias equipes passam pela escola levam diretrizes segmentadas, com metas propostas e ações específicas, mas, não se percebe uma articulação entre os programas e, diante da nova realidade, eles têm de definir prioridades. O que se configura um dos desafios iniciais demonstrados por todos os novatos.

Há reuniões regionalizadas e centralizadas com temas diversos e periodicamente ocorrem as avaliações de gestão, presididas por um dos membros da comissão de Avaliação da gestão e pelos gerentes regionais. A primeira avaliação tem como objetivo a pactuação de metas para o triênio da gestão. Nesse ano, complementando a pactuação de metas, houve uma escuta das principais dificuldades identificadas pelos novos Gestores quanto à inclusão escolar da pessoa com deficiência, programas de educação integral, caixa escolar, abastecimento, rede física escolar e materialidade. Outro tema amplamente abordado no momento foi o fluxo escolar.

Em entrevista em 10 de janeiro de 2012, durante o 1º Fórum dos Diretores, a gerente de Coordenação de Política Pedagógica e de Formação, Dagmá Brandão, disse que:

Ao implantar, em 2009, o processo de avaliação da gestão escolar, a Secretaria Municipal de Educação teve como objetivo analisar as questões fundamentais enfrentadas pelas escolas e os novos desafios afetos à gestão escolar. De acordo com a gerente, o processo de avaliação compreende dois momentos: um em que a escola é avaliada pela comunidade escolar (pais, estudantes e profissionais) e outro em que a avaliação é feita pela Secretaria Municipal de Educação (PBH, 2012,s/p).

Além do plano de gestão, os Diretores e Vice-Diretores eleitos em 2014 tiveram a incumbência de elaborar um Plano de Melhoria da Aprendizagem (PMA) no qual se comprometem com o estabelecimento de metas de melhoria da aprendizagem para todos os estudantes. Conforme a publicação “Orientações para o Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos na Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte”, O PMA é um conjunto de ações discutidas e elaboradas pelas equipes escolares, as quais têm como foco a melhoria contínua dos processos de ensino-aprendizagem, para garantir a todos o direito de aprender. Consiste na adequação do planejamento do ensino e da organização do trabalho escolar, considerando as necessidades de aprendizagem apresentadas pelos estudantes ao longo de suas trajetórias escolares, detectadas por meio das diversas avaliações internas (realizadas pelos professores no cotidiano escolar) e externas (Avalia-BH, Programa de Avaliação da Alfabetização (Proalfa), Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica (Proeb, Prova Brasil) (PBH, 2014, p. 93)

Nesse sentido, O PMA retoma o Plano de Gestão ao se utilizar de um diagnóstico prévio elaborado pelos então candidatos à eleição.Para elaboração do PMA, um desafio apresentado pelos Diretores foi envolver as equipes escolares na proposição e na responsabilização das ações. A autora desta pesquisa acompanhou a avaliação de gestão de um dos Diretores novatos e esse foi um dos aspectos apontados como desafiador: a articulação entre os grupos e a adesão à proposta. Dessa forma, essa direção decidiu escrever o PMA sem a participação da equipe. O que impossibilitou a sua aprovação no momento. O documento foi devolvido à direção para replanejamento de acordo com as orientações centrais.

Na ocasião, a direção externou os obstáculos observados para mudança de mentalidade das equipes escolares. Muda-se a gestão, mas, o comportamento do grupo continua o mesmo. Dessa forma, percebe-se que além da informação o Diretor precisa desenvolver competências de liderança (LÜCK, 2010, p.121), dentre essas, a comunicação (LÜCK, 2010, p.116). A fim de se compreender cada um dos eixos da avaliação de gestão, uma vez que outro desafio evidenciado pelos Diretores em primeira experiência de gestão foi a execução do PMA, retoma-se a Portaria nº 310/2014, que cita esse documento e especifica os objetivos constantes no Mapa Estratégico da SMED quanto à melhoria da aprendizagem:

> a – melhorar os indicadores educacionais, medidos pelo[Índice de Desenvolvimento da Educação Básica] Ideb, Avalia BH e Avalia – EJA;b – aumentar o índice de participação e qualificar o atendimento aos estudantes nos programas de Educação Integral (Escola Integrada e Escola Aberta);
> c – aumentar o índice de atendimento na Educação Infantil;
> d – garantir a equidade étnico-racial e de gênero;
> e – atender, quando houver demanda, a alfabetização de jovens e adultos;
> f – aumentar anos de escolarização da população;
> g – garantir que todos os alunos estejam lendo aos 8 (oito) anos de idade, bem como adquirido as habilidades básicas de Matemática; (PBH, 2014, s/p).

A melhoria da aprendizagem integra a dimensão pedagógica no sentido de coordenar o trabalho pedagógico da unidade escolar na busca da garantia da aprendizagem de todos.

Nesse sentido, em setembro de 2015, aconteceu a segunda avaliação de gestão centralizada com foco no desempenho escolar. Na ocasião, os Diretores responderam sobre a aprendizagem dos estudantes de cada ciclo com a análise dos principais motivos da baixa pontuação daqueles que obtiveram menos de 60%, dos índices de alfabetização e das estratégias utilizadas para a recuperação dos alunos. Bem como os procedimentos utilizados junto às famílias, professores e estudantes com vistas à Prova Brasil. Foi pauta do encontro ainda as ações desenvolvidas pela escola quanto ao monitoramento da frequência escolar e a execução do PMA. E, portanto, mais um desafio identificado, a apropriação de resultados e a articulação com o grupo de professores e de coordenadores na obtenção da qualidade da aprendizagem. Para tal, o Diretor precisa apropriar-se dos resultados das avaliações externas e internas, qualificá-los e concretizar ações que viabilizem a sua melhoria quando esses estiverem inadequados, ou mantê-los, quando os mesmos já tiverem alcançado bons índices.

Corroborando com o exposto, Brooke (2012) assegura que o movimento de responsabilização[12] (*accountability*) foi desencadeado no país a partir da década de

---

[12] Responsabilização é o processo mediante o qual se tornam públicas as informações sobre o trabalho das escolas e consideram-se os Gestores e outros membros da equipe escolar como co-responsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição. Os dois exemplos mais citados dessa nova política, implementada para induzir melhorias nos resultados escolares a partir dos anos 1980, são a Inglaterra e os Estados Unidos. Com a reforma da educação inglesa empreendida pelo Partido Conservador de Margaret Thatcher, envolvendo a criação de um currículo comum nacional e um sistema de avaliação de desempenho dos alunos ao final de cada etapa curricular, foi possível, pela primeira vez, fazer comparações entre as escolas em termos da aprendizagem demonstrada por todos seus alunos.(BROKE, 2006, p.378) No Brasil,na década de 1990, o Ministério da Educação criou e passou a adotar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). A partir de então, as políticas de avaliação em larga escala tornaram-se uma realidade com a qual escolas e sistemas passaram a conviver. Com a criação do Ideb, em 2007, a gestão educacional e escolar se

1990, na qual o processo de implementação das avaliações em larga escala, como o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), deslocaram para as escolas a capacidade de gerir suas próprias mudanças.

Nessa lógica, além da apropriação de resultados, os Diretores têm como desafio qualificar a participação da comunidade escolar nos programas Escola Integrada, Escola Aberta[13] e Escola nas Férias. Essa qualificação inicia-se com o planejamento das oficinas, elencando objetivos, carga horária e monitores responsáveis. A partir desse ano, a escola precisa elaborar um Plano de Trabalho Pedagógico à semelhança do PMA para as atividades do PEI. Sua elaboração é de responsabilidade do Professor Comunitário (PEI) e dos coordenadores dos demais projetos (PEA e PEF) sob a liderança do Diretor escolar.

O Programa Escola nas Férias funciona durante uma semana no período de férias escolares. As escolas possuem metas de participação. Em Venda Nova apenas uma das escolas estudadas conseguiu atingir o número proposto. Os dados apontam uma efetivação de 89% da meta estabelecida para essas unidades.

A Escola Integrada funciona diariamente com atividades que ampliam o tempo escolar na perspectiva de formação integral. As cinco escolas atendem em média a 340 estudantes cada uma. O programa Escola Aberta funciona aos finais de semana com oficinas culturais e esportivas para toda a comunidade escolar e do entorno. As escolas pesquisadas apresentam uma participação mensal de aproximadamente 2.160 pessoas em cada uma delas.

Depreende-se daí que os Diretores têm a jornada de trabalho estendida aos finais de semana, em rodízio com a vice-direção. O que os faz reclamarem de cansaço.

Outro ponto destacado pelo Mapa Estratégico da SMED é a garantia da equidade étnico-racial e de gênero. Nesse sentido, a SMED dispõe de núcleos para a discussão das temáticas, que podem ser acionados pelos Gestores escolares

---

viu diante de novos desafios de melhoria no ensino. Metas de desempenho foram traçadas para as escolas e redes de ensino do país com o intuito de colocar o Brasil, até o ano de 2022, no mesmo patamar de qualidade educacional dos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).(MACHADO; MIRANDA; DUSI, 2012, p.2).

[13]O Programa Escola Aberta é uma iniciativa do Governo Federal que incentiva e apoia a abertura, nos finais de semana, de unidades escolares públicas localizadas em territórios de vulnerabilidade social. A estratégia potencializa a parceira entre escola e comunidade ao ocupar criativamente o espaço escolar aos sábados e/ou domingos com atividades educativas, culturais, esportivas, de formação inicial para o trabalho e geração de renda oferecidas aos estudantes e à população do entorno (PORTAL MEC,2011,s/p).

sempre que se fizer necessário. Cabendo-lhes a atenção devida às situações rotineiras que impactam na boa aprendizagem e na manutenção de um bom clima escolar. Quanto ao tema, a SMED solicitou às direções o preenchimento de um questionário com o objetivo de verificar o cumprimento da Lei nº 10.639/03, que torna obrigatório o ensino de História e Cultura Africana e Afro-Brasileira nas escolas de ensino fundamental e médio e a observação rigorosa de ações de combate à marginalização das minorias e à discriminação.

Compõe a Dimensão administrativa a gestão dos recursos materiais e imateriais:

> II – O objetivo da Gestão Administrativa ou Gestão da Estrutura e Funcionamento da Escola/UMEI é garantir as condições materiais, físicas e humanas dos vários setores da instituição escolar, de forma integrada e em conformidade com a legislação vigente. (PBH, 2014, s/p).

Dessa forma, compete aos Diretores escolares a administração das equipes e a responsabilidade por garantir o funcionamento das escolas de acordo com o disposto na legislação educacional brasileira e com o direcionamento municipal. Deve-se assegurar que todos os espaços escolares sejam bem utilizados, limpos e agradáveis. Os registros dos estudantes garantidos, da mesma forma que a administração das ausências, independente do motivo. Nesse quesito, o desafio apresentado por dois Diretores em primeira experiência de gestão foi o de desconhecer os procedimentos adequados à solicitação de serviços para a rede física. Esse fato gerou algumas denúncias quanto à precariedade das instalações de uma escola. Outro desafio identificado por um dos Diretores pesquisados foi a dificuldade em garantir os registros dos estudantes, por problemas na secretaria. O fato repercutiu negativamente causando tensões e descontentamento no ambiente escolar.

Para Lück (2009), a gestão administrativa é uma dimensão relevante para a efetividade do processo de ensino e aprendizagem, ou seja, a sua existência justifica-se para garantir as condições necessárias à efetivação das ações pedagógicas. Pensamento também defendido por Paro (2015, p.25), quando assegura que é “o pedagógico que dá a razão de ser do administrativo”. Dessa forma, o Diretor escolar, deve ater-se a não se envolver demasiadamente com essa dimensão, pois, o foco da sua atenção é a gestão pedagógica. A pesquisa da Fundação Victor Civita, citada na página 25 deste estudo, reproduz a realidade de

Belo Horizonte, na qual os Diretores apontam a rotina administrativa como responsável pela absorção de grande parte do tempo na escola.

Ao retomar a avaliação da gestão ocorrida no primeiro trimestre de 2015, com os Diretores eleitos em 2014, pode-se identificar que na totalidade as queixas concentraram-se nessa dimensão. A administração das ausências de funcionários de todos os setores e de professores foi um dos pontos destacados. É ainda prática comum, a divisão entre a equipe Gestora das funções “pedagógicas” e “administrativas” no esforço por organizar o cotidiano escolar.

Os desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão perpassam também pela dimensão orçamentária e financeira. Essa dimensão foi apontada com tendo de “se vincular às demais dimensões que viabilizam a realização de projetos e melhorias objetivando a qualidade da educação” (PBH, 2011, p. 8). Em destaque, os objetivos dessa dimensão:

> III – O objetivo da Gestão Orçamentária e Financeira é garantir a administração dos recursos por meio da responsabilização jurídica dos processos financeiros, administrativos, contábeis, fiscais e de pessoal, de acordo com a legislação, as normas e as orientações pertinentes, de forma a atender as demandas da Comunidade Escolar. (PBH, 2014 s/p).

Como presidente da Caixa Escolar[14], compete ao Diretor responder pela utilização dos recursos financeiros. A Caixa Escolar deve ser instituída por iniciativa da escola, da comunidade ou de ambas, com o objetivo de receber recursos financeiros. Deve ser devidamente registrada em cartório pelo Diretor escolar. Possui autonomia administrativa e financeira para gerenciar os recursos que lhe forem repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e pelo município de Belo Horizonte, deve ser realizada, mensalmente, a prestação de contas do montante utilizado a um técnico da SMED, denominado “Acompanhante do Caixa Escolar”. Tem como objetivo, segundo a Resolução SMED nº 0001/2008,

> consolidar os processos de descentralização das atividades de aquisição de materiais e serviços; ampliar a autonomia financeira das escolas para melhoria da qualidade do ensino oferecido; aprimorar o sistema de controle da utilização dos recursos públicos destinados à educação; envolver os pais

[14] As Caixas Escolares são entidades privadas, sem fins lucrativos, conforme dispõe a Lei Municipal n° 3.726 de 20 de março de 1984 (Lei de criação das Caixas Escolares), alterada pela Lei nº 10.380, de 09 de janeiro de 2012, Emenda à Lei Orgânica nº 20, de 1º de fevereiro de 2007 e Decreto nº 14.809 de 30 de Janeiro de 2012. (BELO HORIZONTE, 2012).

> dos alunos e a comunidade nas prioridades de conservação da escola; (PBH, 2008).

Em Belo Horizonte, desde agosto de 2012[15], com a criação do cargo de Gestor financeiro a tarefa de gerir os recursos foi dividida. Ainda assim, como presidente do Caixa Escolar, cabe ao Diretor a responsabilidade pela administração dos recursos municipais: Subvenções Regulares, Promoção ao Educando, Conservação e Manutenção, Subvenção Projeto de Ação Pedagógica (PAP), Subvenção Pessoal, Subvenção Programa Escola Integrada (PEI), Subvenção Escola Aberta Municipal, Subvenção Obras/Reformas, Subvenção Projetos Institucionais. E dos recursos federais: Subvenção Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE Básico), Subvenção PDDE Educação Integral, Subvenção PDDE PDE/Escola, Subvenção Programa Dinheiro Direto na Escola/Escolas em Funcionamento nos Finais de Semana (PDDE/FEFS). Cada um desses recursos gera uma conta bancária a ser administrada pela Caixa Escolar.

Os desafios recorrentes dessa dimensão são a dificuldade em realizar no mínimo, três orçamentos, de formas a justificar as aquisições realizadas e as dificuldades para adequar as compras aos critérios estabelecidos pelos órgãos Gestores. Todos os entrevistados foram unânimes em destacar a “autonomia aparente” que existe nas escolas, o “engessamento e a morosidade” no gasto dos recursos.

Destacam-se ainda as atribuições que perpassam as Dimensões Administrativas e Pedagógicas no eixo que visa a Melhoria dos processos de trabalho e de aprendizagem da Escola / UMEI a seguir

> a – elaborar currículo, critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes;
> b – melhorar a gestão escolar, fortalecendo os Colegiados Escolares;
> c – implantar e implementar o regimento escolar;
> d – implantar e implementar o modelo de gestão de custos;
> e – monitorar a frequência e o desempenho dos estudantes promovendo ações visando ao seu pleno desenvolvimento; (PBH, 2014, s/p).

Segundo Polon (2009), os perfis de liderança dos Gestores apresentam relação direta com os resultados da aprendizagem. Mais que a ação de um Gestor, esse profissional agora precisa mobilizar os diferentes membros da equipe pedagógica, se envolver diretamente com a aprendizagem, exercendo liderança

[15] Conforme Lei nº 10.523 (BELO HORIZONTE, 2012).

pedagógica, claramente entendida como sendo o eixo central, o fio condutor de sua gestão.

Para tal, o desafio apresentado pelos Diretores em primeira experiência de gestão é articular uma construção coletiva com participação efetiva de todos os atores escolares, estudantes, pais, comunidade escolar e colegiado escolar. Nesse sentido, a coordenação pedagógica foi citada pelos Diretores como “medula espinhal”, “elo”, imprescindível para o êxito da gestão. Conforme o exposto, das cinco escolas, aquelas que apresentam coordenação com baixa produtividade foram as que apresentaram maior número de TAGs pedagógicas.

Quanto ao monitoramento da freqüência, os Diretores em primeira experiência de gestão precisam propiciar condições para que o trabalho de monitoramento da frequência escolar aconteça em articulação com o Programa Família-Escola. Esse programa foi lançado em 2005, pela PBH, para criar uma rede de colaboração, diálogo e parceria entre as famílias, escolas e comunidades, visando garantir o acesso, o retorno, a permanência, o aprendizado e o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens. (PBH, 2014, s/p). O fluxo escolar é utilizado para cálculo do Ideb[16] e tem se mostrado desafiador. Uma vez que, no Brasil, a questão do acesso à escola não é mais um problema, já que quase a totalidade das crianças ingressa no sistema educacional. Entretanto, as taxas de repetência dos estudantes são bastante elevadas, assim como a proporção de adolescentes que abandonam a escola antes mesmo de concluir a educação básica. (BRASIL, 2015).

Mensalmente, a equipe do Programa Família-Escola realiza o levantamento dos estudantes infrequentes para desenvolver ações com as famílias, como: envio de cartas; telefonemas; visitas domiciliares; atendimento individual, reuniões por segmento. Com as escolas: reuniões e plantões.Com as demais gerências da SMED: Compartilhar encontros de planejamento, organização e proposições. Com o Conselho Tutelar: encaminhamentos e estudo de casos. Todas essas ações objetivam a garantia da permanência dos estudantes na escola e a promoção da aprendizagem. No entanto, para que esse trabalho se efetive é imprescindível a obtenção dos dados escolares no tempo certo. O desafio apresentado pelos

[16] “O Ideb é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb) – obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio) – com informações sobre rendimento escolar (aprovação).” (BRASIL, 2015).

Gestores foi o de que a escola encaminha às famílias dos estudantes infrequentes cartas registradas e os convoca mas, o resultado é insatisfatório.

Por fim, acrescidas às atribuições elencadas ao longo deste item pode-se acrescentar a melhoria do clima escolar que apresenta os seguintes objetivos:

> a – fomentar a formação dos profissionais da educação;
> b – organizar ações para a redução do absenteísmo;
> c – implantar e implementar a política de gestão de pessoas;
> d – promover ações para elevar a expectativa dos professores/educadores em relação à aprendizagem dos estudantes;
> e – planejar, implantar e implementar o processo de acolhimento dos professores/educadores, das famílias, dos demais profissionais que atuam na Escola/UMEI e dos estudantes; (PBH, 2014, s/p).

Para Motta (2009), o clima institucional encontra-se permanentemente influenciado pelos conflitos cotidianos, cuja mediação também é trabalho do Gestor. Os espaços escolares agregam uma diversidade de conflitos provocados pelas diferenças que neles convivem diariamente, muitas vezes divergentes nos pequenos detalhes, ainda que comungando dos mesmos princípios e fins. É assim que a gestão busca mediar os interesses da comunidade em que a escola se insere, dos pais e alunos, dos professores e funcionários, dos mantenedores (públicos ou privados) e assim por diante. Em Belo Horizonte, o Programa Rede pela Paz desenvolve projetos de melhoria do clima escolar e valorização das relações no interior da escola. Mais uma vez, compete ao Diretor escolar acionar esse programa, caso as evidências de mau clima escolar se configurem e estabelecer junto ao seu grupo de trabalho as diretrizes para uma boa convivência. Também esse eixo foi alvo de TAGs recebidas pelos Diretores em primeira experiência de gestão. O conteúdo versa sobre agressões distintas entre estudantes e seus pares e entre professores e alunos. Segundo Motta citado por Cardoso e Cunha (Op. cit., p. 26-27), a mediação deve atuar na permanente tensão entre duas funções. A primeira, a *função-representação*, é aquela através da qual o Gestor negocia, simultaneamente, a partir de dois lugares diferentes: como representante da mantenedora junto ao restante da instituição e como representante da instituição junto à mantenedora. A segunda, a *função-autoridade*, se dá quando a palavra é assumida na sua etimologia, com origem em *autoritas* (= autor) que, por sua vez, procede de *augere* (= fazer crescer). A autoridade, portanto, só tem sentido enquanto faz crescer, não se confundindo, em qualquer momento, com autoritarismo ou exercício ilimitado de

poder. Refere-se, na perspectiva aqui adotada, às práticas Gestoras que fazem crescer as pessoas, os grupos e a própria instituição, a partir do *lugar* de autoridade de quem as executa, ainda que, muitas vezes, tais práticas não sejam compreendidas nem dentro nem fora da escola (MOTTA, 2009).

Aspecto relevante na promoção da qualidade da educação é a formação continuada dos professores. A meta 16 do PNE/2014 prevê que se deve garantir a todos os profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino. Pois, os resultados escolares demonstram que quanto mais o professor se qualifica, melhor a sua prática e mais eficazes são as suas intervenções. Com a descentralização de recursos, um das subvenções municipais, o PAP destina parte de seu total à formação de professores. Cada escola pode, dessa forma, atender às suas especificidades, dentro dos critérios estabelecidos no edital. O desafio apontado nesse eixo é divulgar as formações externas e internas e garantir a participação dos professores, fato observado nas avaliações de gestão regionalizadas.

Outro grave entrave ao bom andamento da rotina escolar é o absenteísmo do corpo docente[17]. Há situações emergenciais nas quais os Diretores escolares ao constatarem um número excessivo de faltas diárias promovem o deslocamento temporário de algumas funções, impactando no bom funcionamento da rotina escolar. Há casos em que pelo quantitativo de faltas o Diretor também assume a sala de aula.

Percebe-se pelo exposto que múltiplas são as atribuições e os desafios dos Diretores escolares na RME-BH. O segundo capítulo deste estudo detalhará as peculiaridades de cada unidade escolar pesquisada, a ação dos Diretores e os resultados da pesquisa.

---

[17] Absenteísmo é uma palavra com origem no latim, *absens* significa "estar fora, afastado ou ausente". O absenteísmo consiste no ato de se abster de alguma atividade ou função. (SOUZA, 2013 apud PORTO, 2008).

2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS, METODOLÓGICAS E PRÁTICAS DOS DESAFIOS APRESENTADOS PELOS GESTORES EM PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO

O capítulo 2 apresentará o resultado desta pesquisa — os desafios apontados pelos Diretores em primeira experiência de gestão presentes nos registros de visita das equipes de monitoramento, nas TAGs e nas demandas espontâneas recebidas pela regional Venda Nova, na primeira parte do relatório da primeira avaliação de gestão realizada no primeiro semestre de 2015 na SMED e nas entrevistas realizadas com os Diretores escolares.

Este capítulo foi organizado de forma que permita ao leitor a identificação das características de cada uma das unidades escolares pesquisadas, seu nível de complexidade, resultados da principal avaliação externa, quantitativo de profissionais empregados, público atendido, programas dos quais participa e as peculiaridades do entorno escolar. A seguir, será exposta a organização administrativa das escolas no que se refere a equipe Gestora. Esta equipe é composta pelo Vice-Diretor, pelo Secretário Escolar, pelo Gestor Financeiro e pelos coordenadores pedagógicos. Na sequência, serão relatados os principais desafios identificados pelos Diretores em primeira experiência de gestão em todas as dimensões. Ao final, terá o posicionamento da SMED quanto ao assunto.

Para o embasamento das análises e discussões foram utilizados os autores Lück (2009; 2010), Boccia (2011), Boccia, Dabul e Lacerda (2013), Machado (2013; 2014) e Paro (2015), dentre outros estudiosos da área. Os autores selecionados apresentam estudos sobre gestão escolar que contemplam a abordagem desta pesquisa. A próxima subseção esclarecerá os aspectos metodológicos utilizados.

2.1 Aspectos metodológicos

No início do curso de Pós-Graduação Profissional, em meados de 2013, o meu incômodo inicial era com a baixa participação da comunidade escolar nas eleições para Diretores escolares. No entanto, após as eleições de 2014, ao refletir sobre a minha prática laboral como Acompanhante Pedagógica identifiquei nos Diretores em primeira experiência de gestão acompanhados neste estudo, aspectos merecedores de atenção, que já foram citados anteriormente nesta pesquisa.

Consultei o restante da equipe de monitoramento de Venda Nova e percebi que as características eram recorrentes. Decidi, então, pelo tema aqui desenvolvido.

Após a escolha do tema, essa pesquisa teve início com a identificação dos objetos de pesquisa. O primeiro contato com esses se deu em março de 2015, com a exposição da proposta e da intenção de compilar as sugestões fornecidas em um documento a ser apresentado às gerências regional e central no intuito de minimizar ou suprimir alguns dos desafios apontados. Identifiquei cinco diretores que atendiam às exigências da pesquisa – primeira experiência gestora. O sexto diretor foi identificado tardiamente e optei por não inseri-lo no grupo, uma vez que o percurso não poderia ser interrompido com os demais.

Em seguida, foram realizadas consultas à gerência regional e a membro da Comissão de Avaliação da Gestão, responsável pelas escolas de Venda Nova para a anuência à consulta documental.

Iniciei então, a leitura dos termos de visita disponibilizados pelas acompanhantes e a captação das TAGS[18] correspondentes às cinco escolas dirigidas pelos pesquisados. Bem como a busca por registros de reclamações recebidos pela GERED, pessoalmente ou por quaisquer outros canais. Durante o processo de coleta de dados, ouvia opinião das acompanhantes, quanto às principais denúncias e li as respostas encaminhadas pelas escolas. Consultei os documentos disponíveis para a apresentação das candidaturas e documentos utilizados para avaliação de gestão. Nesse período, selecionei alguns autores para embasamento teórico.

Após a qualificação em julho de 2015, aprofundei a análise do material coletado apoiada pelos autores selecionados.

Em setembro de 2015, foram realizadas as entrevistas com os Diretores escolares e em novembro do mesmo ano, com o Gestor SMED designado pela Presidente da Comissão de Avaliação da Gestão.

As questões norteadoras das entrevistas foram elaboradas por mim, de forma que no questionário dos diretores, possibilitassem a identificação dos principais desafios no primeiro ano de gestão e respondessem às perguntas iniciais presentes na página 19 deste estudo. Para o gestor SMED, foram elaboradas questões que destacassem o conceito de bom gestor na perspectiva da RME-BH e abordassem as

[18] As TAGS da educação são encaminhadas às GEREDs para apuração junto às escolas e resposta aos munícipes.

ações de suporte implementadas para os diretores em primeira experiência de gestão. Após a elaboração dos questionários, estes foram encaminhados à ASA e à orientadora para validação. Inicialmente foram elaboradas 20 questões. Foram validadas 15 que serviram como base para as entrevistas. A última pergunta oportunizou aos entrevistados acrescentar às suas declarações aspectos merecedores de destaque que não foram abordados nas questões.

Para o agendamento das entrevistas foram realizados contatos telefônicos por mais de uma vez, até que houvesse disponibilidade entre as partes.

No começo de todas as entrevistas, houve a convenção de alguns critérios. Dentre esses, convencionou-se um sinal para a interrupção da gravação, todas as vezes que o entrevistado quisesse expor suas ideias sem o registro de áudio. Uma vez que os arquivos de áudio foram convertidos em documentos escritos que serão guardados por cinco anos, à disposição para consultas posteriores. Todos os entrevistados utilizaram-se desse recurso. Na ocasião, observou-se que durante as interrupções de gravação, os entrevistados sentiam-se mais à vontade para expressar livremente as suas ideias.

O quadro 5 apresenta a síntese das entrevistas com os cinco diretores em primeira experiência de gestão doravante denominados D1, D2, D3, D4 e D5 e com o gestor SMED.

Quadro 5 — Síntese das entrevistas

Síntese das entrevistas								
Escola	Escola 1	Escola 2	Escola 3	Escola 4	Escola 5			
Sigla para identificação	E1	E2	E3	E4	E5			
Diretores e Gestor SMED	Diretor 1	Diretor 2	Diretor 3	Diretor 4	Diretor 5	Gestor SMED		
Sigla para identificação	D1	D2	D3	D4	D5	Nenhuma		
Escola	Escola 1	Escola 2	Escola 3			Escola 4	Escola 5	
Horário	Após encerramento do 1º turno	Início da manhã	Final do 1º turno			Após o recreio do 2º turno	Após o recreio do 1º turno	Final da manhã
Duração da entrevista	00:41:42	00:58:31	00:31:34			00:41:26	00:53:26	00:34:00
Período	Setembro de 2015	Outubro de 2015	Outubro de 2015			Setembro de 2015	Outubro de 2015	Outubro de 2015

Fonte: elaborado pela autora.

As quatro horas e dezesseis minutos das gravações de áudio, com os cinco Diretores, foram convertidas em documentos de texto que contabilizaram 83 páginas após aproximadamente 36 horas de transcrição. Quatro das gravações foram realizadas nas unidades escolares e uma delas, na residência da pesquisadora.

Ao longo da produção do material no ambiente escolar, três dos Diretores foram requisitados algumas vezes para a resolução de questões cotidianas, por isso foi necessária a interrupção das gravações. Um dos entrevistados conseguiu manter o ritmo das declarações devido à intervenção da Vice-Diretora que solucionou as demandas apresentadas.

As escolas foram identificadas como Escola 1 (E1), Escola 2 (E2), Escola 3 (E3), Escola 4 (E4), Escola 5 (E5) e, respectivamente, seus Diretores por Diretor 1 (D1), Diretor 2 (D2), Diretor 3 (D3), Diretor 4 (D4) e Diretor 5 (D5). Para Flick (2009, p. 234), “os documentos representam uma versão específica de realidades construídas para objetivos específicos [...] os documentos devem ser vistos como forma de contextualização da informação.” Logo, nesse sentido, foram explorados. Todos os Diretores entrevistados contribuíram para uma análise coerente do material, pois os desafios descritos repetiam-se em diferentes níveis de acordo com as habilidades pessoais demonstradas por esses na condução da unidade escolar. Acrescidos aos relatos, foram acessadas 26 TAGs, não correspondendo esse número à totalidade das reclamações registradas, devido às dificuldades de localização dessas em pasta única e indisponibilidade do setor na ampliação da busca. Os documentos: relatórios de visita das equipes foram analisados parcialmente, de acordo com a disponibilidade da oferta e a parte um da 1ª avaliação de gestão, que lista os desafios encontrados pelos Diretores no 1º trimestre de atuação, foram examinados na íntegra. Também foram utilizadas as informações obtidas na entrevista semiestruturada realizada com um dos membros da comissão de Monitoramento e Avaliação da gestão da SMED com duração de 34min, correspondente a dez páginas de transcrição.

2.2 As unidades escolares

Ao definir “a administração como mediação para a realização de fins”, Paro (2015, p.18) destaca a relevância do modo como a escola é administrada para o êxito dos objetivos estabelecidos. Além de administrador, o Diretor é considerado

“um educador que se preocupa com o bem estar dos alunos e não somente aquele em busca da eficiência”(BOCCIA; DABUL, 2013, p.20) sem atentar para as especificidades dos sujeitos envolvidos. A apresentação das escolas possibilita a visualização dos níveis e das modalidades de ensino, assim como as diferentes competências[19] demandadas pelo tamanho da escola e pela sua localização (LÜCK, 2010).

O conhecimento dos dados gerais possibilitará o entendimento de parte dos desafios expostos pelos Diretores em primeira experiência de gestão. Na sequência da apresentação dos quadros 6, 7, 8, 9 e 10, haverá o destaque para as expectativas dos candidatos ao se inscreverem para as eleições e o seu nível de satisfação dessas expectativas iniciais transcorridos dez meses de atuação.

2.2.1 A Escola 1

A Escola 1 (E1) localiza-se em um dos bairros mais populosos da regional Venda Nova com domicílios particulares permanentes, em sua maioria casas. Está próxima da divisa entre o município de Belo Horizonte e Ribeirão das Neves. Há nas redondezas amplo comércio popular. Quanto à participação familiar nas reuniões e convocações escolares, 67% dos pais dos alunos de 5º ano e 70% dos pais de alunos do 9º ano sempre ou quase sempre atendem ao chamado e 99% das famílias incentivam os estudos[20]. O quadro 6 demonstra os dados gerais dessa escola.

Quadro 6 – Dados gerais Escola 1.

ESCOLA 1- DADOS GERAIS	
Nível de complexidade: IV[21] Quantidade de turnos: 3 IDEB anos iniciais 2013:Aferido 5,5 IDEB anos finais 2013: Aferido 4,9	ISE: 3,9 Quantidade de alunos:989 Meta: 5,2 Meta: 4,9
Atendimento: (x) 1º Ciclo (x) 2º Ciclo (x) 3º Ciclo (-) Entrelaçando (x) EJA Juvenil	 (x) Projeto Escola Integrada (x) Programa Escola Aberta (-) UMEI vinculada (x) Programa Saúde na Escola (PSE) (-) Outros

[19] Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade. (BOCCIA; DABUL, 2013, p.12 apud QUEIROZ, 2003, p.57).

[20] Informações obtidas do site http://www.qedu.org.br, de acordo com os questionários da Prova Brasil de 2011.

[21]Classificação de acordo com a Portaria SMED Nº 318/2014

(x) EJA Múltiplas Idades				
Quantidade de profissionais: 114 Efetivos:75 Caixa Escolar:31 AMAS:08				
Distribuição da equipe:				
Segmento		**Quantitativo**		
Direção		01		
Vice-Direção		01		
Gestor Financeiro		01		
Secretaria		Secretária(o) 01	Auxiliares de secretaria 02	
Biblioteca		Bibliotecário(a) 01	Auxiliares de biblioteca 03	
Professores		54		
Monitores de Inclusão		08		
Monitores do PEI		12		
Professor(a) PEI		01		
Artífice		01		
Auxiliares	Cantina 08	Limpeza 08		
Coordenação	1º ciclo 02	2º ciclo 02	3º ciclo 02	EJA 01
Outros	Porteiros 02	Vigias 02	Auxiliares Xérox 01	Readaptação Funcional 04

Fonte: elaborado pela autora.

A E1 apresenta uma rotina de funcionamento em três turnos, com a adesão aos projetos e programas institucionais, 989 alunos e 114 funcionários. Seu nível de complexidade é elevado, o que não tem sido um impedimento na obtenção de resultados satisfatórios nas aferições externas[22].

2.2.2 A Escola 2

A Escola 2 (E2) localiza-se em uma região próxima à Pampulha com bom desenvolvimento e imóveis de boa estrutura. No entanto, ainda existem localidades próximas à escola, nas quais a PBH está realizando obras de infraestrutura como pavimentação, saneamento e iluminação. Quanto à participação familiar, em resposta ao questionário da Prova Brasil 2011, os alunos do 5º ano responderam que 51% dos pais ou responsáveis sempre ou quase sempre participam das reuniões ou comparecem às convocações da escola, índice que foi elevado no 9º ano para 65% de participação. No que se refere ao incentivo familiar, 99% dos alunos declararam recebê-lo. O quadro 7 demonstra os dados gerais dessa escola.

[22] De acordo com estudos da GAPED, escolas da RME-BH com nível de complexidade superior a 2,5 tendem a apresentar maior dificuldade na obtenção de bons resultados nas avaliações externas. Sendo necessários redobrado esforço e atenção às especificidades da unidade escolar.

Quadro 7 – Dados gerais Escola 2

ESCOLA 2 – DADOS GERAIS				
Nível de complexidade: IV[23] Quantidade de turnos: 3 IDEB anos iniciais 2013:Aferido 6,0 IDEB anos finais 2013: Aferido 5,1		ISE: 4,1 Quantidade de alunos:1089 Meta: 6,0 Meta: 5,5		
Atendimento: (x) 1º Ciclo (x) 2º Ciclo (x) 3º Ciclo (x) Entrelaçando (x) EJA Juvenil (x) EJA Múltiplas Idades		(x) Projeto Escola Integrada (x) Programa Escola Aberta (-) UMEI vinculada (x) Programa Saúde na Escola (PSE) (x) Outros		
Quantidade de profissionais: 135 Efetivos:94 Caixa Escolar:36 AMAS:05				
Distribuição da equipe:				
Segmento		**Quantitativo**		
Direção		01		
Vice-direção		01		
Gestor Financeiro		01		
Secretaria		Secretária(o) 01	Auxiliares de secretaria 02	
Biblioteca		Bibliotecário(a) 00	Auxiliares de biblioteca 03	
Professores		74		
Monitores de Inclusão		08		
Monitores do PEI		12		
Professor(a) PEI		01		
Artífice		01		
Auxiliares	Cantina 08	Limpeza 09		
Coordenação	1º ciclo 01	2º ciclo 03	3º ciclo 02	EJA 01
Outros	Porteiros 02	Vigias 02	Auxiliares Xérox 01	Readaptação Funcional 07

Fonte: elaborado pela autora.

A E2 funciona em três turnos, com 1089 alunos e 135 funcionários. Participa dos programas e projetos institucionais e oferece atendimento a uma sala de AEE. Os anos iniciais demonstram melhores resultados nas principais avaliações Externas que os anos finais (Ideb 5º ano 6,0 e Ideb 9º ano 5,1). Os dados demonstram que o ciclo da alfabetização e os anos iniciais do 2º ciclo tem conseguido implementar ações que possibilitam o atendimento às metas projetadas para esta faixa escolar. O mesmo não vem ocorrendo nos anos finais do Ensino Fundamental cujos resultados ficaram abaixo da meta estipulada.

2.2.3 A Escola 3

A Escola 3 (E3) está localizada em um bairro considerado tranquilo pelos seus moradores. Com acesso pelas avenidas Antônio Carlos, Pedro I e Padre Pedro

[23]Classificação de acordo com a Portaria SMED Nº 318/2014.

Pinto. É um dos bairros atendidos pela Estação BHBus Venda Nova, que tem 22 linhas de ônibus integradas. É formado basicamente por casas. A participação familiar nas reuniões e convocações escolares é de 82% e o incentivo aos estudantes é de 98%. O quadro 8 demonstra os dados gerais dessa escola.

Quadro 8 – Dados gerais Escola 3

ESCOLA 3 – DADOS GERAIS				
Nível de complexidade: IV[24] Quantidade de turnos: 2 IDEB anos iniciais 2013:Aferido 7,0 IDEB anos finais 2013: Aferido Não há		ISE: 5,6 Quantidade de alunos:670/134 (UMEI) Meta: 5,8 Meta: Não há		
Atendimento: (x) 1º Ciclo (x) 2º Ciclo (-) 3º Ciclo (-) Entrelaçando (-) EJA Juvenil (-) EJA Múltiplas Idades		(x) Projeto Escola Integrada (x) Programa Escola Aberta (x) UMEI vinculada (x) Programa Saúde na Escola (PSE) (-) Outros		
Quantidade de profissionais: 123 Efetivos:66 Caixa Escolar: 52 AMAS:05				
Distribuição da equipe:				
Segmento		**Quantitativo**		
Direção		01		
Vice-direção		02		
Gestor Financeiro		01		
Secretaria		Secretária(o) 01	Auxiliares de secretaria 02	
Biblioteca		Bibliotecário(a) 01	Auxiliares de biblioteca 02	
Professores		60		
Monitores de Inclusão		11		
Monitores do PEI		13		
Professor(a) PEI		01		
Artífice		01		
Auxiliares	Cantina 07	Limpeza 07		
Coordenação	1º ciclo 02	2º ciclo 02	3º ciclo 00	EJA 00
Outros	Porteiros 04	Vigias 04	Auxiliares Xérox 01	Readaptação Funcional 00

Fonte: elaborado pela autora.

A E3 atende em dois turnos a 670 alunos na escola núcleo e 134 alunos na UMEI. Os funcionários das duas unidades totalizam 123 pessoas. A escola apresenta um dos melhores resultados da RME-BH nas principais avaliações externas (Ideb 7,0), ultrapassando as metas projetadas para o ano do ciclo (Meta 5,8). Das unidades integrantes desta pesquisa, é a escola que apresenta o maior índice sócio-econômico 5,6. Atende a estudantes dos anos iniciais do ensino fundamental e à educação infantil.

[24]Classificação de acordo com a Portaria SMED Nº 318/2014.

2.2.4 A Escola 4

A Escola 4 (E4) está localizada próxima a uma faculdade privada, em uma região que tem recebido a atenção de construtoras, com empreendimentos coletivos no entorno da escola e ao longo de sua extensão. O bairro possui um comércio com lojas diversificadas, mercearias, supermercados e bancos. Quanto à participação familiar nas reuniões e convocações escolares, os alunos do 9º ano responderam no questionário da Prova Brasil 2011 que 43% das famílias comparecem à escola sempre ou quase sempre. Apesar da baixa participação, 99% dos respondentes afirmaram que recebem incentivo para estudar. Até a data citada, a escola atendia somente ao 3º ciclo. O quadro 9 apresenta os dados gerais dessa escola:

Quadro 9 – Dados gerais da Escola 4

ESCOLA 4- DADOS GERAIS				
Nível de complexidade: III Quantidade de turnos: 2 IDEB anos iniciais 2013:Aferido s/d Ideb anos finais 2013: Aferido 3,9		ISE: 3,9 Quantidade de alunos:711 Meta: s/d Meta: 4,3		
Atendimento: (x) 1º Ciclo (x) 2º Ciclo (x) 3º Ciclo (-) Entrelaçando (x) EJA Juvenil (-) EJA Múltiplas Idades		(x) Projeto Escola Integrada (x) Programa Escola Aberta (-) UMEI vinculada (x) Programa Saúde na Escola (PSE) (x) Outros		
Quantidade de profissionais: 123 Efetivos:70 Caixa Escolar:36 AMAS:02				
Distribuição da equipe: 108				
Segmento		**Quantitativo**		
Direção		01		
Vice-direção		01		
Gestor Financeiro		01		
Secretaria		Secretária(o) 01		Auxiliares de secretaria 03
Biblioteca		Bibliotecário(a) 01		Auxiliares de biblioteca 03
Professores		45		
Monitores de Inclusão		06		
Monitores do PEI		11		
Professor(a) PEI		02		
Artífice		01		
Auxiliares	Cantina 06	Limpeza 07		
Coordenação	1º ciclo 01	2º ciclo 01	3º ciclo 02	EJA 00
Outros	Porteiros 02	Vigias 02	Auxiliares Xérox 01	Readaptação Funcional 10

Fonte: elaborado pela autora.

A E4 atende a 711 alunos em dois turnos de funcionamento. Para tal dispõe de 108 funcionários. Participa dos programas institucionais e possui uma sala de

AEE. Os resultados das principais avaliações externas (IDEB aferido 3,9; meta:4,3) demonstram que a escola precisa avançar na proficiência e no fluxo dos seus estudantes. Os anos iniciais não foram avaliados pela Prova Brasil porque a escola começou o trabalho com o 1º ciclo a partir de 2011.

2.2.5 A Escola 5

A Escola 5 (E5) está localizada no mesmo bairro da E1, em uma área com poucos equipamentos públicos. Não há no seu entorno centro comercial significativo. Essa escola apresenta um dos maiores quantitativos de ocupação pela comunidade aos finais de semana, está próxima a uma área de ocupação irregular. Quanto a participação familiar, 64% das famílias dos alunos do 5º ano e 62% das famílias de alunos do 9º ano, atendem às convocações e comparecem às reuniões escolares. Na percepção dos alunos, 97% recebem incentivo familiar. São dados gerais da escola:

Quadro 10 – Dados gerais Escola 5

<table>
<tr><th colspan="5">ESCOLA 5 – DADOS GERAIS</th></tr>
<tr><td colspan="2">Nível de complexidade: IV
Quantidade de turnos: 3
IDEB anos iniciais 2013: 5,2
Ideb anos finais 2013: Aferido 5,3</td><td colspan="3">ISE: 4,1
Quantidade de alunos:711
Meta: 6,0
Meta: 5,6</td></tr>
<tr><td colspan="2">Atendimento:
(x) 1º Ciclo
(x) 2º Ciclo
(x) 3º Ciclo
(-) Entrelaçando
(-) EJA Juvenil
(x) EJA Múltiplas Idades</td><td colspan="3">(x) Projeto Escola Integrada
(x) Programa Escola Aberta
(-) UMEI vinculada
(x) Programa Saúde na Escola (PSE)
(-) Outros</td></tr>
<tr><td colspan="5">Quantidade de profissionais:
Efetivos:84 Caixa Escolar:37 AMAS:08</td></tr>
<tr><td colspan="5">Distribuição da equipe: 127</td></tr>
<tr><td colspan="2">Segmento</td><td colspan="3">Quantitativo</td></tr>
<tr><td colspan="2">Direção</td><td colspan="3">01</td></tr>
<tr><td colspan="2">Vice-direção</td><td colspan="3">01</td></tr>
<tr><td colspan="2">Gestor Financeiro</td><td colspan="3">01</td></tr>
<tr><td colspan="2">Secretaria</td><td colspan="2">Secretária(o) 01</td><td>Auxiliares de secretaria 03</td></tr>
<tr><td colspan="2">Biblioteca</td><td colspan="2">Bibliotecário(a) 01</td><td>Auxiliares de biblioteca 03</td></tr>
<tr><td colspan="2">Professores</td><td colspan="3">71</td></tr>
<tr><td colspan="2">Monitores de Inclusão</td><td colspan="3">04</td></tr>
<tr><td colspan="2">Monitores do PEI</td><td colspan="3">12</td></tr>
<tr><td colspan="2">Professor(a) PEI</td><td colspan="3">01</td></tr>
<tr><td colspan="2">Artífice</td><td colspan="3">01</td></tr>
<tr><td>Auxiliares</td><td>Cantina 08</td><td colspan="3">Limpeza 08</td></tr>
<tr><td>Coordenação</td><td>1º ciclo 02</td><td>2º ciclo 01</td><td>3º ciclo 02</td><td>EJA 01</td></tr>
<tr><td>Outros</td><td>Porteiros 02</td><td>Vigias 02</td><td>Auxiliares Xérox 01</td><td>Readaptação Funcional 05</td></tr>
</table>

Fonte: elaborado pela autora.

A E5 atende a 917 alunos distribuídos em três turnos de funcionamento. Participa dos programas institucionais e emprega diretamente 127 pessoas. Na última aferição do IDEB, não alcançou a meta estabelecida pelo INEP nos anos iniciais e finais (IDEB anos iniciais 2013: Aferido 5,2; Meta:6,0 - IDEB anos finais 2013: Aferido 5,3, Meta: 5,6). O que exige, por parte da gestão, a busca de estratégias para melhoria dos resultados.

2.2.6 A expectativas dos candidatos ao se candidatarem e o seu nível de contentamento após dez meses transcorridos de atuação

Ao se candidatar ao cargo de Diretor escolar, o Diretor 1 (D1) tinha como expectativa o atendimento preferencial à dimensão pedagógica. Paro (2015) e Lück, (2009, p. 95) identificam essa dimensão como “a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...] é a dimensão para a qual todas as demais convergem”.

> Bem... eu acreditava que eu fosse atuar diretamente na questão da aprendizagem... na questão do pedagógico... do relacionamento com os professores... com as famílias... com os alunos..., né? [...] é lógico que dentro disso teriam as ações com verbas e tudo o mais... mas, o foco seria esse...eu pensei em atuar assim... que a atuação básica...uns 90% do trabalho do Diretor seria isso... focado aí...mas o tempo todo você gasta preenchendo papel... fazendo um monte de coisas... você iria construindo isso aí... junto com o seu grupo [...] não é que viesse uma diretriz que tem que alcançar tal coisa porque o governo está fiscalizando... nada disso... é a educação pela educação mesmo...é o que fosse gerado aqui... não é essa coisa que vem de fora e assim nubla o resto todo não... (D1).

Quanto à satisfação das expectativas iniciais, o D1 revela que não tem conseguido realizar o trabalho esperado porque:

> você interfere muito pouco... pelo menos no que eu pretendia interferir... em um momento ou em outro você é chamado para interferir mesmo... mas é o que já acontecia... não é nada fora do que já era rotina da escola não... (D1).

Tal atuação faz com que a expressão do seu nível de contentamento no exercício da gestão seja:

> Muito descontente... muito descontente... porque você não vai deixar a sua marca aqui[...] quem está deixando a marca são as diretrizes da SMED[...]

> da GERED[...] essa é a marca... agora a marca desse grupo nesse momento...ela não vai ficar... entendeu? Ela não vai contribuir[...] isso aí foi feito ao longo dos anos... mas... agora é só manter... né? (D1).

Como identificado pela pesquisa da Fundação Victor Civita, citada na primeira parte deste estudo, os Diretores ocupam boa parte do seu tempo em atividades administrativas e burocráticas que interferem na atuação destes na dimensão pedagógica. O D1 destaca, ainda, a falta de autonomia pedagógica da escola na elaboração de projetos que contemplem as demandas locais através de uma construção coletiva. Cita a ação fiscalizadora dos órgãos centrais como impeditiva dessa construção ao encaminhar diretrizes para o alcance de metas.

Na percepção desse Diretor, ao declarar que não deixará a sua marca, a gestão escolar tem atendido mais às questões externas e às expectativas do Estado do que às necessidades da comunidade interna. Paro (2015, p. 106), ao comentar a respeito da autonomia, destaca que o poder externo ao elaborar “normas e procedimentos sem a participação e concordância dos que devem obedecer” estabelece uma relação de “obediência às ordens” perceptível nas declarações deste Diretor.

Ao se candidatar, as expectativas de atuação da D2 eram as seguintes:

> Eu queria muito... assim... conseguir estruturar a escola... física e pedagogicamente[...] baseado em um momento em que eu tinha uma vivência da escola e a parte administrativa sempre me desafiava[...] eu queria uma gestão que enxergasse todos os âmbitos de funcionário a professor e eu estou muito acostumado nas escolas que eu passei públicas...particulares...o professor está em um degrau acima[...] e eu queria fazer algo diferente[...] mas tendo em mente quem já esteve nos outros cargos da escola[..].como professor... coordenador... era passar por todos esses cargos para poder enxergar realmente como é uma escola em todos os âmbitos[...] (D2).

Quanto ao nível de contentamento na execução dos primeiros nove meses de mandato o D2 destaca que:

> Ah... eu diria que o meu nível de contentamento hoje com nove meses ... né? Nove meses de efetivo[...] eu diria que chegaria em torno de 80%[...] porque é exatamente[..] por mais que eu imaginasse que era muito[...] o trabalho era grande[...] assusta porque são muitas áreas totalmente diferentes... todas na sua responsabilidade[...] então não conseguir atuar em tudo e errar[...] isso... eu não sei lidar muito com o erro... então...isso às vezes me desanima... não conseguir ter um trabalho efetivo em todos[...] então em um momento que eu deixo passar... ou que eu ponho uma prioridade[...] uma situação prioritariamente entre outra... sem saber exatamente[...] por experiência própria qual dos dois realmente são

> prioritários[...] então às vezes o que me parece emergencialmente e me faz dar prioridade e aí eu ver que outras áreas eu deixei e eu não podia deixar porque eu QUERO atuar em tudo[...] esse é meu erro [risos]... é... eu queria... eu não gosto muito de não conseguir fazer[...] isso mexe demais comigo[...]então às vezes não confiar[...] não saber em quem confiar em um universo enorme de pessoas[...] me faz puxar tarefas que não são minhas... então o NÃO SABER DELEGAR é o que me descontenta... [...] eu não desisti porque eu gosto mesmo... e me anima ver que algumas áreas dão certo [...] e é nisso que o meu contentamento chega a 80%... (D2).

Cotejando as declarações do D2 com Lück (2010, p.132-136) ao destacar alguns princípios para o desenvolvimento da liderança efetiva e orientada do Diretor, no sentido da promoção de uma comunidade de liderança, na qual todos estejam aptos a solucionar problemas, essa autora aponta:

> Damos muita importância a pequeninas coisas, que muitas vezes a partir de dramatizações, passam a ganhar um destaque maior que o devido, não nos sobrando tempo para o que realmente têm importância [...] exercer liderança sobre questões limitadas promove a limitação, em razão do que Gestores, como parte de sua formação para a liderança, precisam aprender a distinguir o essencial do secundário, o supérfluo e eventual do consistente e contínuo.

Nas declarações do D2, percebe-se além da dificuldade em determinar prioridades, a insegurança ao delegar tarefas e o medo de errar. Para esse Diretor, a escola estava desestruturada física e pedagogicamente. O que influencia também no clima escolar, gerando um sentimento de desconfiança no qual o Diretor não consegue exercer a liderança do grupo. Utilizando aqui, o conceito de Lück (2010), no qual a liderança é uma ação mobilizadora de talentos, orientados para obtenção de fins.

Há, ainda, a percepção, por parte do D2 de excesso de trabalho em áreas diferentes, que exigem atuação responsável. Acrescidas às dificuldades apresentadas pela escola estão as limitações pessoais em lidar com o erro. O que impossibilita as tentativas de buscar alternativas para uma gestão menos centralizadora. Essa prática faz com que o Diretor sinta-se sobrecarregado com o acúmulo de funções.

Quanto às expectativas na candidatura ao cargo de Diretor escolar, o D3 afirma que gostaria de: “continuar o trabalho que já vinha sendo feito na E3...um trabalho com a preocupação com o educando... com a escola...e acho que uma realização profissional... também...” (D3).

Pelo exposto, o nível de contentamento expresso pelo D3 é de

> Ah... 90%... tenho conseguido realizar o trabalho[...] encontro apoio no grupo[...] o grupo me apoia[...] um grupo assim que me apoiou mesmo[...] me incentivou[...] posso ter uma visão do todo na escola[...] posso compreender o pedagógico[...] o administrativo[...] então isso dá assim uma experiência muito grande para a gente[...] hoje eu tenho assim uma outra visão da escola[...] quando você chega na direção[...] dá a impressão que você está vendo a escola no cume lá... né? Então[...] você consegue perceber os entraves[...] o que pode[...] o que não pode[...] o que é mesmo pedagógico[...] administrativo[...] então eu acho que[...] tenho conseguido[...] os 10% é porque a gente assusta[...] então esse susto[...] a coisa é muito mais... ééé... muito mais... como é que eu diria... hein? Porque que assusta? Porque a gente percebe falhas[...] então esses 10% um pouco frustra[...] alguns entraves sabe... porque é ser humano... então assim a questão do... de certas coisas que a gente não consegue fazer[...] porque esse 10% às vezes é aquilo que você não consegue fazer[...] que às vezes o grupo trava um pouquinho[...]às vezes depende um pouco da família...e então aquilo você vê assim[...] quando você está lá fora[...] você pensa que pode fazer[...] e pode ser assim[...] é como se fosse um sonho[..q]uando você chega você vê que não é realmente[...] a realidade ela é muito mais abrangente[...] muito mais dependente... aquela coisa assim... sabe... vou fazer assim... vai ser assim... e não é assim... você faz aquilo que é real... e a gente às vezes quando sonha pensa muito no ideal... nem sempre coincide[...] então esses 10% um pouco da... ah... podia ser assim... não é assim... né? (D3).

Essa direção apresentou o maior nível de atendimento das expectativas iniciais entre os Diretores em primeira experiência de gestão. Trata-se da escola que exibiu o maior índice de participação familiar nas declarações dos estudantes (82%), chegando a quase o dobro da escola com menor participação (43%). É das escolas integrantes deste estudo, a única que atende somente aos dois primeiros Ciclos de Formação Humana da RME-BH. Em contrapartida, é a única com vinculação de uma UMEI.

Na percepção desse Diretor, o apoio do grupo é fundamental para o desenvolvimento do seu trabalho. Fato exposto no nível de contentamento exibido. Nesse sentido, Paro (2015, p.118) destaca a importância da “escolha livre para Diretor escolar”, ou seja, de eleições diretas para ocupar o cargo e a necessidade de apoio e legitimidade, o que ficou evidente na fala da D3. Boccia, Dabul e Lacerda (2013) também ressaltam a importância de reconhecimento e aceitação do Diretor pelo grupo.

Percebe-se, ainda, pelas declarações do D3 que a sua principal intenção ao se candidatar ao cargo de Diretor escolar era dar continuidade ao trabalho que já vinha sendo feito. Logo, pelos resultados apresentados, depreende-se que a

organização pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira contemplam as expectativas internas e externas para essa unidade escolar.

O D4 resume as suas expectativas ao se candidatar da seguinte forma:

> A expectativa era uma experiência nova e a gente tinha umas ideias para atuar e que ao longo desses nove meses elas é... você vai se adaptando à realidade[...] então você pensa muita coisa e somente na hora em que você está sentado na cadeira de Diretor é que você vê que muita coisa não depende simplesmente de você ou da sua vontade[...] a gente tinha expectativas de melhorar a infraestrutura da escola[...] melhorar a integração entre os turnos e entre o ensino regular[...] que sempre houve essa separação com a Escola Integrada[...] alguns desses pontos a gente tem conseguido[...] né? O ensino regular e a Escola Integrada estão tendo um diálogo melhor a partir dessa nossa gestão...a integração entre os turnos ainda é uma dificuldade...e a questão da infraestrutura eu vejo como a expectativa que a gente tinha de muita melhora[...] a gente acabou percebendo que essa vai ser a mais difícil... né? Para aquilo que a gente imaginava... É um *feedback* assim do que conseguiu ou não fazer... (D4).

Quanto ao seu nível de contentamento no exercício da gestão, o D4 fez as seguintes considerações

> Ah... pensando nas minhas expectativas eu diria que o meu contentamento seria cinco[...]de um a dez[...]exatamente por essas dificuldades que a gente só percebe na hora que está desempenhando a função[...]aí vão aparecendo outras questões que você não tinha conhecimento antes... né? Que acabam também de certa forma atrapalhando a questão administrativa[...] você tem que resolver pequenos problemas que você não tinha conhecimento anterior... né? O conhecimento prévio deles e na hora que eles chegam eles precisam de solução[...] então isso eles atrapalham um pouco para que você alcance as expectativas que você tinha... às vezes a gente demora um pouco mais ou toma uma atitude mais precipitada[...]então eu me coloco como o que pensa um pouco mais para tomar atitude... né? E às vezes ela precisa ser tomada na hora e eu sou uma dessas pessoas que pretendo sempre ouvir todos os lados e pensar um pouquinho para depois decidir e eu acho que isso pode atrapalhar um pouco... né? Então[...] essa é uma característica que eu preciso trabalhar em mim para poder tomar a decisão também na hora certa[...] e eu coloco isso nessa escala mesmo[...] de um a dez seria cinco[...] tem muita coisa para melhorar ainda e alcançar aquilo que a gente imaginava ...(D4)

As declarações do D4 demonstram uma frustração das suas expectativas iniciais. Ao realizar o diagnóstico que originou o plano de trabalho da gestão, esse identificou a necessidade de melhoria da infraestrutura e da integração entre os turnos. Os dados gerais da escola apontam, além dessas necessidades, a deficiência na participação da comunidade e os baixos resultados nas principais avaliações externas, o que acarreta um monitoramento mais amiúde por parte das gerências. A percepção desse Diretor, antes de assumir o cargo, levava-o a crer que

a gestão escolar centrava-se na unidade, sendo possível atender às expectativas da comunidade escolar pela expressão da sua vontade, desconsiderando os fluxos externos e as expectativas do governo.

Outro ponto merecedor de destaque refere-se às características individuais responsáveis pela falta de agilidade na tomada de decisões. Boccia (2011, p. 47) aponta que “romper com entraves como a precariedade material, a autonomia relativa do Diretor”, dentre outros, “é o desafio a ser ultrapassado pelo Diretor na busca de caminhos para a compreensão do que realmente acontece na realização dessa tarefa.”

Pelo exposto, percebe-se que o desconhecimento do funcionamento dos setores e de possíveis problemas acarretam entraves ao exercício da gestão, justificando, para o Diretor, o seu baixo nível de contentamento.

O D5 apresentou as seguintes expectativas iniciais para candidatar-se às eleições de 2014:

> A nossa expectativa era proporcionar um ambiente de trabalho melhor... a gente estava vivendo um momento um pouco complicado na nossa escola[...] e nós acreditávamos que poderíamos fazer algo melhor para melhorar esse clima de trabalho aqui na escola[...]essa era a nossa expectativa[...] melhorar o clima de trabalho... (D5).

Ao ser questionado quanto ao seu nível de contentamento no exercício da gestão, o D5 declarou

> O meu nível de contentamento é muito grande[...] eu falo com a Vice-Diretora aqui que eu estou bem feliz[...] mas existem momentos em que a gente fica frustrado... mas essa felicidade é porque a gente percebe que as coisas estão ocorrendo[...] mesmo que não aconteçam na velocidade que a gente gostaria[...]a gente percebe que as coisas estão se movendo[...] né? Existe uma transformação[...] algumas coisas estão encaminhadas[...] né? A gente escuta de pessoas que[...] assim[...] a escola tem melhorado[...] né? E assim[...] Deixa a gente bastante satisfeito[...] apesar de[...] a gente ter certeza de que não é pela nossa pessoa[...] né? É todo o trabalho de um grupo que tem acreditado no que a gente tem proposto... então o meu nível de contentamento é porque a gente percebe que tem acontecido mudanças... e vão acontecer mais...(D5)

Diante dos dados gerais apresentados pela escola, as declarações do D5 demonstram um reducionismo frente às múltiplas necessidades, principalmente no que concerne aos resultados de aprendizagem. Ao destacar a expectativa em se proporcionar um clima de trabalho melhor, o D5 não deixa claro em que medida

essas alterações influenciarão a sua atuação na dimensão pedagógica. Lück (2010, p. 115) entende que é preciso fazer um esforço para “mudar o nosso enfoque” e usarmos as avaliações da aprendizagem internas e externas, “de modo que os alunos tenham sucesso na escola”

Da mesma forma, o elevado nível de contentamento externado pelo D5, refere-se às mudanças, perceptíveis no seu entendimento por pessoas que usufruem dos serviços da escola. Outro ponto destacado pelo D5 é o apoio do grupo de trabalho.

Todos os Diretores entrevistados apresentaram, ao candidatar-se, elevado nível de expectativas e boa vontade em realizar uma gestão que contemple as expectativas da comunidade interna. Ao se depararem com o excesso de atribuições, o desconhecimento do funcionamento dos múltiplos setores escolares e as exigências externas, houve por parte de alguns, a demonstração de frustração e o desenvolvimento de inseguranças e morosidade nas tomadas de decisão. Levando-se em consideração o número de pessoas empregadas pelas escolas, que ultrapassa uma centena em cada uma delas, o Diretor lida com um número de empregados compatível com as empresas de grande porte[25] para o setores de prestação de serviços. Boccia(2011, p.11), ao analisar os papéis assumidos pelos Diretores de escola da rede pública, no estado de São Paulo, destaca as mudanças ocorridas no trabalho dos Diretores escolares, “fruto das políticas educacionais que traduziram novas concepções no campo social”. No que tange ao nível de contentamento, transcorridos nove meses da posse, os Diretores que apresentaram maior satisfação foram aqueles que sentiram-se apoiados pelo grupo de trabalho na execução de suas propostas.

No estudo citado, Boccia (2011, p.17) conceitua a escola como “um espaço dinâmico, cheio de prazos, solicitações conflitivas que necessitam de decisões acertadas em curto espaço de tempo”. Lück (2010) defende que o desenvolvimento da liderança é um processo contínuo, desenvolvido intencionalmente por meio de

---

[25] Os critérios utilizados de classificação do porte de empresas pelo número de empregados foram os adotados pelo SEBRAE-SC com base em dados do IBGE (SEBRAE-SC, 2012). A classificação com base no número de empregados é mais utilizada por pesquisadores, pois utilizam dados históricos que são divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Ministério do Trabalho (MT).As instituições de crédito preferem utilizar desdobramentos dos critérios de classificação com base no Faturamento Anual Bruto (Portal FIA).

atividades direcionadas e mediante à necessidade. Dessa forma, o primeiro ano de mandato dos Diretores em primeira experiência de gestão apresenta-lhes desafios propulsores do desenvolvimento das habilidades necessárias ao exercício da gestão eficaz.

2.3 A administração das escolas

Os quadros apresentados nas subseções 2.2.1 a 2.2.5 demonstram a complexidade das unidades escolares assumidas pelos cinco Gestores em primeira experiência de gestão na regional Venda Nova. Esses níveis de complexidade variam de III a IV e exigem do Diretor competência para planejar, organizar e controlar ações na promoção dos objetivos educacionais (LÜCK,2010). “Demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais cujo desenvolvimento deve ser contínuo e requer atenção especial de todos que trabalham na educação.” (LÜCK, 2010. P.18). Para o desenvolvimento dessa tarefa, o Diretor conta com uma equipe Gestora (PBH)[26] com relevante importância, segundo estudiosos da Administração Escolar como Lück(2010), que a define como co-liderança, Boccia, Dabul e Lacerda(2013, p.26) que a nomeiam “equipe Gestora” e afirmam que

> a direção não está centrada em uma pessoa só, mas na partilha do poder, na participação, no verdadeiro trabalho coletivo, nas relações entre os interessados no processo educativo, visando ao sucesso dos alunos e ao atendimento às necessidades educativas da comunidade.

Ao apresentar a equipe Gestora nesta etapa da pesquisa, pretendeu-se relevar a importância da unidade de intenções dos membros que a compõe, na execução do plano de gestão. O Diretor, para viabilizar ações, precisa contar com uma equipe coesa que lhe dê sustentação. Caso contrário, há a sobrecarga de atribuições e o acúmulo de funções dificultadores de uma gestão eficaz.

Em Belo Horizonte, como expresso no decreto regulador da eleição, Diretor e Vice-Diretor respondem conjuntamente pelo gerenciamento e pela administração escolar. No entanto, para efeito desse estudo, foram selecionados os Diretores como porta-vozes da comunidade escolar. Os demais membros serão considerados equipe de gestão. São eles: o(s) Vice-Diretor(es), a secretária escolar, o Gestor

[26]O termo “equipe Gestora” é utilizado na PBH para definir os responsáveis diretos pela administração escolar.

financeiro e os coordenadores. À exceção dos coordenadores, todos os membros da equipe Gestora recebem GDE. A fala do D2 quanto à importância dessa equipe sintetiza o sentimento expresso pelos demais Diretores: “Nooossa... a gestão só funciona com esse grupo... e eu sinto na prática o que a não presença de qualquer um desses elementos ocasiona e faz com que a escola caminhe para trás...” (D2).

2.3.1 O(s) Vice-Diretor(es)

O(s) Vice-Diretor(es) compõe chapa com o Diretor e estão submetidos aos critérios estabelecidos na legislação eleitoral, não podendo apresentar candidatura individual. As atribuições do cargo descritas abaixo, foram retiradas do “Documento referência para subsidiar a elaboração do regimento escolar das escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte”, cap. II, seção III. São elas:

> Art. 16 - O Vice-Diretor da escola tem as seguintes atribuições: I- desenvolver suas funções realizando o trabalho, de acordo com as diretrizes estabelecidas pela SMED; II- desenvolver o trabalho articulado com a Gerência Regional de Educação e outras instâncias da SMED; III- responsabilizar-se, junto ao Diretor, pela conservação e inventário do patrimônio da escola; IV- realizar o controle de merenda e elaborar mapa de merenda e cardápio, conforme critérios estabelecidos pela Secretaria Municipal Adjunta de Segurança Alimentar e Nutricional; V- responsabilizar-se pela apuração de frequência dos funcionários, junto com o Auxiliar de Secretaria, e encaminhar relatório assinado para a Direção da escola núcleo; Secretaria Municipal de Educação VI- receber representantes da comunidade, bem como representantes comerciais e dar os encaminhamentos necessários; VII- solicitar à Gerência Regional de Educação e demais órgãos os serviços de manutenção e consertos necessários ao bom funcionamento da escola; VIII- organizar a divisão de tarefas entre os Auxiliares de Serviço; IX- planejar e acompanhar o processo de admissão e o período de adaptação do estudante; X- garantir um espaço de trabalho agradável, limpo, bonito e atraente, para a comunidade escolar; XI- desincumbir-se de tarefas que, por sua natureza ou em virtude de dispositivos do Regimento Escolar, coloquem no âmbito de sua competência; XII- substituir o Diretor da escola nos seus períodos de férias ou afastamento do cargo.(PBH,2012, p.13)

Observa-se pelo exposto que ao Vice-Diretor competem atividades consideradas por Lück(2009), já citadas nesta pesquisa, como pertencentes à gestão administrativa, que é uma dimensão de relevada importância para a efetividade do processo de ensino e aprendizagem. Paro (2015, p. 25) ressalta que é o pedagógico que dá a razão de ser do administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se fim em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir.

Na prática, as equipes de monitoramento percebem em sua rotina de visitas que o nível de entrosamento e afinidade existentes entre os eleitos, são determinantes para um bom exercício da gestão. Quanto maior, mais facilidade na condução da gestão e na divisão do trabalho, que muitas vezes não corresponde às descritas nos documentos oficiais.

2.3.2 A(o) secretária(o) escolar

A(o) secretária(o) escolar é definida(o) e autorizado pela Secretaria Municipal de Educação, seguindo critérios normativos. As atribuições desse cargo foram retiradas do mesmo documento citado no item 2.21, cap. III,Seção I, Art.26 e 27:

> O Secretário da escola tem as seguintes atribuições: I- planejar os trabalhos de secretaria da unidade escolar, definindo competência e padrão de desempenho, observado o projeto pedagógico da escola e a proposta político pedagógica da Rede Municipal de Educação; II- organizar e manter atualizada a documentação escolar, zelando pela sua fidedignidade; III- elaborar fichas, mapas e documentos necessários ao funcionamento do sistema de registro, informações e arquivos escolares; IV- aplicar a legislação do ensino na área de sua competência; V- colaborar com a Direção da escola no planejamento e execução das atividades escolares e informatizar os trabalhos da secretaria; VI- redigir atas de reuniões da escola; VII- desincumbir-se de outras atribuições que, por sua natureza ou em virtude de dispositivos regimentais, se coloquem no âmbito de sua competência. Art. 27 - O Secretário da escola, além das atribuições legalmente previstas, tem as seguintes competências: I- coordenar as atividades da secretaria da escola núcleo e da UMEI a ela vinculada; II- elaborar cronograma de atividades da secretaria, tendo em vista a racionalização do trabalho e sua execução em tempo hábil; III- responsabilizar-se, dentro de suas competências, pelo cumprimento dos preceitos legais da Educação e pela observância do disposto neste Regimento; IV- instruir, informar e decidir, nos limites de sua competência, sobre expedientes e documentos de escrituração escolar; V- zelar pela conservação do material sob sua guarda e pela ordem e sigilo das informações constantes nos registros da secretaria; VI- participar de cursos de atualização, seminários, encontros e outros, sempre que possível; VII- observar a tabela de temporalidade da guarda de documentos.(PBH,2012, p.16,17)

Somente o Secretário pode assinar Histórico Escolar e Certificado de Conclusão de Ciclo ou de Ensino. Ele é o responsável pela “memória” da escola. Esse âmbito escolar é um dos avaliados para a apresentação da candidatura, devendo os candidatos à eleição ou reeleição responsabilizar-se pelo registro de escrituração escolar.

2.3.3 O Gestor financeiro

O cargo de Gestor financeiro foi aprovado pela Lei nº 10.523, de 24 de agosto de 2012, e tem como atribuições:

> I - atuar nas atividades administrativas e financeiras do estabelecimento de ensino, zelando pela qualidade e correção dos atos respectivos;II - atuar na gestão dos recursos financeiros alocados no estabelecimento de ensino;III - atuar nos processos de aquisição de bens e serviços, contratação e gestão de pessoal e de material, bem como de outras atividades correlatas, conforme dispuser o regulamento desta lei e de acordo com as orientações do Diretor do estabelecimento de ensino;IV - atuar nas ações de conservação, manutenção e controle do patrimônio do estabelecimento de ensino;V - atuar na gestão e no controle dos suprimentos materiais e alimentares necessários às atividades do estabelecimento de ensino;VI - exercer outras atividades administrativas e financeiras que lhe forem delegadas pelo Diretor do estabelecimento de ensino, conforme dispuser o regulamento.

Todos os Diretores foram unânimes em destacar a significância da atuação dos Gestores financeiros para o exercício da gestão. Dois deles assinalaram a necessidade da criação de auxiliares para o Gestor devido ao volume de demandas:

> [...] Nossa Senhora... se não tivesse... aí o Vice-Diretor ia ficar só fazendo contas... né, Vice-Diretor? Você que é da Matemática ia ficar fazendo contas... (D1).
> [...] meu Gestor é tudo de bom... excelente... acho só que é necessário uma pessoa qualificada ... igual à secretaria, tem o auxiliar de secretaria... que tem que ter um auxiliar de Gestor financeiro... porque ele fica não somente com o financeiro... mas ele fica com o administrativo dos funcionários... que demanda tempo... que demanda mediação e conflitos... mas ela é tudo de bom porque ela me passa segurança... a responsabilidade... ela me limita... porque dá vontade de fazer tudo... e aí dá essa freada... o saber frear dela faz com que a gente caminhe... a gente escolha a melhor decisão para a escola... (D2)
> [...] então ele facilita o trabalho... é um trabalho muito complicado... muito complexo... e agiliza... (D3).
> [...] ela é muito preparada para o que ela faz... ela nos auxilia dando as orientações [...] a nossa parte é mais administrativa do que técnica... técnica ela resolve com a maior facilidade... ela deixa para nós a parte administrativa... por exemplo, a questão de funcionário do caixa escolar... tem que ter alguma advertência... alguma coisa que seja função administrativa... nós como Gestores... ela deixa para que a decisão seja nossa... ela não influencia nas questões administrativas mas dá as orientações técnicas para que o problema seja solucionado (D4).
> [...] hoje eu acho... pesquisadora... que o trabalho do Gestor financeiro tem crescido... né? [...] então, hoje eu vejo que o trabalho do Gestor financeiro... ele precisa de alguém para auxiliá-lo... porque tem muitas demandas das gerências... né? Muitas demandas... então, acho que é preciso pensar nisso... (D5).

2.3.4 O coordenador pedagógico

Em Belo Horizonte, os coordenadores pedagógicos são professores indicados pela direção e referendados por seus pares. Geralmente a direção articula coordenadores ao propor a candidatura. Há casos em que os coordenadores são eleitos pelo grupo e validados pela direção. Em outros, a ausência de candidatos faz com que os últimos professores, ao assumirem cargos na escola, sejam indicados pelo grupo de professores. O tempo de atuação dos coordenadores pedagógicos poderá corresponder ao período de mandato da direção ou ser interrompido em casos de incompatibilidade com as funções estabelecidas ou com o plano de trabalho da gestão. A carga horária de trabalho semanal dos coordenadores é a mesma dos professores. No entanto, eles não dispõem dos horários de planejamento extraclasse por ocuparem um âmbito da gestão escolar. Seus vencimentos correspondem ao cargo de professor e não recebem gratificação extra.

Ao analisar o trabalho dos coordenadores pedagógicos das redes estadual, municipal e privada na cidade de São Paulo, Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p.14) ressaltam que “o coordenador pedagógico deve ter clareza de seus objetivos e dos objetivos da escola, deve estar seguro de seu papel e ser, ainda, um indivíduo que reflete sobre suas ações.” Nessa perspectiva, a PBH disponibilizou em 2014 a publicação “Orientações para Ensino Fundamental e Educação de Jovens e Adultos na Rede Municipal de Educação - Tempos e espaços, pessoas e aprendizagens”, na qual esclarece sobre a importância das ações do coordenador pedagógico, o perfil adequado à função e suas atribuições. Dentre essas, sobressaem-se: encaminhar as discussões pedagógicas, planejando, orientando, articulando e avaliando os projetos de trabalho; promover a articulação entre os professores do AEE e os professores regentes para o desenvolvimento de ações pedagógicas com os estudantes com deficiência; potencializar o uso da biblioteca, conhecer e divulgar entre os docentes e toda a comunidade escolar as Leis nº 10.639/03 e nº 11.645/08 e garantir a sua utilização, realizar a análise e o registro em planilhas dos resultados das avaliações externas e internas, propor planos de melhoria da aprendizagem para todos os estudantes, organizar as formações dos professores ora realizadas por ele, ora por assessores e outros.

Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p. 95) salientam que o coordenador pedagógico é um dos maiores responsáveis pelas articulações das relações que

acontecem dentro das escolas, fato perceptível nas declarações de todos os Diretores entrevistados:

> [...] então, o coordenador pedagógico... é a medula da coisa ... senão... não dá certo não... é ele quem leva oxigênio para tudo enquanto é lugar lá... da sala de aula... porque ele está perto do professor e está perto da direção... se ele não faz essa ligação aqui, ó ... a gente não dá conta... não. (D1).
> [...] Então, a coordenação pedagógica é importantíssima... [...] o comando vem primeiro da coordenação e não é da direção... porque a coordenação é o ponto... o meio do caminho entre o professor... por exemplo, e a direção... ele é a ponte... aluno... professor... então, quando a ponte está quebrada tem um grande problema... você não atravessa... ninguém atravessa... ninguém chega... (D2).
> [...] a coordenação é uma articulação entre a direção e o corpo docente da escola... ela é quem faz... ela é como se fosse uma engrenagem que fizesse aquela roda do pedagógico andar... [...] tanto que quando a coordenação não tem uma boa aceitação do grupo... tem um entrave aí... a gente precisa dessa ponte... desse caminho... desse trajeto... sem a coordenação, não seria possível não... (D3).
> [...] a gente vê que, quando a coordenação cumpre com o papel dela, os outros setores da escola funcionam de uma maneira mais efetiva também... (D4).
> [...] A coordenação... tem que ser o nosso braço direito e esquerdo... né? [...] É a coordenação que mantém um turno... não é a direção da escola... (D5).

Após essa contextualização do universo escolar dos Diretores de escola pesquisados, a próxima subseção exibirá os principais desafios encontrados pelos Diretores em primeira experiência de gestão na regional Venda Nova.

2.4 Os principais desafios identificados pelos Diretores em primeira experiência de gestão

A título de compreensão, os desafios identificados nesta pesquisa foram agrupados de acordo com o tema de algumas perguntas da entrevista realizada com os Diretores pesquisados: conhecimento das atribuições dos Diretores escolares;formação anterior e em serviço;garantia da articulação e do envolvimento da equipe escolar nas propostas apresentadas; caracterização de um bom Gestor na opinião destes; e os principais desafios encontrados nas dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira.

Retomando o histórico da administração escolar no Brasil, Boccia(2011, p. 46) afirma que:

> O Diretor de escola hoje deve ultrapassar a visão de que a escola se constitui em uma organização burocrática. Essa mudança sinaliza para um modelo de administrador que saiba resolver problemas mais complexos e, portanto, de maior abrangência. Nessa vertente, a escola, instituição complexa, de múltiplas facetas, traz em seu bojo problemas e cobranças de diferentes instâncias e o Diretor deve saber administrar e resolver essas cobranças, desvinculando-se do caráter de tutelado do Estado.

Ao assumir tal posição o Diretor ultrapassa a função de se dedicar apenas à dimensão administrativa, cuja razão de ser é o pedagógico, e se incumbe da administração como mediação para a realização de fins (PARO, 2015, p.18). Tal mediação ocorre entre as exigências do Estado e as expectativas da sociedade e da comunidade do entorno da escola. Cabendo-lhe atentar para a importância devida à cada uma delas. Boccia (2011) citada por Santos[27] (2002, p. 46) reitera que ser Diretor, hoje, é um desafio para grandes, uma tarefa para educadores compromissados uma função humana gratificante, mas terrível e difícil, dadas as condições em que ocorre. Tal afirmativa corrobora com os resultados apontados nesta pesquisa.

Antes da exposição da visão dos Diretores, o quadro 11 trará as principais demandas apresentadas pela comunidade do entorno das escolas registradas em TAG[28].

Quadro 11 – Queixas da comunidade escolar registradas em TAG

PRINCIPAIS QUEIXAS – em TAG	ESCOLAS				
	E1	E2	E3	E4	E5
Falta de professor	X	x	—	x	—
Inabilidade no trato com a comunidade	—	x	—	—	—
Desorganização pedagógica	—	x	—	—	—
Indisciplina	—	x		x	—
Falta de material e/ou uniformes	—	—	x	x	—
Insatisfação com algum dos programas	—	x	—	—	—
Outros	X	x	—	x	—

Fonte: dados da pesquisa.

[27] SANTOS, Clóvis Roberto dos. *O Gestor educacional de uma escola em mudança*.São Paulo: Pioneira Thomson Learning,2002.

[28]As TAGs foram coletadas no primeiro trimestre de 2015. Ao realizar a análise das queixas, observei que 75% destas eram referentes a situações alheias a atuação dos diretores. Pois, a sua satisfação dependia da ação governamental. Por esse motivo, não foram utilizadas na elaboração do PAE.

O quadro 11 acima demonstra queixas nas dimensões pedagógica, administrativa, orçamentária e financeira estudadas. Não foram contabilizadas as queixas repetidas. Optou-se aqui, apenas por destacar as dimensões que apresentaram percepção de mau atendimento por parte da comunidade escolar.

Nessa parte, serão mostrados os desafios gerais identificados pelos atores da pesquisa. Ao serem indagados sobre o conhecimento das atribuições expostas nos documentos da eleição, os Diretores declararam que a carga de trabalho é exaustiva. As respostas abaixo sintetizam essas informações:

> Olha... eu não estou lembrando quais eram aquelas obrigações e tudo... apesar de no regimento que a gente pegou há pouco tempo...vir mais de trinta atribuições. Eu acho o seguinte, se você quer matar uma pessoa, você exige aquilo dela... porque é humanamente impossível... quando você me fala que eu tenho dedicação exclusiva... eu tenho dedicação exclusiva por oito horas por dia... tanto por semana... mais que isso, eu não tenho... (D1).
> [...] são muitas atribuições... sabe, assim... e atribuições em âmbitos muito diferentes...mas, no mesmo momento, isso é um dificultador... porque é muita coisa para duas pessoas... (D2).

Corroborando com o exposto pelos Diretores no que tange ao excesso de atividades, em 2011, uma pesquisa etnográfica coordenada pelo professor Marcelo Burgos com quatro Diretores escolares, identificou que apenas um deles conseguia organizar a sua rotina de trabalho de forma a evitar sobrecargas. Em se tratando de Diretores em primeira experiência de gestão, como é o caso dos objetos dessa pesquisa, a clareza das atribuições, a eleição de prioridades e a adequação do tempo disponível ao volume de atribuições, tem se mostrado um desafio. Visto que,

> é ao Diretor que se dirigem as demandas dos professores, politicamente representados por seus sindicatos; é, sobretudo, nele que eclodem os conflitos com os alunos e suas famílias; é também ele que tem de se relacionar com os demais funcionários da escola, cabendo a ele, ainda, zelar pela rotina dos serviços; enfim, por manter a escola funcionando. (BURGOS; CANEGAL, 2011, p. 15).

No que diz respeito à formação inicial, nenhum dos entrevistados possui formação anterior em gestão e são unânimes em afirmar que uma formação os ajudaria na execução de suas atribuições. Quando questionados sobre a formação em serviço, garantem que esta é válida e necessária, desde que organizada e no tempo certo,como demonstrado a seguir

> [...] então eu acho assim... que essa formação é válida... é justa... é importante... agora ela tem que ser feita nos momentos certos... você tem que fazer isso de maneira que a pessoa aprenda na prática também...(D1).
> [...] aí a formação te garante a diminuição de outros problemas que você vai aprender na prática... então, às vezes... lógico que a rotina é outra coisa... uma coisa é o estudo do caso de longe... outra coisa é você lá... mas pelo menos você tem algumas possibilidades de respostas... pode até ser que nenhuma delas te sirva... você vai ter que criar outras... mas te dá segurança... você fica mais seguro para as devidas providências... (D2).
> [...] Seria... nem que fosse uns seis meses... porque a gente tem muito do pedagógico, né? A gente também trabalha o pedagógico... mas esse administrativo mesmo é o que mais dificulta... na questão do financeiro... do caixa escolar... aquela coisa toda... então, se a gente tivesse um curso de pelo menos seis meses para a gente ter conhecimento do que é isso... eu acho que ajudaria... deixaria a gente menos apreensiva no início... porque é muita coisa... (D3).
> [...] Muito útil... como eu disse... desde o mês de agosto que a SMED está oferecendo essa formação... os temas são relevantes mesmo para o nosso dia a dia...e se isso estivesse acontecido lá no início da gestão... muita coisa... muitas dificuldades que a gente enfrenta poderiam ser trabalhadas com uma certa facilidade... problemas resolvidos com mais velocidade... mais rápido... e ...assim... até evitar e prevenir algumas situações que acontecem no dia a dia da escola... essa formação lá no início poderia ter contribuído de uma maneira mais eficaz... né? Para o nosso trabalho... (D4).
> [...] Eu não tenho dúvidas de que uma formação específica seria importantíssima... mas deveria ser feito para os candidatos...não depois que você está na gestão... [...] eu acho que deveria ter algo prévio... até porque, quando a pessoa viesse para a gestão... olha, você precisa de entender um pouco disso... um pouco daquilo... eu vim para a gestão e não imaginava o que me esperava... para mim... era o seguinte... a gente vem... fica na sala da direção... resolve alguns problemas e vai embora... [risos]. (D5).

Sobre a articulação e a garantia do envolvimento da equipe escolar nas propostas apresentadas, Lück(2010, p.18) assegura que a liderança do Gestor é fundamental para a mobilização dos participantes da comunidade escolar. No entanto, não basta apenas a boa vontade. Essa capacidade de mobilização é desenvolvida cotidianamente

> trata-se de um exercício de influência que requer competências específicas, que se desenvolvem continuamente e demandam capacitação continuada no desenvolvimento do profissional para, cada vez melhor e de forma mais consistente, seja capaz de motivar, orientar e coordenar pessoas para trabalhar e aprender colaborativamente (LÜCK, 2010, p.21)

Na fala dos Diretores, garantir a articulação do grupo tem se constituído mais um desafio da gestão:

> [...] a visão do todo quem tem é o Diretor... você consegue relacionar, por exemplo, a parte financeira com a parte pedagógica com a parte lá dos funcionários... [...] então, você pode garantir através dessa visão geral... mas, para ter essa visão geral... né? Eu tenho que ter os articuladores... eu tenho que ter uma coordenação... (D1).

> [...] Essa palavra garantir é pesada demais...é forte demais... porque requer estudo... requer conhecimento... dedicação...eu acho que ele garante a articulação no momento em que ele conhece o grupo que ele tem... ele conhece administrativamente como é que funciona para ele trazer o grupo junto... porque ele não consegue andar sozinho... para garantir a articulação ele precisa conhecer cada um... conhecer as funções de cada um... conhecer todas as burocracias... né? As leis que regem para fazer uma administração responsável... mas eu não sei se eu respondi à sua pergunta porque eu acho que está faltando dados...dez meses e eu ainda não tenho... (D2).
> [...] é uma articulação que tem que dar clareza para eles do que está sendo usado... o profissional tem que saber o que está sendo usado... é a clareza mesmo... (D3).
> [...] primeiro é fazer uma proposta que todos entendam...né? não adianta nada a gente criar um projeto muito bem elaborado... com uma escrita difícil e quando você vai explicar a execução ela não cabe ou você não consegue transmitir isso para quem vai te ajudar a executar ...então é preciso fazer a coisa de uma maneira assim bem objetiva... né? Todas as propostas tem que ser objetivas... (D4).
> [...] Eu creio que assim... a gente possui aqui reuniões pedagógicas... nós já participamos de algumas reuniões pedagógicas [...] então, eu acredito que esse papel de articular essas conversas com os professores é importante para o trabalho... (D5).

Ainda falando em mediação, Paro (2015, p.28) avalia que mediar a busca de fins é um problema que permeia toda a ação humana enquanto trabalho, seja este individual ou coletivo, carregando um componente administrativo. Dessa forma, mediar e/ou articular na perspectiva de garantir os fins educativos propostos para a escola é possível, segundo os Diretores entrevistados, pela clareza na exposição das ideias, pelo conhecimento do grupo de trabalho e pela visão sistêmica.

O conceito de Gestor eficaz, utilizado na introdução deste trabalho, assenta-se na perspectiva do líder mediador que consegue planejar, organizar e controlar ações na promoção dos objetivos educacionais. Para Boccia (2013, p. 21), hoje o Diretor é peça fundamental na articulação dos elementos constitutivos da escola, ele é o líder que deve apresentar traços de inteligência, perspicácia, autoconfiança, coerência, firmeza, sinceridade e consideração. Todos esses elementos contribuem na garantia da efetividade de suas ações. Questionou-se os Diretores em primeira experiência de gestão sobre o que, na opinião deles, caracteriza um bom Gestor, no intuito de compreender a sua atuação na busca de tornar-se um bom Gestor[29] e da adequação às expectativas do Estado.

Optou-se por manter os fragmentos das declarações, mesmo que extensos, no intuito de possibilitar a identificação dos conceitos de bom Gestor com as

[29]O termo bom Gestor foi substituído posteriormente por Gestor eficaz. A manutenção da expressão na análise dos dados deve-se à garantia de reprodução fidedigna das respostas dos entrevistados.

expectativas declaradas pelos Diretores ao assumirem o mandato. São estas as suas percepções:

> [...] eu acho que um bom Gestor é aquela pessoa que consegue dar atenção a quem se deve dar atenção... primeiro é o seu profissional que está ali trabalhando com você...é o professor... é o pai... é o aluno... entendeu? E, às vezes, a gente nessa correria deixa a pessoa de lado e vai fazer a burocracia... então, a burocracia não pode engolir isso aí nunca... para mim, um bom Gestor é o que consegue fazer isso... (D1).
> [...] O que eu percebo é que é aquele seguro... uma figura que sabe mostrar autoridade... trabalhar com essa questão sem ser autoritário... né? E esse fio da meada... essa diferença... achar esse ponto não é fácil... saber lidar com a democracia na escola... com essa gestão democrática... assim e ele tem que ser um excelente mediador de conflitos...acho que são os pontos que eu vejo... (D2).
> Um bom Gestor... primeiro o relacionamento...um bom relacionamento com o grupo... segundo uma disposição... e diria também um comprometimento com a educação...você tem que estar comprometido com a educação... não é nem comprometimento...eu acho que é acreditar... tem que acreditar na educação... (D3).
> [...] Eu vejo que um bom Gestor é aquele que tem um bom diálogo... né? Procura decidir as coisas de maneira democrática... e mesmo nas decisões democráticas ele precisa ter um pulso mais firme e tomar as decisões... mesmo que para os outros elas não pareçam ser as mais justas no momento... né?(D4).
> Eu acho que um bom Gestor é aquele que consegue assim estabelecer uma unidade [...] que consegue estabelecer um clima agradável de trabalho...onde os alunos também se enxerguem como pessoas dessa escola...então um papel de Gestor que eu vejo como principal é estreitar os relacionamentos... em todos os sentidos... relacionamentos entre funcionários... relacionamento entre alunos... né? Se a gente consegue efetivar isso... eu acho que a gente consegue... gostar de estar aqui é importante...eu acho que se as pessoas gostarem de estar aqui é um grande passo para a educação... para o trabalho aqui ser melhor... não é? Eu acho que isso é um ponto importante... (D5).

Evidenciaram-se, nas declarações dos Diretores, que a valorização das pessoas, a manutenção de um bom clima escolar, a segurança, o comprometimento com a educação, a boa comunicação, a firmeza nas ações e a capacidade de estabelecer unidade são características importantes no perfil do bom Gestor. Não foram citadas as relações com a SMED ou órgãos representativos do poder público.

Outra questão comentada por 60% dos entrevistados foi o salário. Dada a ampliação das responsabilidades, os Diretores consideraram que a GDE não representa ganhos compatíveis com as demandas. Paro (2015, p. 86), ao comentar a questão da remuneração de professores, assegura que

> o salário não pode constituir a razão de ser da atividade do mestre educador porque a complexidade de sua função lhe exige um envolvimento *sui generis* [...] então seu salário precisa ser tão justo e compensador, de tal

> modo que isso sequer seja motivo de preocupação, estando ele livre e tranquilo para realizar seu trabalho.

Os Diretores alegam que, dependendo da localização da escola e das atividades desenvolvidas anteriormente, há perdas salariais pelo aumento dos descontos em folha e interrupção do recebimento de benefícios como o abono fixação[30].

A partir da próxima subseção, serão apresentados os desafios relatados pelos Diretores em primeira experiência de gestão por dimensão, apenas para efeito de melhorar o entendimento, uma vez que as dimensões se interpenetram e a atuação em uma dimensão não deve excluir as demais.

Da mesma forma, fez-se uma opção metodológica por manter os fragmentos das declarações, mesmo que extensos, pela sua relevância para a RME-BH. Os entrevistados conceberam a oportunidade desta pesquisa como um canal para serem ouvidos. E suas percepções são importantes para a avaliação do contexto no qual estão inseridos. Por se tratar de cinco entrevistados, as respostas foram agrupadas por Diretor e por dimensão, elencando todos os desafios citados por cada um destes. Na sequência de cada um dos fragmentos, há um resumo das queixas. Após esta apresentação, na subseção 2.4.4, um quadro síntese dos desafios identificados facilitará a visão do todo, detalhando-os como gerais e por dimensão.

2.4.1 Os principais desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão na dimensão pedagógica

A dimensão pedagógica foi a que apresentou o menor número de queixas. Quatro dos cinco Diretores já ocuparam a coordenação. Dessa forma, a proximidade com as exigências dessa dimensão permitem que esses demonstrem maior segurança ao se referirem a esta. Para Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p. 23), “na área pedagógica o Gestor estabelece objetivos, propõe metas, acompanha e avalia propostas pedagógicas e define linhas de atuação de acordo com o perfil da comunidade, sendo auxiliado pelo coordenador pedagógico.” Foram apontados, como desafios da dimensão pedagógica, a fuga de atenção dessa dimensão, que é o objetivo da existência da escola (PARO, 2015), como observado a seguir:

---

[30] Conforme Decreto nº 14.021 de 06 de julho de 2010.

> ...mas o tempo todo você gasta preenchendo papel... fazendo um monte de coisas... o que você poderia melhorar ... criar uma escola muito mais robusta você não dá conta... na hora que precisa... olha precisa da interferência do Diretor aqui em um conselho de classe... em uma coisa assim... você vai... [...] E a desvantagem é o excesso de burocracia e dessas questões todas que absorvem o tempo do Gestor... quando ele devia estar empenhado na aprendizagem... (D1).
> A discussão de resultados não faço... quem faz é a coordenação... né? Não tivemos ainda a oportunidade... A coordenação repassa para a gente os resultados... né? É através da coordenação... (D5).

Todos os Diretores foram unânimes em afirmar que a sua atuação é importante para os resultados de aprendizagem dos alunos ao manterem o foco da equipe, a unidade do trabalho e o suporte para as ações da coordenação e do grupo de professores. Os termos de visita das Acompanhantes Pedagógicas analisados demonstram que a atuação dos Diretores nessa dimensão perpassa pela atuação das coordenações pedagógicas e que na omissão dessas ou nos casos em que o desempenho é insatisfatório, essa dimensão fica comprometida. A próxima subseção detalhará os desafios da dimensão administrativa.

2.4.2 Os principais desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão na dimensão administrativa

A dimensão administrativa é a dimensão meio (LÜCK, 2009), cujas atividades devem estar a serviço do pedagógico, “razão de ser do administrativo, senão este se reduz a mera burocratização, fazendo-se em si mesmo e negando os fins educativos a que deve servir” (PARO, 2015, p. 25). Para Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p. 25), na área administrativa, o Diretor “cuida da parte física, do prédio, materiais, patrimônio e parte institucional composta por atividades de secretaria, documentação, direitos e deveres.” Há ações dessa dimensão diretamente ligadas a dimensão orçamentária e financeira. Em algumas declarações, foram mantidas na íntegra as duas queixas, não foram dissociadas, garantindo a fidelidade da expressão e preservando a compreensão dessas. Alguns desafios citados foram intencionalmente repetidos por estarem presentes na fala de todos os Diretores. Os desafios apresentados foram:

> ...por exemplo, eu entrei aqui... não sei nada de quadro da escola...não sei nada de SGE... puxa vida... AMP... depois de nove meses é que vem falar de IPEAD...em agosto é que eles chamaram a gente para mostrar o IPEAD...uai...aí não precisa mais não... entendeu? Em janeiro nós ficamos

> aqui à toa... ficamos um olhando para a cara do outro...aí...nada aconteceu... formação nenhuma... e depois agora veio esse curso de formação de Diretores...agora? [...] Ó... esse gerenciamento desse pessoal do caixa escolar é complicado... essa questão da utilização das verbas é complicado... tudo é muito novo... entendeu? Informações novas... muitas... que demandam tempo e que você não tem nem esse tempo...nem as pessoas para estar te encaminhando... então, você fica perdido... porque é que eu estou perdida? Porque é tanta coisa que o cérebro está sinalizando que eu tenho que fazer que eu não sei nem por onde é que eu vou começar... entendeu? Vem um monte de coisa de uma vez e aí você fica realmente sem condições... você fica muito...é só...sozinho... [...] e aí vem o pessoal do caixa escolar... funcionário... a todo o momento ele demanda a presença do Diretor... a fala do Diretor... porque eu vou sair... porque fulano não está trabalhando... porque fulano está fazendo birra... porque a sala não foi varrida... então essas questões não precisam ficar na mão do Diretor... essas questões estariam bem resolvidas com um encarregado... dentro deles mesmo... que ganhasse cinquenta reais a mais... cem reais a mais... para fazer o quê? Para fazer a planilha de serviços... olhar quem está trabalhando... quem está morcegando... ver essas questões que surgem na rotina da escola por falta de funcionário... entendeu? (D1).

Em resumo, os principais desafios mencionados pelo D1 na dimensão administrativa são: o desconhecimento do funcionamento dos procedimentos de registro escolar; a ausência de formação inicial em todas as dimensões; a administração dos funcionários do caixa escolar; a incompreensão da utilização das verbas; dificuldades em estabelecer prioridades; excesso de atividades e a sensação de solidão. Para o D2, os desafios da dimensão administrativa são os seguintes:

> ...porque é muita coisa para duas pessoas...não somente burocrático... eu acho assim... em termos você tem uma responsabilidade pedagógica... você tem uma responsabilidade administrativa...e todas elas são necessárias... Aí essa é uma dificuldade que eu vejo em muita coisa... eu acho que uma Vice-Direção é muito pouco... [...] O principal desafio que eu considero da escola 2 e já era um desafio previsto ao me candidatar juntamente com a vice é conquistar o grupo que estava rachado... é incrédulo na gestão... conhecer as funções de cada um... conhecer todas as burocracias... né? As leis que regem para fazer uma administração responsável... isso é só o conhecimento... e aí eu acho que tem que ter uma formação [...] as formações ocorreram na hora errada... nós começamos o processo de formação de Diretores em setembro depois de nove meses de atuação... e que na hora em que a Secretaria de Educação pede resultados é que a gente está formando... então, quer dizer... eu penso que fica difícil... janeiro nós ficamos inteiro... todo mundo reservou o janeiro imaginando que iam convocar as direções para as formações... nós ficamos praticamente sem fazer nada o janeiro inteiro... já não podia mexer porque financeiramente o banco ainda não estava liberado... e sem reuniões... sem encontros... então aí ficou parecendo que... uma correria para dar formação agora no final do ano para falar que teve formação para Diretor...eu acho que houve uma FALHA enorme no início... [...] o Diretor não tem tempo... 8 horas? Mesmo a gente sabendo que não se trabalha 8 horas... muito mais... mas mesmo que o dia... se trabalhasse 12... 24 horas não seria suficiente porque há muitas outras demandas... aí gera um outro problema... porque o Gestor não tendo tempo de vida pessoal... de vida de lazer... ele extremamente cansado não consegue tomar decisões prudentes... justas...ele vive em respostas emergenciais... ele não trabalha na prevenção... quem trabalha

> só com a doença... não caminha...ele não pode olhar antes e antever... né? [...] eu sei que é papel das gerentes... mas... às vezes...a gente que é novo demais... as pressões que fazem...às vezes... eu acho que eles esquecem um pouquinho que faz parte... é função deles também ajudar...é fácil demais ficar pressionando e não ver o outro...assim... na situação... você pressionar e parecer que é fácil aquele negócio... um simples papel... um simples documento... sem sentar...em outros momentos e chamar... vamos aqui... tem esse encaminhamento... você está certa e segura disso? (D2).

O D2 indicou como principais desafios na dimensão administrativa: excesso de atividades; desconhecimento do funcionamento dos diversos setores escolares; reestabelecimento da confiança do grupo de professores; ausência de formação inicial em todas as dimensões; dificuldade de planejamento que possibilite a otimização do tempo; dificuldade em eleger prioridades; excesso de cobranças por parte das gerências. O D3 apontou os seguinte desafios:

> ...mas esse administrativo mesmo é o que mais dificulta... na questão do financeiro... do caixa escolar... aquela coisa toda... então se a gente tivesse um curso de pelo menos seis meses para a gente ter conhecimento do que é isso... eu acho que ajudaria... deixaria a gente menos apreensiva no início... porque é muita coisa...
> E outra coisa... outra dificuldade também é você fazer com que o grupo... o contratado que é terceirizado... né? Eles vejam nisso aqui mesmo um processo de educação... E outra coisa também... não sei se a contratação também... a demora... nesse começo do ano, eu tive assim uma questão seríssima... nós estávamos sem três ou quatro funcionários da limpeza e da cantina... o trabalho precisava ser feito, mas a demora de agora está liberado... agora pode... agora não pode... tem que esperar tal mês... nós ficamos praticamente dois meses assim, com as faxineiras e da cantina assim em tempo de explodir... porque não podia contratar porque não estava dentro do prazo... aí vai a ficha... o currículo... de repente mudou... agora precisa do CPF... aí volta currículo... aí passou do prazo da contratação... é muito sério... sabe? Porque a escola não pára... a escola é uma roda...e a gente tem que consertar essa roda enquanto está funcionando e a outra coisa que eu acho séria com a gente também é o seguinte... é o funcionário que não quer mais trabalhar... ele quer partir para uma outra situação...e a gente não consegue, a gente não pode demitir esse funcionário... essa questão de ter que esperar... sabe? Essa morosidade... Vamos ligar para lá... pedir autorização... vamos... sabe? Então, eu acho que essa morosidade tem uma hora que dificulta para a gente... então, uma dificuldade de gerenciar os funcionários que são contratados... é uma dificuldade acentuada porque, por exemplo, eu tenho um funcionário que é da caixa escolar... então, existe uma diferença ali... no regime de trabalho... mas o trabalho é o mesmo... então, isso gera um tipo de complicador... até ele entender... não aquilo ali é complicado... mas porque o concursado é melhor do que eu que sou contratado se o trabalho é o mesmo? Então, até colocar um equilíbrio entre eles... é uma questão bem difícil mesmo... (D3).

O D3 apresentou como principais desafios na dimensão administrativa: o excesso de atividades; a ausência de formação inicial, a gestão do caixa escolar —

o trabalho com a ampliação da percepção dos espaços ocupados pelos funcionários terceirizados, a morosidade no processo de contratação de funcionários, a falta de autonomia para dispensar funcionários, a dificuldade em administrar funcionários na mesma função contratados por regime trabalhista diferenciado. Para o D4:

> ...as dificuldades são essas... muita coisa que você não tinha o conhecimento prévio... né? Não houve uma formação lá no início... uma formação para a gestão... muita coisa você vai aprendendo na prática e são coisas que estão sendo proporcionadas agora... né? No começo de agosto e que se tivesse acontecido antes poderia ter facilitado muita coisa e diminuído essas dificuldades... né? aí tem essa gestão... né? Das relações trabalhistas também... né?... você vai conhecendo também na prática... a questão do funcionamento por exemplo da secretaria escolar... né? Você vai lá ver como é que é o dia a dia... teve um rompimento com a coordenação do primeiro turno... então, eu coloco isso como um dos problemas que a gente acabou enfrentando... mais dificuldades da gestão... questão de documentação escolar... outro desafio que a gente encontra é essa questão da infraestrutura da escola... a gente sabe da precariedade e das dificuldades financeiras que a prefeitura e o país vem passando... são coisas que a gente precisa ir resolvendo... são alguns probleminhas... mas a gente sabe que ela precisa de coisas maiores... então, esse é um desafio... você trabalhar com todos esses problemas com essa diminuição da verba que sempre sustentou as escolas...né? (D4).

Na concepção do D4, os principais desafios encontrados na dimensão administrativa foram: ausência de conhecimento do funcionamento dos setores escolares principalmente da secretaria; falta de formação inicial e a dificuldade em melhorar a infraestrutura da escola com a redução de verbas. Para o D5, os desafios são:

> ...eu vejo que as dificuldades são de gerir esse número grande de pessoas que trabalham na escola... eu falo com a Vice-Diretora que a escola é dividida por setores... e você conseguir assim harmonizar o grande número de setores que trabalham na escola é muito complicado...e às vezes a gente percebe que resolver uma situação em um determinado setor... e o que é que a gente está chamando de setor... a gente tem a cantina...a gente tem a faxina... que não é a mesma coisa...a gente tem o pessoal da Integrada... aí tem a Escola Aberta... aí tem os professores...a gente imagina que só tem que gerir professor...aí cai no seu colo um tanto de gente que você tem que escutar... tem que entender a situação e harmonizar isso... é muito complicado...Essa dificuldade de administrar os funcionários... né? Essas relações que muitas vezes fazem o mesmo trabalho e por serem contratados em regimes diferentes... administrar isso não é fácil... né? As pessoas compreenderem... entendeu? [...] Olha... eu vejo que algumas dessas equipes... pesquisadora... elas vêm para dar um suporte para a escola... algumas pessoas eu creio que elas vem para dar um suporte para a escola... mas outras pessoas vem para colocar um peso... não é? E assim... até entendo que é o trabalho delas... elas tem que dar uma resposta... elas também devem estar pressionadas lá pela gerência superior... mas assim... a gente não dá conta de resolver na velocidade que as pessoas gostariam... sabe por quê? Por que eles não resolvem na velocidade que gostaríamos também... então, assim... muitas vezes a

> cobrança é muito maior do que o auxílio...do que o suporte... né? Então... [...] eu achei positivo esse curso de formação que a gente está fazendo agora... só que eu achei que ele chegou um pouco atrasado... não é? (D5).

Os principais desafios na dimensão administrativa mencionados pelo D5 foram: Dificuldade para gerir o quantitativo de pessoal harmonizando os setores; dificuldade em administrar funcionários na mesma função contratados por regime trabalhista diferenciado; morosidade na resolução de problemas por parte dos órgãos centrais; excesso de cobranças e formação tardia.

Vê-se pelo exposto pelos Diretores que não basta a boa vontade ou intenção (LÜCK,2010) para exercer a liderança e a gestão eficaz. Isso porque ela demanda conhecimentos, habilidades e atitudes especiais, cujo desenvolvimento deve ser contínuo e requer atenção especial de todos que trabalham na educação (LÜCK, 2010, p.18). Paro (2015) destaca ainda que o Diretor concentra um poder como funcionário do Estado em uma posição hierarquicamente mais elevada na instituição de ensino, cabendo-lhe o cumprimento de condutas administrativas nem sempre condizentes com os interesses da escola. Esse fato pode ser observado no relato da morosidade dos processos, recorrente nas declarações dos Diretores em primeira experiência de gestão em Venda Nova. A próxima subseção abordará os desafios na dimensão orçamentária e financeira.

2.4.3 Os principais desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão na dimensão orçamentária e financeira

Na dimensão orçamentária e financeira, o Diretor conta com o auxílio do Gestor financeiro. Cargo detalhado da subseção 2.2.3 desta pesquisa. Boccia, Dabul e Lacerda (2013, p. 25) definem a área financeira como aquela na qual “o Gestor deve seguir os princípios de moralidade, impessoalidade e publicidade obedecendo a lei dentro de princípios éticos, atendendo aos interesses da comunidade” com ações transparentes. Ao elencar os desafios dessa dimensão a falta de autonomia é citada por 60% dos entrevistados como observado a seguir:

> Ó... eu acho o seguinte... que na verdade você tem dinheiro mas você não decide no que você vai gastar não... nem você... nem a sua comunidade... nem o colegiado da escola... eu vou te falar como eu me sinto enquanto Gestora...você tem essa verba lá... mas ao invés de eu construir aqui dentro da escola... vocês já me dão tudo pronto... ou seja vocês já me engessaram

> aqui... eu tenho que gastar tanto com tanto... tanto com tanto... mas o que que é isso, gente? A verba não está lá? Está... ela não tem as coisas que eu posso e não posso gastar?[...] isso aí é para justificar uma gestão democrática... ou seja, você vai lá e assina como se aquilo fosse seu... mas não é... mentira... a gente está sendo usado e manipulado... por exemplo... se eu contrato uma pessoa... igual lá vai de novo o caixa escolar... eu contrato mas eu não posso demitir por quê? Porque tem os 40% que a prefeitura tem quem pagar nas rescisões de contrato e tudo o mais... então, vai criando uma série de empecilhos e, ao mesmo tempo, quer dizer que você é responsável pelas coisas e você não é... (D1).
> ...na parte administrativa-financeira não é qualquer um que suporta... que tem condição de fazer uma administração financeira sem correr riscos graves de condutas inapropriadas e ilegais... Principais limitações... mexer com essa questão de dinheiro público... mexer com essas questões de orçamentos... lidar com três orçamentos é bem complicado... porque você fica muito limitado e, às vezes, tem uma pressão muito grande... para as coisas acontecerem com urgência e você não consegue... então você precisa arrumar uma porta...é emergencial e você é limitado... você não consegue resolver isso... e não é porque você não tem o dinheiro não...é porque no mínimo você vai gastar um dia para trocar uma simples fechadura...a outra limitação é você ser presidente de uma caixa escolar e não ser presidente ao mesmo tempo...então você não pode decidir sempre como usar... sabe? [...] a diminuição das verbas...né? [...] devido à crise que o país passa... isso limitou muito... [...] o Gestor é para ser uma pessoa autônoma... ele tem que ter o poder de decidir e aí mexer nessa autonomia assim só delegando é complicado...eu acho isso aí... pressiona... pressiona... pressiona... (D2).

Em se tratando de autonomia, Boccia (2011, p. 75) atesta que “essa autonomia é tema bastante polêmico, pois sabemos que ainda é relativa e está se constituindo.” A escola possui autonomia legal garantida pela LDB 9394/96, no artigo 15 que assegura às unidades escolares públicas de educação básica graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Quanto à gestão democrática, é tema do artigo 206 da Constituição Federal de 1988 e do artigo 14 da LDB. Prosseguindo com os desafios:

> Primeiro é a questão financeira... O conhecimento mesmo do gerenciamento dessa verba... são tantas verbas... por exemplo verba federal... agora mesmo que... depois que a gente está tendo esse curso lá... que vem o livrinho... que eu pus aqui na minha mesa... converso com a Gestora financeira... é que eu estou tendo um maior entrosamento... mas o primeiro é financeiro... porque é muita verba... às vezes, assim se é custeio... se é capital... se é federal... se é municipal... então isso aí... foi muito difícil...eu tive que sentar várias vezes com a Gestora financeira... Gestora é assim... não? De onde que é isso... então, essa questão financeira é a primeira dificuldade que eu tive... [...] Olha... todas as reformas... tudo aquilo que eu me propus a fazer aqui... igual, por exemplo, o PDDE acessível... eu não mexi com ele ainda não... porque assim... estou no interativo ainda... mas é um dinheiro muito difícil de gastar... [...] outra coisa os três orçamentos... às vezes para a gente conseguir uma unidade na especificação é muito difícil porque tem concorrência... né? Às vezes,

> uma loja tem uma televisão X que a outra não tem... entendeu? Então, essa questão assim tem que ser dentro daquela especificação aí é muito difícil... [...] a questão da formação... se nós tivéssemos tido essa formação que estamos tendo agora no mês de janeiro... nós teríamos tido muito menos problema... o que eu aprendi foi com a Gestora... fui perguntando para ela e ela me mostrando... mas... então, quer dizer eu a sobrecarreguei um pouco... às vezes, ela tem que parar e dizer... é assim... me mostra... mas... aquela coisa toda... se nós estivéssemos tido formação nós teríamos muito mais parceria do que dificuldade... então, essa formação ela atrasou bastante... deveria ter sido no mês de janeiro e deve acontecer no mês de janeiro... (D3).

A formação tardia é mais uma vez apontada pelo D3 como um dificultador, uma vez que o desconhecimento da utilização correta das verbas é assinalado como um desafio. Para o D4:

> Mais um desafio essa questão financeira... e o outro desafio...a questão trabalhista... lidar com uma empresa que seria o caixa escolar... que seria uma empresa dentro da escola...né? Colocando dessa forma... então você acaba sendo realmente o patrão... né? Você deixou de ser o colega de um grupo de professores... passa a ser o Gestor desse grupo e passa a ser o patrão dessas outras pessoas que fazem os outros serviços da escola... e um desafio que eu acredito assim... ser da maioria dos Gestores também... é essa questão da caixa escolar por exemplo...uma autonomia... uma garantia de que as coisas possam ser resolvidas com maior rapidez... antes de começar a entrevista eu estava conversando com a Diretora de outra escola que está pegando uma monitora que saiu daqui para ir para lá e só o processo de demissão dessa menina durou cinco meses... esse é um tipo de desafio a morosidade de algumas questões relacionadas ao caixa escolar... (D4).

Para o D4, o caixa escolar assemelha-se a uma empresa dentro da escola. Nesse sentido, Paro (2015) defende a ideia de que a concepção de Diretor escolar, na atualidade, não difere da concepção de Diretor de qualquer outra empresa. O produto esperado da escola é a obtenção de bons resultados passíveis de aferição pelos órgãos estatais. O D4 cita a baixa autonomia e a morosidade dos processos como pontos desafiadores da gestão na dimensão orçamentária e financeira. Para o D5:

> [...]a primeira dificuldade que encontramos era entender como funcionava para realizar uma obra... né? Porque você faz três orçamentos... só que não é simples... Os critérios... entender como funciona isso tudo os critérios e assim... eu vou te dizer que a gente ainda precisa se apropriar... não é? Outra dificuldade que encontramos aqui... o Gestor saiu... porque assim nós aqui da direção, a gente entende muito superficialmente desse trabalho... trabalho de montar pasta... fazer os orçamentos... é lógico que a gente faz os orçamentos... olhar se os orçamentos estão corretos... olhar se a nota fiscal está dentro da validade... assim... esse é um trabalho que não dá para a gente fazer e ainda fazer todo o atendimento ao professor... fazer todo o atendimento na faxina e resolver tudo da cantina e atender às famílias e dar um suporte na coordenação em relação aos alunos... né? Participar das

> reuniões da SMED para ver os índices que tem que ser batidos... fazer o PMA... confeccionar... como é que chama? O PAP...né? As coisas não param... e o regimento escolar que tem que ser aprovado e as reuniões de colegiado que têm que ser feitas todos os meses... então, assim...mil e uma coisas... então, assim... essa dificuldade financeira de compreender... né? A dificuldade que eu tenho na dimensão orçamentária e financeira é atender os desejos da GCPCS... é como eu te disse... muitas vezes, a gente realiza algo aqui, e ficamos temerosos se as contas vão atender os desejos das pessoas... porque eu vou te dizer que nós não estamos aqui para fazer nada do nosso jeito... mas, quando a gente é confrontado por algo que fizemos e que as pessoas avaliam que foi errado... dentro do manual operacional da Caixa Escolar... a gente realiza e entende que está correto e as pessoas avaliam que está errado... e falam que eu tenho que restituir... eu não estou aqui para tirar dinheiro do meu bolso para dar para a prefeitura... entendeu? (D5).

Para o D5, o excesso de atividades influencia o desempenho da dimensão orçamentária e financeira, uma vez que esta encontra-se vinculada às demais dimensões. Outro desafio apontado por esse Gestor é a dificuldade em compreender os critérios para execução dos gastos públicos. Na próxima subseção, os principais desafios apontados pelos Diretores em primeira experiência de gestão serão apresentados em um quadro síntese.

2.4.4 Quadro síntese dos desafios assinalados pelos Diretores em primeira experiência de gestão

Na intenção de facilitar a visão geral dos desafios apresentados ao longo do capítulo 2, o quadro 12 a seguir abrangerá as dimensões já anteriormente mencionadas nesta pesquisa. Aos desafios citados pelos Diretores nas entrevistas serão acrescidos aqueles destacados por estes na primeira avaliação de gestão ocorrida no primeiro semestre de 2015 na SMED.

Quadro 12 – Síntese dos desafios assinalados pelos Diretores em primeira experiência de gestão nas dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira

SINTESE DOS DESAFIOS ASSINALADOS PELOS DIRETORES EM PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO
Dimensões
Falta de autonomia Excesso de atribuições; Excesso de burocracia; Ausência de formação inicial; Dificuldade em eleger prioridades; Excesso de cobrança das gerências

SINTESE DOS DESAFIOS ASSINALADOS PELOS DIRETORES EM PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO		
Dimensões		
Sensação de solidão no cargo de Gestor; Morosidade nos processos entre a escola e a SMED; Dificuldade para garantir a articulação dos setores escolares; Dificuldade de planejamento que possibilite a otimização do tempo; Desconhecimento das especificidades do funcionamento dos setores escolares.		
Pedagógica	**Administrativa**	**Orçamentária e financeira**
Falta de compreensão das metas estabelecidas pelo sistema;	Caixa Escolar (dificuldade em fazer os funcionários compreenderem as características do ambiente escolar);	Desconhecimento do fluxo para utilização das verbas;
Dificuldade em estabelecer estratégias de ensino com o grupo de professores;	Caixa Escolar (dificuldade na gestão de funcionários: admissão/demissão) ;	Desconhecimento das singularidades de cada uma das verbas;
Dificuldade em apropriar-se dos dados internos e externos da escola;	Caixa Escolar (dificuldade para administrar funcionários na mesma função contratados por legislação diferenciada);	Dificuldade em compreender os critérios para execução dos gastos públicos;
Formação do coletivo;	Espaço físico inadequado à quantidade de alunos;	Dificuldade em atender às expectativas personalistas de alguns acompanhantes;
Ausência de uma coordenação efetiva;	Absenteísmo (grande número de faltas por atestados e licenças);	Dificuldade para realizar os 3 orçamentos;
	Melhorar a integração e o clima escolar;	Redução de verbas.

Fonte: dados da pesquisa.

Em síntese, “todos sabem que bons resultados não acontecem por milagre ou, por acaso, mas por força de uma ação orientada por uma crença de que ela produzirá bons resultados” (LÜCK, 2010, p. 115). Na expectativa de propor ações que possibilitem aos Diretores em primeira experiência de gestão subsídios para boas práticas, o capítulo 3 desse trabalho apresentará um Plano de Ação Educacional.

Anterior a isso, a subseção 2.4 exibirá o conceito de bom Gestor[31] utilizado pela SMED, bem como as estratégias utilizadas para acolhimento desses Diretores.

[31] Tal qual aconteceu na entrevista com os Diretores o conceito utilizado até este momento foi o de bom Gestor.

2.5 Com a palavra, a Secretaria Municipal de Educação

Em Belo Horizonte, Minas Gerais, o processo de escolha de Diretores escolares por critério de eleição é considerado pelos órgãos centrais como uma oportunidade dos "professores poderem ter acesso à gestão das escolas por meio de um processo eleitoral abrangente e amplo" (GESTORSMED), definido como uma das vertentes da gestão democrática das escolas. Nesse sentido, Paro (2015) assegura que a participação de alunos, pais, professores e funcionários na escolha de Diretores por eleição é muito importante, pois a escolha por concurso afere somente a parte técnica dos candidatos quando

> o Diretor, além de técnico (que já foi aferido em concurso para professor), tem uma função essencialmente política, e para isso ainda não se inventou nada mais adequado do que a sua escolha livre pelas pessoas que ele vai dirigir, e das quais necessita apoio e legitimidade. (PARO, 2015, p.115).

No entanto, para Boccia (2011, p.46), importa lembrar que,

> na realização de seu trabalho, o Diretor hoje precisa gerir problemas que envolvem questões burocráticas referentes ao atendimento das solicitações de órgãos centrais , como o cumprimento dos prazos, o acatamento das determinações legais que regem o sistema educativo e, para além delas, a responsabilidade de administrar, gerenciar, coordenar os interesses do setor público e do setor privado, colocados não só pelo Estado, pela legislação, mas também pela sociedade e pela comunidade do entorno da escola.

O pensamento de Boccia representa uma preocupação observada nas declarações do Gestor SMED entrevistado. Há de se aliar à escolha democrática de Diretores à eficácia[32] da gestão, como exposto em suas declarações:

> por outro lado, nós temos muitos professores que são excelentes professores ...muito bem preparados para ser professor... mas que no entanto quando assumem a direção da escola percebem que faltam ainda ferramentas e conhecimento... e a gente ouve muito isso... especialmente os Gestores de primeiro processo de gestão... primeira experiência... que

[32] Os estudos que utilizaram o conceito Eficácia Escolar tiveram início nos Estados Unidos, no final da década de 1970, com os trabalhos de Edmonds e outros que procuraram identificar aspectos que pudessem ser generalizados em várias escolas. O foco desses trabalhos estava na busca de "boas práticas" relacionadas aos processos internos da escola que estivessem diretamente relacionados ao bom desempenho dos estudantes. Brooke e Soares (2008), citando Madaus e colaboradores, esclareceram que a opção em utilizar o termo eficácia dizia respeito à capacidade das instituições escolares em produzir de maneira efetiva os resultados que a sociedade esperava delas. O termo, portanto, foi o que melhor deu conta de, a partir de dados de pesquisa, avaliar os programas compensatórios dos governos e indicar o papel da escola na promoção da equidade entre os estudantes.(GONZAGA, 2013, p.57).

> quando entram é que percebem o quanto se faz necessário uma formação específica para isso... então temos que avançar... ponderar... refletir muito ainda sobre isso... como não perder a dimensão... democrática e, ao mesmo tempo, ter condições de exigências de conhecimento de gestão... uma vez que, a escola hoje está cada vez mais complexa nos procedimentos de gestão (GESTORSMED)

Tais expressões denotam o que se espera dos Diretores ao assumirem os mandatos: que façam o processo da gestão na perspectiva da RME, como apresentado na definição do perfil do bom Gestor escolar

> o bom Gestor é aquele que dá conta de ter uma visão geral do contexto da escola reconhecendo aí as dimensões administrativa, pedagógica, financeira, de recursos humanos, de relação com a comunidade, de relação com os outros setores, as outras instâncias de gestão da Secretaria de Educação, da prefeitura, etc... então ter esse olhar abrangente... ser capaz de trabalhar com metas e resultados que aí estão... e ao mesmo tempo de uma grande capacidade humana para entender os processos e agir dentro deles de forma dinâmica e eficiente... (GESTOR SMED).

Quanto aos subsídios oferecidos aos Gestores em primeira experiência de gestão para o bom desempenho de suas atribuições, foram citadas as seguintes ações:

> inicialmente a preocupação é em relação aos processos e procedimentos de gestão administrativa e financeira e orçamentária para esses Gestores porque não só é a primeira grande demanda que eles mesmos apresentam... apontam no início de gestão... considerando o volume de custos que eles administram... a quantidade de contas bancárias que são responsáveis diretamente... seja do ponto de vista do CPF como vários dizem... seja do BM enquanto servidor público, né? E todo o conjunto das ferramentas... do ponto de vista da secretaria de escola... etc.... então, nesse contexto, é preciso fazer uma formação emergencial inicial... uma formação bem inicial... então, isso, em geral, fica a cargo das gerências de execução como caixa escolar como GAVFE, como gerência de legislação e normas que logo no início fazem esse trabalho... (GESTORSMED).

Essa reunião foi mencionada neste trabalho, na página 39, no qual três dos cinco Diretores afirmaram que houve, no início do mandato, a apresentação das gerências ligadas à Gerência de Controle e Prestação de Contas de Subvenções (GCPCS). Houve também os encontros regionalizados entre as gerentes regionais e os Diretores para informes e ajustes da política municipal. Todos importantes, mas, insuficientes para sanar as dúvidas existentes.

Os critérios expostos pelo Gestor SMED para uma boa gestão apresentam, sobretudo, a intencionalidade da obtenção de resultados satisfatórios e um bom relacionamento com os órgãos centrais, além de dar conta de envolver a

comunidade escolar e ter uma visão abrangente do processo de gestão. Prosseguindo nas ações de suporte oferecidas pela SMED, destaca-se:

> ...o primeiro suporte é toda a estrutura que a secretaria já tem... seja mais perto da escola as gerências regionais...sejam todas as gerências que aqui estão... então, é muito importante que a estrutura funcione como um todo... funcione bem [...] em seguida é feito o curso que é de formação para esses Gestores... em primeiro lugar pelas instâncias administrativo e financeira e depois pelas instâncias pedagógicas como estamos fazendo agora... está em curso, esse curso para os Gestores aí... que estão em primeiro mandato ou não... (GESTORSMED).

O curso em voga foi referido ao longo desta pesquisa pelos Diretores escolares. Lück (2010, p.137) destaca a importância da formação para o desenvolvimento da capacidade de liderança, uma vez que essa “não emerge plena, de repente. Ela se desenvolve passo a passo, a partir de uma ação intencional e orientada para o seu desenvolvimento”. Nesse aspecto, o conhecimento das rotinas escolares propicia a tomada de decisões e beneficia o desenvolvimento da segurança dos Diretores.

Durante a entrevista, foram abordados os mecanismos adotados pela secretaria para identificação e atuação nos principais desafios dos Diretores em primeira experiência de gestão, são eles:

> ...primeiro através dos acompanhantes das regionais e das instâncias da SMED que estão pelo menos uma vez por semana na escola... né? Olhando o trabalho... acompanhando... discutindo com os Diretores...apresentando as dificuldades que surgem... etc... em segundo lugar através das próprias gerências sejam elas a regional ou diversas gerências da SMED que de alguma forma também são co-responsáveis pela gestão da escola... então, tudo isso chega à Secretaria de Educação... e desde a criação da Comissão de Monitoramento e Avaliação Escolar que foi sistematizada em junho de 2013 através da Portaria 117 da SMED em que se acompanha e se monitora mais especificamente do ponto de vista da gestão o trabalho dos Diretores... podendo, então, cumprir a lei que é bem anterior à essa portaria quando a lei estabelece os procedimentos de eleição para direção de escola ela estabelece também que haveria um procedimento de avaliação dos Diretores... um procedimento permanente, mas com avaliação anual para verificar a qualidade da gestão e poder se investir nisso... no entanto, até 2013, esse procedimento era muito *en passant* por assim dizer por parte das diversas gerências que diziam assim... o Diretor está com o prazo correto... o Diretor tem uma boa relação com a GERED e com as instâncias da SMED... não tinha nada sistematizado como passa a ter com essa comissão de Monitoramento e Avaliação da Gestão Escolar... isso vem sendo melhorado a cada ano... antes eram três gerentes que faziam esse trabalho... hoje já são mais gerentes... ou seja, tem menos... um conjunto menor de escolas e de gerências nas mãos de um único gerente de monitoramento de gestão... e esse ano ainda deu-se um passo à frente ao se pensar em um trabalho específico com as escolas que passem por uma

> outra dificuldade de gestão que a gente denominou como processo de gestão de crise...A Comissão de Avaliação e Monitoramento de Gestão indica para a coordenadora da comissão e que é, ao mesmo tempo, a Chefe de Gabinete a necessidade de um acompanhamento mais de perto da Secretaria de Educação para aquela escola... e aí recorrendo aos conhecimentos de administração *stricto sensu*... né? De gestão *stricto sensu*,o nome vem daí... processos ou procedimentos de gestão de crise... a partir do qual a gente estabelece um dispositivo de intervenção... ali na escola... levantando quais são os processos que a SMED precisa estar mais junto da direção da escola... seja para fortalecê-la... seja para agilizar procedimentos para que se supere aquela questão e aí... nesse período, houve várias como é que eu diria... dimensões de intervenção que foram desde a substituição da direção da escola até a incorporação de novos coordenadores... transferência de um ou outro professor que fosse necessária... para que a gestão pudesse caminhar... (GESTORSMED).

Foram destacados pelo entrevistado os resultados de uma avaliação do contexto de gestão escolar da RME-BH realizado pela Fundação Dom Cabral nos anos anteriores a esse, que apontava a necessidade de avaliação de conhecimentos e formação para pré-candidatos às eleições. E capacitação permanente para Diretores eleitos, tema presente nas declarações dos Diretores objeto dessa pesquisa. Foi citado que

> ...se pensou inclusive em uma pós-graduação em gestão para os Diretores que estivessem em primeiro mandato... tudo isso envolve recursos financeiros... envolve alteração na lei que estabelece o processo eleitoral e são questões que também perpassam pela cultura da rede municipal... (GESTORSMED).

Retomando os pontos destacados pelo Gestor SMED quanto aos processos de suporte aos Diretores em primeira experiência de gestão, evidencia-se a clareza da secretaria quanto ao excesso de trabalho e a extensão das exigências que subjazem à ocupação do cargo. Parte dos desafios apontados pelos atores desta pesquisa compõe os resultados de estudos encomendados pela SMED à Fundação Dom Cabral. No entanto, observa-se que as soluções apontadas para determinadas questões perpassam pelos cofres públicos. Paro (2015, p. 52), ao abordar o assunto destaca que

> nas políticas educacionais, a razão mercantil se faz presente de duas formas básicas: uma diretamente relacionada à resolução de questões econômicas e outra não diretamente relacionada a essas questões, mas que se reporta ao mesmo paradigma no encaminhamento de soluções.

Entre as declarações do Gestor SMED e as declarações dos Diretores escolares, há uma contradição no que se refere ao trato inicial oferecido aos

Diretores em primeira experiência de gestão, uma vez que estes recebem o mesmo tratamento dispensado àqueles que já exerceram o cargo anteriormente. Outra contradição é a de que a secretaria concebe a sua atuação como democrática e participativa, o que difere da opinião dos demais entrevistados, cujas percepções são de baixa autonomia e muito direcionamento de suas práticas.

Todas as ações descritas pelo Gestor SMED estão voltadas para a formação dos Diretores recém-eleitos ou não e ao monitoramento da gestão, às limitações de tempo, aos recursos orçamentários e à adequação da legislação eleitoral.

Para finalizar este capítulo, pode-se constatar que, ao se candidatarem, os Diretores tiveram acesso às atribuições do cargo, através dos documentos reguladores das eleições. Mas, o fato de identificá-las não foi suficiente para evitar um assombro ao iniciar a prática Gestora. Mediar o atendimento das expectativas da comunidade escolar e da SMED também se configura desafiador. Bem como encontrar mecanismos que agilizem os processos em uma realidade dinâmica, tal qual apresentada pelas escolas. Há, no entanto, possibilidades a serem exploradas que minimizem parte desses desafios. Para tal, o item a seguir apresentará as sugestões de intervenção para os desafios apontados.

3 CONSTRUINDO AS INTERVENÇÕES – PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

No desenvolvimento desta pesquisa, foram apresentados os principais desafios dos Diretores escolares em primeira experiência de gestão, da Regional Venda Nova, para a efetivação de uma educação de qualidade para todos, através da articulação e liderança Gestora. Essa atuação busca atender às expectativas sociais advindas das mudanças ocorridas na educação brasileira ao longo das últimas décadas. Dentre elas, o estabelecimento da descentralização administrativa e pedagógica, intentando fortalecer a autonomia[33] das unidades escolares, reordenando as práticas pedagógicas no estabelecimento de sistemas de avaliação próprios, construção do Projeto Político Pedagógico, implantação de Conselhos Escolares e na escolha dos dirigentes, de forma a institucionalizar a participação da comunidade na gestão democrática, construindo identidade própria.

Em Belo Horizonte, a eleição para Diretores escolares figura-se como um dos critérios para a concretização da gestão democrática nas escolas desde 1990, como um processo que proporciona o melhor atendimento às demandas sociais. Em contrapartida, o governo utiliza dos resultados aferidos, conforme aponta Arellano (2012), como instrumentos de legitimidade da ação e do próprio poder governamental, uma vez que a cidade tem como missão: “promover educação de qualidade e equidade para os estudantes do sistema municipal de ensino, por meio de sua rede de escolas e parceiros”(SCOTT, 2014,p. 47) tendo como eixo norteador uma educação integral, que valorize a diversidade, a pluralidade étnica, cultural e de gênero. Para tal, a boa atuação dos Diretores escolares torna-se imprescindível, considerando a importância da liderança destes na articulação interna e externa, pois

> constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as

[33] Autonomia entendida como dimensão que abre espaço para que cada escola possa construir um sentido coletivo para o seu trabalho (BURGOS, 2012).

> como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional. (LÜCK, 2009, p.22).

Nessa perspectiva, pretende-se apresentar, neste capítulo, um plano de ação contendo uma proposta que minimize as dificuldades apontadas pelos Diretores em primeira experiência de gestão no intuito de instrumentalizá-los para a boa prática da gestão. No próximo tópico serão detalhadas todas as propostas que compõem este Plano de Ação Educacional, sintetizadas no Quadro 13.

Tais propostas foram elaboradas a partir de sugestões fornecidas pelos Diretores entrevistados durante as gravações de áudio e dos achados de pesquisa. Não foram utilizados os dados colhidos nas TAgs por apresentarem situações que dependem em maior parte da atuação dos órgãos governamentais do que dos diretores. Cada uma das ações atende a parte dos desafios identificados. A soma das ações contempla um Plano de Ação educacional, objetivo e possível, pelo baixo custo de implementação. Uma vez que serão utilizados profissionais e materiais da RME-BH, reorganizados para o atendimento aos Diretores em primeira experiência de gestão.

Quadro 13 – Síntese das propostas do Plano de Ação Educacional

Síntese das propostas do Plano de Ação Educacional					
Proposta O quê?	**Objetivo Para quê?**	**Justificativa Por quê?**	**Responsáveis Quem?**	**Ação Como?**	**Período Quando?**
Antecipação na data das eleições escolares;	Possibilitar período de transição entre as gestões escolares e organização por parte dos candidatos eleitos da equipe Gestora;	Ao antecipar a data das eleições escolares, há a possibilidade de propiciar aos candidatos a vivência de um período de transição entre as gestões, e o tempo necessário para a organização da equipe Gestora;	Comissão Eleitoral Central;	Promovendo as alterações necessárias nos documentos reguladores da eleição;	A eleição deverá ocorrer até o mês de novembro do ano eleitoral;
Estabelecimento de um período de transição;	Propiciar condições para que o candidato eleito possa receber de seu antecessor os dados e as informações necessários ao conhecimento dos setores escolares e familiarizar-se com o exercício da gestão;	O período de transição propicia aos candidatos eleitos oportunidade de compreensão da realidade e dos processos, identificando problemas, pensando em possíveis soluções;	Equipes das GEREDs, Diretores que deixam o cargo e Diretores eleitos;	Promovendo aproximação entre os Diretores eleitos e os Diretores que deixam o cargo;	Quinze dias que antecedem ao recesso escolar de dezembro;
Elaboração de um Protocolo de Reconhecimento da Unidade Escolar;	Identificar as especificidades da materialidade,da estrutura e das equipes de trabalho;	A elaboração de um protocolo de reconhecimento possibilita ao Diretor eleito apropriar-se das particularidades dos múltiplos setores escolares e o desenvolvimento de uma visão global da escola;	Elaborado pela SMED/GERED e executado pelo Diretor e Vice-Diretor eleitos;	Registrando as condições de recebimento de todos os setores escolares;	Primeira quinzena do mandato;

Síntese das propostas do Plano de Ação Educacional					
Proposta O quê?	**Objetivo Para quê?**	**Justificativa Por quê?**	**Responsáveis Quem?**	**Ação Como?**	**Período Quando?**
Formação em serviço;	Proporcionar acesso às informações e esclarecimentos das dimensões pedagógica, administrativa e orçamentária e financeira;	As formações teórico-práticas propiciam as informações necessárias para o desenvolvimento das práticas cotidianas;	SMED;	Promover encontros de formação teóricos e práticos	A partir da segunda quinzena do mandato;
Equipe consultiva	Apoiar o autodesenvolvimento dos Diretores	Para fomentar a manutenção de um clima de confiança entre os Gestores municipais e locais.	Membros da SMED e das GEREDs	Promovendo a visitação mensal dos gerentes às escolas	Durante o primeiro ano de gestão;1

Fonte: elaborado pela autora.

3.1 Apresentação das intervenções

Ao acompanhar a atuação dos atores desta pesquisa, observa-se que, parte dos desafios apresentados por estes relacionam-se com o desconhecimento do funcionamento dos diferentes setores escolares e da legislação pertinente. Para Lück (2010, p.18):

> ao serem alçados aos seus cargos e respectivas funções de gestão escolar e liderança em sua comunidade, os profissionais contam, em grande parte, com um acervo de conhecimentos e habilidades desenvolvidos em seu trabalho como professores, muito mais relacionados, em decorrência de sua formação acadêmica conteudista, áreas de conteúdo e infelizmente, pouco direcionados para a dinâmica de processos sociais e sua gestão;

Dessa forma, o PAE abarcará desde a antecipação do pleito eleitoral, que nas últimas edições ocorreu em dezembro, até a formação dos Diretores nas três dimensões atendendo às expectativas iniciais dos Gestores quanto aos desafios relatados. Esse assunto será abordado na próxima subseção.

3.1.1 A antecipação na data das eleições escolares e o estabelecimento de um período de transição

Ao tratar do processo de escolha de Diretores escolares, Paro (2015, p. 119) sugere a reflexão acerca de formas alternativas de direção escolar, a qual deve levar em conta a singularidade da escola. Cita “o caso do sistema municipal de ensino de Aracaju (Aracaju, [2003], 2006” cuja direção escolar é exercida por “um colegiado diretivo, formado por três ou quatro coordenadores, que dividem entre si os encargos da direção, sem que nenhum seja o chefe absoluto do colegiado ou da unidade de ensino”. Quanto às eleições escolares, o mesmo autor afirma que o perigo de conflitos nestas não pode servir de pretexto contra elas, pois as eleições representam uma forma civilizada de se exercer o poder entre sujeitos.

Assim sendo, propõe-se para as próximas eleições a antecipação da data do pleito eleitoral de forma a possibilitar o estabelecimento de um período de transição entre a direção eleita e a direção que deixa a gestão. Pois, há situações em que documentos, sistemas, e outros bens e informações públicas, são subtraídos ou destruídos pela direção que deixa o cargo furtando-se ao dever de assegurar a

passagem, de forma que os princípios da Administração Pública (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência)[34] sejam respeitados e garantidos. Em suas declarações, os Diretores afirmam que é um desafio assumir a gestão sem informações e sem recursos, uma vez que as contas bancárias precisam ser transferidas para a nova gestão. O período de transição garante ainda a continuidade das ações e políticas públicas e o fortalecimento do sistema democrático.

A sugestão do período deve-se ao fato de que os dias finais do ano, geralmente são recesso escolar e não há a rotina das atividades regulares para a observação do Diretor eleito. Esse período antecede à posse das novas direções que geralmente ocorre no primeiro dia do ano subsequente e não há férias para os Diretores eleitos. A próxima subseção apresentará o Protocolo de Reconhecimento da Unidade escolar.

3.1.2 Protocolo de Reconhecimento da unidade Escolar

A fim de apropriar-se das peculiaridades da estrutura física, da materialidade, da documentação e das equipes que compõem o grupo de trabalho da gestão, propõe-se nesse item a criação de um Protocolo de Reconhecimento da Unidade Escolar padronizado pela SMED, no qual as principais gerências apontarão quais são os pontos básicos a serem observados pela nova gestão. Constitui-se o protocolo em um documento que servirá como base para as avaliações iniciais e o estabelecimento de metas ao destacar as características das unidades escolares. Além de possibilitar ao Diretor eleito uma visão geral da escola.

Isso posto, o Diretor terá em cada uma das dimensões a diretriz inicial do foco de trabalho, sem prejuízo da autonomia que será desenvolvida ao longo do mandato. Dessa forma, evita-se que, no decorrer dos meses, o Diretor seja surpreendido e informado por terceiros de situações possíveis de serem identificadas no início da gestão. Tais como mau funcionamento de setores, falta de pessoal, estrutura deficiente e materialidade insuficiente.

O período foi proposto na intenção de que o Diretor inicie o mandato identificando os pontos nevrálgicos da administração escolar, inteirando-se das

[34] Artigo 37 da **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**.

peculiaridades da unidade pela qual responderá administrativamente pelos próximos três anos. A próxima subseção apresentará a proposta do estabelecimento de uma Equipe consultiva.

3.1.3 A Equipe Consultiva

No decorrer desta pesquisa, os Diretores externaram insegurança em pedir o auxílio das gerências e serem mal interpretados, como evidenciado na declaração a seguir:

> ...só queria acrescentar que às vezes a gestão nova só tem um problema... ela tem medo de pedir socorro e achar que está mostrando fraqueza...não está dando conta e aí ser exonerada do cargo e coisas do tipo... gerar intervenções na escola... (D2).

A partir dessa constatação, propõe-se a formação de uma equipe consultiva que difere da Comissão de Avaliação de Gestão, formada por membros da SMED e das GEREDs que possa ser acionada pelos Diretores em primeira experiência de gestão sempre que estes julgarem necessário como último recurso na solução de pendências e cujas interrogações não serão consideradas durante as avaliações de gestão. As consultas devem ser realizadas através de ofício e respondidas da mesma forma. Como as gerências regionais são a chefia imediata, propõe-se como suporte dessa ação a visita mensal dos gerentes às escolas que se encontrem nas condições descritas. Essas visitas garantem um *feedback* pontual do desempenho dos Diretores. Para Lück(2010, p.118),

> o *feedback* revela o que se espera da pessoa, orienta o seu desempenho, reforçando o que deva ser reforçado, clarificando o que estiver obscuro, apontando aspectos que devam ser substituídos,alterados ou eliminados(...) sem a capacidade de dar feedback os Gestores não realizam gestão.

Cabe a essa equipe apoiar o autodesenvolvimento dos Diretores e fomentar a manutenção de um clima de confiança entre os Gestores municipais e locais.

Paro(2015, p.66) atenta para o fato de que

> o processo de trabalho pedagógico está perpassado pelo técnico e pelo político em completa interdependência e simbiose.Toda providência técnica consiste, então, no provimento e fortalecimento da ação política(democrática), de tal forma que quanto mais tecnicamente

> consistente, mais o processo se torna democrático e quanto mais democrático mais se fortalece tecnicamente.

Como articuladores dos grupos de trabalho, o desenvolvimento da segurança e do autocontrole dos Diretores permite-lhe o exercício das rotinas escolares de forma pacífica. Na busca de garantir para profissionais e alunos, a fruição dos direitos e o cumprimento dos deveres.

3.1.4 A formação em serviço

Os Diretores em primeira experiência de gestão, contam com um conhecimento prévio alusivo às suas práticas pedagógicas e às suas experiências pessoais. Em se tratando de um novo cargo, que exige destes uma visão sistêmica, a formação inicial tem como proposta oferecer subsídios para que essa visão se desenvolva; fundamentando-se na ideia de que a sociedade atual apoia-se no conhecimento e na tecnologia da informação e da comunicação para o desenvolvimento de ações.Segundo Lück, (2009, p.16),

> para enfrentar os desafios, “é imprescindível que se conheça a realidade e que se tenha competências essenciais para efetivar nos contextos educacionais os ajustes e mudanças de acordo com as necessidades e demandas emergentes no âmbito da realidade externa e no interior da escola.

Dourado (2007, p.922), afirma que as políticas educacionais no Brasil e no mundo sofrem influências

> de marcos regulatórios oriundos de orientações, compromissos e perspectivas preconizados, entre outros, pelas agências e/ou organismos multilaterais, fortemente assimilados e até naturalizados pelos Gestores de políticas públicas há muito tempo.

Nesta perspectiva, a ação Gestora nas atividades cotidianas da escola, necessita de uma preparação que trate do conhecimento técnico e pedagógico da gestão escolar. Os desafios apresentados pelos Diretores, objetos dessa pesquisa, não deixam dúvidas quanto à necessidade de formação teórico-prática inicial que lhes possibilite o suporte adequado ao bom exercício da gestão. Ao se destacar as formações ofertadas pela SMED a partir da terceira semana de agosto de 2015, estes foram unânimes em afirmar a pertinência dos temas abordados.

Propõe-se portanto, o deslocamento da formação, iniciando-se na segunda quinzena de janeiro, com encontros semanais, em ambiente em que se possa fazer uso de equipamentos de apoio tecnológico como computadores, data show e outros. Aos sete encontros propostos para esse ano serão acrescidos três com as temáticas "Legislação escolar", "A educação no contexto das políticas locais e globais" e "A gestão dos funcionários do Caixa Escolar". Em todos os encontros serão oferecidos a fundamentação teórica, um relato de experiência bem sucedida referentes ao tema e oficinas práticas. Os encontros terão a duração de sessenta horas presenciais, distribuídas em dez módulos de seis horas. A mesma equipe se responsabilizará pela formação de todas as regionais. Será mantida a organização em quatro grupos regionalizados. Abaixo no quadro 14 segue a exposição dos temas desenvolvidos no segundo semestre de 2015 acrescidos das sugestões propostas por essa autora, de acordo com as análises desenvolvidas nessa pesquisa.

Quadro 14 – Proposta de temas para a formação inicial de Diretores escolares

PROPOSTA DE TEMAS FORMATIVOS PARA DIRETORES ESCOLARES		
1.	Gestão financeira	Orientações para a utilização dos recursos financeiros
2.	A gestão dos funcionários do Caixa Escolar	Orientações para a gestão dos funcionários do Caixa Escolar
3.	Legislação escolar	Orientações para compreensão dos aspectos fundamentais da legislação escolar municipal e nacional (registros,fluxos e outros)
4.	A educação no contexto das políticas locais e globais	Orientações acerca do contexto educacional municipal, nacional e mundial
5.	Leitura de Indicadores de aprendizagem	Orientações para a compreensão dos indicadores educacionais como instrumentos de gestão
6.	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica-Ideb: Possibilidades e desafios	Orientações para a compreensão do IDEB no contexto municipal e nacional
7.	Clima escolar e a melhoria da aprendizagem	Orientações sobre a importância de se tratar os diversos temas que influem na qualidade das relações no ambiente escolar
8.	Alfabetização e letramento	Alinhamento conceitual e a reflexão sobre a estrutura do trabalho de alfabetização e letramento nos ciclos de formação humana
9.	A família e a escola	Apresentação de estratégias para melhorar a relação família-escola, o monitoramento da frequência escolar e a articulação intersetorial

Fonte: adaptado do encarte da Rede De Formação para Diretores Escolares (PBH, SMED, 2015).

O quadro 13 apresenta de forma sucinta os temas formativos apontados pelos Diretores como essenciais para o início da gestão. Na totalidade das declarações desses, foram observadas a citação da importância da formação e a frustração pela ação tardia oferecida em 2015. O desenho dos encontros em formações teórico-práticas busca o máximo possível a aproximação com o cotidiano escolar. A seguir a próxima seção traz as considerações finais acerca do estudo desenvolvido até então.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se estudar a dinâmica do trabalho dos Gestores em primeira experiência de gestão na regional Venda Nova, pretendeu-se identificar os principais desafios vivenciados por estes, que obstam o exercício da gestão eficaz, conceito abordado na introdução deste estudo. Lück (2010) assegura que a capacidade de liderança pode ser desenvolvida através das circunstâncias sociais e do empenho próprio, continuamente ao longo da vida, por meio de processos intencionais, uma vez que, “ninguém se torna líder pela sua simples vontade, mas sim pelo exercício consciente e intencional das responsabilidades sociais juntamente com outras pessoas.” (LÜCK, 2010, p. 123). Dessa forma, os líderes se fazem na ação contínua e dinâmica, pela exposição às demandas geradoras de atitudes favoráveis ao desenvolvimento da liderança.

Partindo desse entendimento, desenvolver habilidades e atitudes de liderança é possível. Há os Gestores cujas experiências pessoais contribuíram para que essa capacidade fosse desenvolvida desde cedo pelas situações às quais foram expostos. Outros demonstram, em suas declarações, que atuaram como líderes e mediadores, sistematicamente, apenas nas atividades docentes.

Em Belo Horizonte, o processo eleitoral para escolha de Diretores apresenta características de livre adesão e concorrência ampla, para todos aqueles habilitados pelos documentos reguladores do pleito e é considerado pelos Gestores municipais como um dos critérios para a gestão democrática. Estudos realizados pela Fundação Dom Cabral (2010) apontaram para a necessidade de alterações para escolha de Diretores, sugerindo uma avaliação de conhecimentos ou uma formação anterior para esses Gestores. Como não houve modificações no processo, acredita-se que o investimento nos Diretores eleitos torna-se indispensável. Compete, assim, aos órgãos centrais, oportunizar o desenvolvimento dos atributos indispensáveis ao exercício da liderança: formando, monitorando as práticas e avaliando aqueles que legitimamente ascenderam à condição de Diretores escolares.

O Plano de Ação proposto apresenta baixo custo de implementação, com necessárias adequações e reorganização das equipes para a sua utilização. A pesquisa identificou o desconhecimento do funcionamento dos setores escolares, a administração dos funcionários do Caixa Escolar, a gestão das verbas, a dificuldade na eleição de prioridades, o excesso de atribuições e de burocracia, a cobrança

excessiva das gerências e a baixa autonomia como alguns dos principais desafios a serem enfrentados pelos Diretores em primeira experiência de gestão no início do mandato. Todos foram unânimes em declarar que a falta de formação inicial dificultou as ações principiantes. Fato que poderá ser reavaliado pela centralidade para as próximas eleições.

Quanto ao processo de produção deste material, no transcorrer da pesquisa, me deparei com parte das dificuldades apontadas pelos diretores pesquisados, tais como a falta de articulação entre os setores da Secretaria Municipal de Educação e a oposição entre as declarações oficiais apresentadas e a realidade escolar cotidiana. Outra limitação encontrada foi a ausência de dados públicos sobre os diretores em primeira experiência de gestão na RME-BH.

O primeiro semestre da pesquisa, quando a proposta foi exposta, apontou uma atmosfera de “esperança” por parte dos diretores por serem ouvidos por alguém que, em sua opinião, podia fazer chegar suas demandas aos órgãos competentes. Uma vez que havia para além da pesquisa a associação com o cargo ocupado por mim no monitoramento pedagógico.

Ao pesquisar o cotidiano das gestões em primeira experiência frente às exigências do cargo,pude constatar que esta pesquisa se assemelha ao desenrolar de um novelo de lã. Puxando o fio, é surpreendente a sua extensão. Encontra-se portanto, inacabada.

Seria, de bom aceite, que outras regionais pudessem realizar estudos semelhantes como comparativo aos achados desta pesquisa.

Pois, é Impossível imaginar uma educação de qualidade sem a participação ativa e consciente dos diretores escolares na promoção dos direitos de aprendizagem e na valorização dos espaços de discussão, criação e vivência de conhecimentos historicamente construídos.

REFERÊNCIAS

ARELLANO, D. et al. **Introdução de sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas**. Tradução de Luís Antônio Fajardo Pontes. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=3753>. Acesso em: 25 mar. 2015.

ARELLANO, D. **Sistemas de Avaliação de Desempenho**. Videoaula. Disponível em: <http://www.ppgp2014.caedufjf.net/mod/page/view.php?id=708>. Acesso em: 29 mar. 2015.

BELO HORIZONTE. Decreto nº 15.750, 2014. **Dispõe sobre eleições de Diretores e Vice-Diretores de Escolas e Unidades Municipais de Educação Infantil da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte.** Diário Oficial do Município. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1131831> . Acesso em: 15 mai. 2015.

_____. Decreto nº 6.237, de 3 de fevereiro de 1989. **Dispõe sobre eleição de Diretores e Vice-Diretores das escolas municipais de Belo Horizonte**. Diário Oficial do Município. Disponível em: <https://www.leismunicipais.com.br/a/mg/b/belohorizonte/decreto/1989/623/6237/decreto-n-6237-1989-dispoe-sobre-eleicao-de-Diretores-e-Vice-Diretores-das-escolas-municipais-de-belo-horizonte-1989-02-28.html>. Acesso em: 22 jan. 2015.

_____. Lei nº 5.914, de 21 de junho de 1991, em substituição à Lei nº 5633/89 que dispõe sobre a GDE em seus artigos 6 e 7 Art. 6. Aos ocupantes de cargo de provimento em comissão, enquanto permanecerem no efetivo exercício de cargo desta natureza, será devido o pagamento de Gratificação de Dedicação Exclusiva... **Diário Oficial do Município**. Disponível em:<https://www.leismunicipais.com.br>. Acesso em: 15 jan. 2015.

_____. Lei nº 7.169, de 30 de agosto de 1996, institui o Estatuto dos Servidores Públicos do Quadro Geral de Pessoal do Município de Belo Horizonte e dá outras providências. **Diário Oficial do Município**. Disponível em: <file:///C:/Users/Semiranes/Downloads/Transparencia-Legislacacao-Evolucao-Carreira-Lei-7169-96.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BOCCIA, Margarete Bertolo. **Os papéis assumidos pelos Diretores de escola.** (Coleção Escritos acadêmicos). Jundiaí, SP: Paco Editorial e Pulsar Edições, 2011.

_____; DABUL, Marie Rose; LACERDA, Sandra da Costa (Org.). **Gestão Escolar em destaque** (Pedagogia de A a Z: v. 5). Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2013.
BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Distrito Federal, Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Lei nº 13.005, de 25 junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Diário Oficial do União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em 15 jan. 2015.

_____. Ministério da Educação. Nota Técnica Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_Ideb/o_que_e_o_Ideb/Nota_Tecnica_n1_concepcaoIDEB.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2015.

BROOKE, Nigel. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 128, maio/ago. 2006. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

BURGOS, Marcelo Baumann; CANEGAL, A. C. Diretores Escolares em um Contexto de Reforma da Educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação Pública**, Juiz de Fora, MG: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011, v. 1, n. 1, p. 14-36, jul/dez/2011.

_____. (Coord.). **A escola e o mundo do aluno**. Estudos sobre a construção social do aluno e o papel institucional da escola. Rio de Janeiro: Garamond, 2014. Disponível em: <http://www.garamond.com.br/produto/571.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

CASTRO, Jane Margareth; REGATTIERI, Marilza (Org.). **EscolaInteraçãoFamília**. Subsídios para práticas escolares. Brasília: Ministério da Educação, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Semiranes/Downloads/escola_familia_final.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

CONFÚCIO. Pensador. Disponível em: <http://pensador.uol.com.br/ajustar_as_velas/>. Acesso em: 15 jan. 2016.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação em tempos de contradição. PUC-MG. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/65.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2015.

DOURADO, L. F**.** Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc.**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1428100.pdf>. Acesso em:13 dez. 2015.

FIA. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <http://www2.fia.com.br/PortalFIA/Default.aspx?idPagina=27012#quemsao>. Acesso em: 15 jan. 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Tradução: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2009. 405p.

FUNDAÇÃO VICTOR Perfil dos Diretores de escola da rede pública. **Revista Nova Escola**, agosto de 2009. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/Diretor_escolar.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas São Paulo**, v. 35, n. 3, p. 20-29 Mai./Jun. 1995.

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

GONZAGA, Stelita Alves. **Eficácia escolar e liderança pedagógica dos Diretores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte no contexto da gestão democrática**. 2013. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais, 2014. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/eficacia-escolar-e-lideranca-pedagogica-dos-Diretores-escolares-da-rede-municipal-de-educacao-de-belo-horizonte-no-contexto-da-gestao-democratica/>. Acesso em: 15 jan. 2015.

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

_____. Gestão educacional: estratégia, ação global e coletiva no ensino. In. FINGER, Almeri Paulo et al. **Educação: caminhos e perspectivas**. Curitiba: Champagnat,1996.

_____.**Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A dinâmica do trabalho de gestão**. 2013. Disponível em: <http://www.ppgp2013.caedufjf.net/file.php/156/LEGE_A_dinamica_do_trabalho_de_gestao.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2015.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva; MIRANDA,Josélia Barbosa Cristina; DUSI, Sayuri Côrtes Ouchi. **A gestão escolar e os desafios de melhoria no desempenho educacional:** uma reflexão a partir do caso da Rede Pública Municipal de Ensino de Juiz de Fora – MG. Disponível em <www.anpae.org.br/simposio26/1comunicacoes/MarciaMachado-Co…pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. O trabalho e os papéis de Diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora – MG. IV CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. Porto/Portugal, 2014. **Anais do IV Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação**, 2014.

MAPPA, Magi Cristina. **A comunicação no programa família escola de Belo Horizonte**. 2014. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. 2014. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/12/MAGI-CRISTINA-MAPPA.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2015.

MOREIRA, Antônio Flávio Barbosa; CANDAU, Vera Maria; BEAUCHAMP, Jeanete; PAGEL, Sandra Denise; NASCIMENTO, Aricélia Ribeiro do (Org.). **Indagações sobre currículo:** currículo, conhecimento e cultura. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag3.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2015.

MOTTA, Artur. Da sala de aula à comunidade educativa: desafios das novas funções de gestão. Palestra proferida no dia 13/05/2009, como parte da programação da Semana de Pedagogia da Universidade Estácio de Sá – Campus. Disponível em: <http://www.byteboss.com/view.aspx?id=67822&name=palestra-sobre-gestao-na-estacio>. Acesso em: 04 jul.2015.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração Pública Brasileira entre o Gerencialismo e a Gestão Social. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a05.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar:** educador ou gerente? São Paulo: Editora Cortez, 2015.

PLACCO, Vera Maria Nigro de Souza; ALMEIDA, Laurinda Ramalho (Org.). **O coordenador pedagógico e o cotidiano da escola**. 9. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

POLON, Thelma Lúcia Pinto. Identificação dos Perfis de Liderança e Características relacionadas à Gestão Pedagógica Eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres – Estudo Longitudinal Geração Escolar 2005 – Pólo Rio de Janeiro. 2009. Tese (Doutorado em Educação) — Departamento do Centro de Teologia e Ciências Humanas, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action =&co_obra=163139>. Acesso em: 04 jul. 2015.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. **BH Metas e resultados**. 2014. Disponível em: <methttps://bhmetaseresultados.pbh.gov.br/content/melhoria-da-qualidade-da-educa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 15 jan. 2015.

_____.**Cartilha para o novo servidor**. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=recursoshumanos&lang=pt_BR&pg=6040&tax=9401>. Acesso em: 15 jan. 2015.

_____. Documento referência para subsidiar a elaboração do regimento escolar das escolas da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte. Disponível em: <file:///C:/Users/Mirinha/Downloads/gestao_administrativa_pregao_eletronico_2012_069_anexo_III%20(3)>. Acesso em: 18 nov. 2015.

_____. Encarte da rede de formação para Diretores Escolares 2015. PBH.2015.

_____. Gestão escolar é um dos temas do fórum de Diretores da prefeitura. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1073211>. Acesso em: 15 jan. 2015.

_____. Lei Nº 10.523, de 24 de agosto de 2012. **Cria a função pública de Gestor Administrativo e Financeiro Escolar**. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1086414> . Acesso em: 18 nov. 2015.

_____. Portaria nº 117/2013. **Constitui Comissão de Avaliação da Gestão Escolar e o Processo de Avaliação da Gestão Escolar, conforme Art. 16, do Decreto nº 14.628, de 04 de novembro de 2011**. Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1101539> . Acesso em: 15 mai. 2015.

_____.Portaria SMED Nº 318/2014. **Dispõe sobre a classificação das Escolas e Unidades Municipais de Educação Infantil - UMEIs da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte–RME/BH.** Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=1133031> . Acesso em: 15 jan. 2015.

_____. Programa Escola Aberta. Disponível: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/195-secretarias-112877938/seb-educacao-basica-2007048997/16739-programa-escola-aberta>. Acesso em: 20 out. 2015.

_____. Portal PBH. Ouvidoria, ligação direta com o cidadão. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=controladoriageral&lang=pt_BR&pg=5681&tax=8708>. Acesso em: 19 jan. 2016.

_____. Resolução SMED nº 0001/2008.O Secretário Municipal de Educação, no uso de suas atribuições e, em especial, com base no que dispõe a Lei nº 3.726, de 20 de março de 1984, e considerando a necessidade de... Disponível em: <http://portal6.pbh.gov.br/dom/iniciaEdicao.do?method=DetalheArtigo&pk=988983>. Acesso em: 15 jan. 2015.

_____. Secretaria Municipal de Educação realiza Fórum Família-Escola. Disponível em:<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/noticia.do?evento=portlet&pAc=not&idConteudo=180166&pIdPlc=&app=salanoticias>. Acesso em: 04 jul. 2015.

QEDU. Disponível em: <http://www.qedu.org.br/>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SCOTT, Valentina de Souza. **O processo de seleção e as ações de formação de Gestores escolares da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte frente aos desafios da gestão compartilhada**. 2014. Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública — Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Minas Gerais. 2014. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/12/VALENTINA-DE-SOUZA-PAES-SCOTT.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2015.

SEBRAE-SC. SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. Critérios de classificação de empresas: MEI - ME – EPP.

Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 15 jan. 2016.

SOUZA, Antônia de Fátima Botelho de. **Análise da relação entre estresse ocupacional e absenteísmo:** um estudo de caso em uma empresa do setor público Belo Horizonte. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso — Graduação em Administração. Faculdade Batista de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A — TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa DESAFIOS DO PRIMEIRO ANO DE ATUAÇÃO DO CARGO DE DIRETOR ESCOLAR NA REDE MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE BELO HORIZONTE, REGIONAL VENDA NOVA,a qual possui o objetivo de:

- Identificar os principais pontos dificultadores de uma boa gestão, em todas as dimensões escolares, para os diretores eleitos pela primeira vez, em seu primeiro ano de mandato, na regional Venda Nova.
- Analisar de que forma a GERED/SMED pode auxiliar os novos gestores.
- Propor um Plano de Ação Educacional (PAE) no sentido de subsidiar a formação e o acompanhamento desses gestores no intuito de minimizar os efeitos indesejáveis advindos da fragilidade da gestão.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Você será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. O pesquisador irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Apesar disso, você tem assegurado o direito de interromper ou cancelar a entrevista.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida a você.

Eu, _____, fui informado(a) dos objetivos do presente estudo. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de

consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Belo Horizonte,____ de _____de 2015 .

Assinatura do(a) participante

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar:

PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL: SEMÍRANES OLIVEIRA THEODORO
TELEFONE: (31)96166899
E-MAIL:SOTHEOSOROS@GMAIL.COM — STHEODORO@PBH.GOV.BR

APÊNDICE B — PAUTA DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES EM PRIMEIRA EXPERIÊNCIA DE GESTÃO E FICHA DE DADOS GERAIS DA ESCOLA

Universidade Federal de Juiz de Fora
Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREVISTA E O ENTREVISTADO
Data da entrevista:
Local da entrevista:
Duração da entrevista:
Entrevistador:
Identificador para o entrevistado:
Sexo do entrevistado:
Idade do entrevistado:
Formação do entrevistado:
Tempo de profissão:
Tempo de RME-BH:
Estado civil:
Número de filhos:

Fonte: Adaptado de FLICK, 2009

Questões para a entrevista com os diretores escolares em primeira experiência de gestão na RME-BH/ Regional Venda Nova

1) Ao se candidatar ao cargo de Diretor escolar, quais eram as suas expectativas quanto à sua atuação?
2) Considerando a satisfação de suas expectativas iniciais, qual é o seu nível de contentamento? Por quê?
3) Os documentos reguladores da eleição, Portaria 310/2014 e Decreto 15.750/2014 destacam as atribuições dos diretores escolares. Na prática, quais são as vantagens e quais são as dificuldades de ser gestor escolar?
4) Você possui algum curso de gestão?
5) A formação específica seria/é útil no atendimento das rotinas escolares?
6) Para você, o que caracteriza um bom gestor?
7) O que você aponta como os principais desafios da sua gestão? De preferência, relate do início do mandato até os dias atuais.

8) Considerando a dimensão pedagógica,você diria que um diretor escolar é importante para os bons resultados de aprendizagem dos alunos? Por quê?
9) E na dimensão administrativa, como o gestor pode garantir a articulação e o envolvimento de toda a equipe nas propostas apresentadas?
10) Para você, qual a importância da equipe escolar de apoio à gestão? Por quê?
11) Especificamente, qual é a importância da coordenação pedagógica para a gestão?
12) E na dimensão orçamentária/financeira,quais são as principais limitações?
13) E quanto ao Gestor Financeiro, como você percebe a sua atuação?
14) Como você destaca a atuação das equipes de monitoramento regional e central para o funcionamento escolar? Por quê?
15) Há algo que você gostaria de acrescentar à nossa conversa?

Universidade Federal de Juiz de Fora
Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Dados gerais da Escola Municipal	
Diretor(a):	
Nível de complexidade:	ISE:
Quantidade de turnos:	
Quantidade de alunos:	
Atendimento: ( ) 1º Ciclo ( ) 2º Ciclo ( ) 3º Ciclo ( ) Entrelaçando ( ) EJA Juvenil ( ) EJA Múltiplas Idades	( )Projeto Escola Integrada ( ) Programa Escola Aberta ( ) UMEI vinculada ( ) Programa Saúde na Escola (PSE) ( ) Outros _____
Quantidade de profissionais: Efetivos: Caixa Escolar:	

Distribuição da equipe:

Segmento	Quantitativo			
Vice-direção				
Gestor Financeiro				
Secretaria	Secretária(o)	Auxiliares de secretaria		
Biblioteca	Bibliotecário(a)	Auxiliares de biblioteca		
Professores				
Monitores de Inclusão				
Monitores do PEI				
Professor(a) comunitário				
Artífice				
Auxiliares	Cantina		Limpeza	
Coordenação	1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	EJA
Outros				

Fonte: elaborado pela autora.

APÊNDICE C — PAUTA DE ENTREVISTA COM UM GESTOR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Universidade Federal de Juiz de Fora

Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública

INFORMAÇÕES SOBRE A ENTREVISTA E O ENTREVISTADO
Data da entrevista:
Local da entrevista:
Duração da entrevista:
Entrevistador:
Identificador para o entrevistado:
Sexo do entrevistado:
Idade do entrevistado:
Formação do entrevistado:
Tempo de profissão:
Tempo de RME-BH:
Estado civil:
Número de filhos:

Fonte: Adaptado de FLICK, 2009.

Questões para a entrevista com um membro da Comissão de Avaliação da Gestão SMED

1) XXX, para a SMED, o que caracteriza um bom gestor escolar?
2) Os editais para candidatura ao cargo de diretor escolar permitem a livre candidatura de professores da rede independente da formação. A secretaria tem ações específicas para os diretores em primeira experiência de gestão?
3) Como a secretaria identifica os principais desafios dos diretores em primeira experiência de gestão?
4) Qual é o suporte oferecido pela secretaria aos diretores em primeira experiência de gestão na intenção de diminuir os desafios encontrados?
5) Como foi escolhido o período de formação dos diretores escolares em 2015?
6) Há, por parte da secretaria, alguma proposta de formação de candidatos às eleições para diretores escolares?
7) Há algo que você gostaria de acrescentar à nossa conversa?

ANEXOS

ANEXO A — PAUTA PARA PRIMEIRA AVALIAÇÃO DE GESTÃO OCORRIDA NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

PREFEITURA BELO HORIZONTE

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

PAUTA – REUNIÕES DE MONITORAMENTO DA GESTÃO – MAIO/2015

Responsável:
Regional:
Gerente Regional de Educação:

a) Levantamento dos três maiores desafios da gestão nos últimos quatro meses (na gestão como um todo).
b) Análise e levantamento dos principais desafios e dificuldades quanto aos seguintes elementos:
- Inclusão Escolar da pessoa com deficiência
- Escola Integrada
- Caixa Escolar
- Abastecimento
- Rede Física Escolar
- Materialidade

c) Para as escolas que possuem UMEI vinculada, detalhar como está a gestão e o relacionamento (Escola Sede x UMEI).
d) Análise do Plano de Melhoria da Aprendizagem e do Plano de Trabalho da Gestão Escolar.
e) Monitoramento da Frequência. (Análise de como está a situação da frequência escolar dos estudantes, considerando a perspectiva preventiva quanto aos casos de infrequência).

PARA AS ESCOLAS EM INTERVENÇÃO

a) Apontar os principais desafios da gestão desde o período em que está em intervenção
b) Levantamento das principais demandas para a REGIONAL/SMED.
c) Análise do Plano de Melhoria da Aprendizagem e do Plano de Trabalho da Gestão Escolar.
d) Monitoramento da Frequência. (Análise de como está a situação da frequência escolar dos estudantes, considerando a perspectiva preventiva quanto aos casos de infrequência).