

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

SIRLEY GLACIENE MENDES DE SOUZA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE
ESCOLHA DE GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS NOS
MUNICÍPIOS DE CACOAL E MINISTRO ANDREAZZA EM RONDÔNIA**

JUIZ DE FORA
2018

SIRLEY GLACIENE MENDES DE SOUZA

**A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE
ESCOLHA DE GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS NOS
MUNICÍPIOS DE CACOAL E MINISTRO ANDREAZZA EM RONDÔNIA**

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

Orientador: Prof. Dr. Luiz Flavio Neubert

JUIZ DE FORA
2018

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Souza, Sirley Glaciene Mendes de.

A implementação do plano de gestão escolar no processo de escolha de gestores nas escolas públicas estaduais nos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza em Rondônia / Sirley Glaciene Mendes de Souza. -- 2018.

120 f. : il.

Orientador: Luiz Flávio Neubert

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2018.

1. Gestão Escolar. 2. Planejamento. 3. Escolha de Gestores Escolares. I. Neubert, Luiz Flávio, orient. II. Título.

TERMO DE APROVAÇÃO

SIRLEY GLACIENE MENDES DE SOUZA

A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS NOS MUNICÍPIOS DE CACOAL E MINISTRO ANDREAZZA EM RONDÔNIA

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

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Flavio Neubert – Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Profa. Dra. Luciana da Silva de Oliveira – membro externo
Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)

Prof. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado – membro interno
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Juiz de Fora, ____ de _____ de 2018.

DEDICATÓRIA

Às pessoas que estiveram ao meu lado ao longo de toda a vida: meus pais Maria e Gilon, e meus amados irmãos Edson, Robson e Cleiton, que me impulsionaram todos os dias, sem medir esforços para me dar apoio.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a vida e pelas bênçãos recebidas, as quais me fizeram chegar até aqui. Obrigada por mais uma etapa concluída, mais uma página escrita da minha história.

Aos meus familiares. À minha mãe e competente professora Maria Mendes, que sempre incentivou e apoiou seus filhos, principalmente nos estudos; aos melhores irmãos do mundo Edson, Robson e Cleiton, por acreditarem tão absolutamente em mim, o que me fez acreditar que seria plenamente capaz; especialmente, à minha tia Ana, que sempre acreditou em mim e incentivou o desenvolvimento de meu potencial.

Ao Prof. Dr. Luiz Flávio Neubert, pela orientação deste trabalho.

Agradeço imensamente ao meu suporte de orientação, Priscila Campos Cunha, pelas orientações e pelo compromisso com meu processo de pesquisa.

Às professoras da banca de qualificação Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado e Profa. Dra. Ana Cristina Prado de Oliveira. Às professoras da banca de defesa Profa. Dra. Márcia Cristina da Silva Machado e Profa. Dra. Luciana da Silva de Oliveira. Agradeço pelas sugestões valiosas que agregaram qualidade ao meu trabalho.

Aos meus queridos colegas de trabalho que atuam na Coordenação de Inspeção Escolar da CRE/Cacoal – Cristiane, Altemir, Héber e Manoel –, que nunca me deixaram desanimar.

Às queridas companheiras de trabalho e mestrado Célia, Simone, Suzi, Solange e Vera, pela parceria ao longo do curso, que fez toda a diferença ao longo desta caminhada.

Aos gestores escolares da rede pública estadual de ensino de Cacoal e de Ministro Andreazza, pelo incentivo, pela compreensão e pela ajuda em minha pesquisa de campo, dedicando seu tempo e atenção a esta pesquisa e contribuindo grandemente com suas percepções.

À Secretaria de Estado de Educação de Rondônia, pela iniciativa de possibilitar a participação dos servidores no Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Todos estão errados porque todos estão certos.
A gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados. Elimine qualquer um desses papéis e você deixa o trabalho de gestão incompleto.

(HENRY MINTZBERG, 2010)

RESUMO

A presente dissertação foi desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação (PPGP) do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (CAEd/UFJF). Este caso de gestão teve como lócus de pesquisa as escolas públicas estaduais dos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza em Rondônia, e como questão de investigação: que ações podem ser propostas para que o Plano de Gestão Escolar (PGE) se torne um efetivo instrumento de planejamento da gestão escolar na CRE de Cacoal-RO? Com esse propósito, apresentou como objetivos (i)descrever o PGE, plano elaborado pelos pré-candidatos a gestores escolares da SEDUC-RO durante o processo de consulta a comunidade, mostrando sua importância enquanto instrumento de planejamento que apresenta propostas de melhoria para a unidade escolar e as possibilidades de sua execução; (ii) identificar os fatores que dificultam a implementação do PGE nas escolas públicas estaduais de Cacoal e Ministro Andreazza; e, por fim (iii) Propor ações para os problemas identificados neste estudo que viabilizem a implementação do PGE nas unidades escolares estaduais dos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza. Os autores principais que embasam o referencial teórico são: Paro (2002; 2007) e Neubert (2016) acerca da instituição escola como organização; Soares e Teixeira (2006) e Oliveira (2015), com reflexões sobre a importância da Gestão Escolar; Ferreira e Aguiar (2011) sobre demandas contemporâneas na gestão educacional; quanto aos princípios da educação e da gestão escolar, Krawczyk (1999) e Lück (2009); a respeito das dimensões da gestão escolar, Lück (2009) e Ferreira (2013) e referente ao planejamento estratégico como ferramenta de melhoria nas práticas de gestão, Lück (2009) e Mintzberg (2010). Para alcançar o objetivo proposto nesta dissertação, a metodologia adotada foi o estudo de caso. A fim de investigar quais seriam esses fatores, optamos pela abordagem qualitativa, e como instrumentos questionários aplicados aos 16 gestores escolares de Cacoal e Ministro Andreazza para levantamento inicial dos dados e, numa segunda etapa, realizamos grupos focais com o mesmo público. Os resultados evidenciaram que, embora o PGE seja um importante instrumento de planejamento para as escolas, sua implementação não é percebida como significativa pela Seduc-RO, porquanto os fatores que dificultam a sua implementação estão correlacionados à insuficiência de regulamentações, à inexistência de formação e à ineficiência da sistemática de acompanhamento. Diante dos resultados encontrados, desenvolvemos propostas de ação para a melhoria da implementação do PGE e apresentamos um Plano de Ação Educacional (PAE) no modelo 5W2H. Dentre as propostas sugerimos no PAE a elaboração de referências orientadoras específicas para elaboração do PGE, elaboração de legislação com diretrizes norteadoras para o cargo de gestor escolar, além de formação inicial e continuada dos gestores. Por fim, as dificuldades percebidas pelos gestores indicam a necessidade de sistematizar o acompanhamento da implementação do PGE na rede pública estadual de ensino de Rondônia, para que a partir dos fatores dificultadores, o processo de implementação possa ser reformulado assegurando a melhoria da qualidade na educação do Estado.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Planejamento. Escolha de Gestores Escolares.

ABSTRACT

The present work was developed under the Professional Master in Management and Evaluation on Public Education (PPGP) from the Center for Public Policies and Evaluation on Education offered by the Federal University of Juiz de Fora (CAEd / UFJF). This management case had as research locus the public schools from the cities of Cacoal and Ministro Andreazza in Rondônia state. The research question was: what actions can be proposed so that the School Management Plan (PGE) becomes an effective tool for school management planning at CRE (Regional Education Coordination) from Cacoal-RO? With this purpose, the objectives of the project were: (i) to describe the PGE, a plan developed by pre-candidates to school administrators on SEDUC-RO during the community consultation process, showing its importance as a planning tool that presents proposals for improve the school and possibilities for its execution; (ii) to identify the factors that prevent the PGE implementation in public schools from Cacoal and Minister Andreazza; and finally (iii) to propose actions for the problems identified in this study that enable the PGE implementation in public school units from Cacoal and Ministro Andreazza. The main authors for theoretical reference are: Paro (2002; 2007) and Neubert (2016) who talk about the school institution as an organization; Soares and Teixeira (2006) and Oliveira (2015), with reflections on the importance of School Management; Ferreira and Aguiar (2011) on contemporary demands in educational management; about the education principles and school management, Krawczyk (1999) and Lück (2009); about the dimensions of school management, Lück (2009) and Ferreira (2013); and regarding strategic planning as a tool to improve management practices, Lück (2009) and Mintzberg (2010). In order to reach the objective proposed in this dissertation, the methodology adopted was the case study. For investigating what were these factors, we opted a Qualitative Approach, and as instruments we applied questionnaires to 16 school managers from Cacoal and Ministro Andreazza. Thus, we made an initial survey of the data and, as a second step, we held focus groups with the same public. The results have evidenced that although PGE is an important planning tool for schools, its implementation is not perceived as significant by Seduc (Education State Secretariat) from Rondônia, since the factors that hinder its implementation are correlated with insufficient regulations, lack of training, and inefficiency of monitoring system. In view of the results found, we developed action proposals to improve the implementation of PGE, and presented an Educational Action Plan (PAE) using the 5W2H model. Among the proposals we suggest on PAE, the elaboration of specific references for the PGE, the elaboration of legislation with guiding directives for the position of school manager, in addition to initial and continuous training of managers. Finally, the difficulties perceived by the managers indicate the need for systematize the follow-up of the PGE implementation on the public schools from Rondônia, so that from the factors that make it difficult, the implementation process can be reformulated, ensuring the quality improvement in the education from the state.

Keywords: School management. Planning. Choice of School Managers.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
ART.	Artigo
CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CE-RO	Constituição do Estado de Rondônia
CF	Constituição Federal
CIE	Coordenação de Inspeção Escolar
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
Ideb	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LC	Lei Complementar
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
NTE	Núcleo de Tecnologia Educacional
PGE	Plano de Gestão Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PPGP	Programa de Pós-Graduação Profissional
RH	Recursos Humanos
RO	Rondônia
Saero	Sistema de Avaliação Educacional de Rondônia
Seduc-RO	Secretaria Estadual de Educação do Estado de Rondônia
SEE-MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
Sintero	Sindicato dos Trabalhadores em Educação no Estado de Rondônia
STF	Supremo Tribunal Federal
TJ-RO	Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Organograma da Secretaria Estadual de Educação de Rondônia	20
FIGURA 2	Ilustração das coordenações que compõem a Gerência de Gestão Escolar em Rondônia.....	21
FIGURA 3	Mapa de distribuição das Coordenadorias Regionais de Educação de Rondônia	22
FIGURA 4	Organograma da Seção Pedagógica da CRE/CACOAL	34
FIGURA 5	Processo de inter-relação entre as dimensões de organização e implementação da gestão escolar	61
FIGURA 6	A gestão como arte, habilidade prática e ciência	65

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Etapas do processo de escolha para a função de diretor e vice-diretor das escolas públicas estaduais de Rondônia	28
QUADRO 2	Roteiro para o plano de gestão da unidade escolar	32
QUADRO 3	Caracterização dos entrevistados para a entrevista por meio de grupo focal	69
QUADRO 4	Síntese dos principais resultados de pesquisa	92
QUADRO 5	Quadro comparativo entre os métodos 5W e 2H	95
QUADRO 6	Síntese da proposta 1 - Solicitação de elaboração de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE	98
QUADRO 7	Síntese da proposta 2 - Solicitação de elaboração de legislação com diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar	100
QUADRO 8	Síntese da proposta 3 - Formação dos candidatos a gestores como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico com base nas orientações do PGE	102
QUADRO 9	Sugestão de conteúdos para a ementa da formação voltada aos candidatos, como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico com base nas orientações do PGE	103
QUADRO 10	Síntese da proposta 4 - Sistematização de apoio mediante formação aos gestores ao longo da execução do PGE	106
QUADRO 11	Síntese da proposta 5 - Implementação de uma sistemática de acompanhamento das ações dos PGEs com vistas a sua efetivação	108

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
 1 OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES: UM ESTUDO DE CASO NA COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE CACOAL	19
1.1 Estrutura Organizacional da Secretaria Estadual de Educação de Rondônia.....	19
1.2 O processo de escolha de gestores Escolares na Secretaria Estadual de Educação de Rondônia.....	24
1.3 O plano de gestão escolar como instrumento de planejamento.....	29
1.3.1 Aspectos legais e operacionais	30
1.4 Descrição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal.....	33
1.5 A implementação do Plano de Gestão Escolar na CRE/Cacoal.....	36
1.6 Os desafios e dificuldades da implementação do plano de gestão escolar na CRE/Cacoal.....	38
1.6.1 Dificuldades de gestão financeira.....	38
1.6.2 Dificuldades com recursos humanos	40
1.6.3 Dificuldades em envolver pais e comunidade	42
1.6.4 Dificuldades com o gerenciamento do tempo	43
 2 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NAS 16 ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS NOS MUNICÍPIOS DE CACOAL E MINISTRO ANDREAZZA EM RONDÔNIA	46
2.1 Referencial teórico.....	47
2.1.1 A instituição escola como uma organização.....	48
2.1.2 A importância da gestão escolar para a qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas	51
2.1.3 Demandas contemporâneas na gestão educacional	54
2.1.4 Princípios da educação e da gestão escolar	56
2.1.5 As dimensões da gestão escolar: desafios e compromissos atribuídos ao gestor	59
2.1.6 O planejamento estratégico como ferramenta de melhoria nas práticas de gestão	63
2.2 Procedimentos metodológicos da pesquisa.....	66
2.2.1 Delimitação do universo da pesquisa	67
2.2.2 Instrumentos de coleta de dados.....	68
2.3 Análise dos dados coletados.....	72
2.3.1 Experiência na educação.....	72
2.3.2 Percepção sobre a elaboração do PGE	73
2.3.3 Percepção política do PGE	82
2.3.4 Percepção sobre a Seduc-RO, CRE/Cacoal e planejamento.....	87

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): PROPOSTAS PARA ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PGE COMO FERRAMENTA EFETIVA DE PLANEJAMENTO..... 93

3.1 Considerações para elaboração do plano de intervenção	94
3.1.1 Solicitação de elaboração de referências orientadoras específicas para elaboração do PGE	95
3.1.2 Solicitação de elaboração de legislação com diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar	98
3.1.3 Formação dos candidatos a gestores como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e sobre planejamento estratégico com base nas orientações do PGE	101
3.1.4 Sistematização do apoio mediante formação aos gestores ao longo da execução do PGE.....	104
3.1.5 Implementação de uma sistemática de acompanhamento das ações dos PGEs com vistas a sua efetivação.....	107

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 110

REFERÊNCIAS 113

APÊNDICE A - Questionário para levantamento inicial de dados aplicado aos gestores Escolares da CRE/Cacoal – RO.....117

APÊNDICE B - Roteiro para o grupo focal com os gestores Escolares dos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza sob a jurisdição da CRE/Cacoal – RO..... 119

APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido..... 120

INTRODUÇÃO

A crescente autonomia da escola pública, preconizada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), requer uma maior liberdade dos gestores das escolas no sentido de lidar com as demandas das unidades escolares frente às mantenedoras, haja vista que o processo de ensino e aprendizagem e as questões administrativas, financeiras e pedagógicas, entre outras, demandam complexas e urgentes decisões. Para Lück (2000), a concepção de autonomia escolar relaciona-se com as tendências mundiais de globalização e mudança de paradigmas, ocasionando novas demandas à gestão educacional e às ações dela resultantes.

Em consequência, para a gestão educacional, este cenário traz um sentido de inovação e aperfeiçoamento, o que implica conhecimento e adequação das práticas de gestão de acordo com as rápidas transformações que acontecem na sociedade. Desse modo, como observa Lück (2000), a escola e seus gestores têm como desafio a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, uma vez que não dispõem mais de modelos a serem seguidos, mas apenas de concepções desses parâmetros.

Em meio a estas mudanças, vem se intensificando a atenção sobre o papel e a importância da gestão escolar nos diferentes processos que constituem o ambiente educacional. Esta visibilidade aponta para a influência que um gestor exerce na administração e no desempenho escolar dos estudantes. Por outro lado, observa-se que os desafios também vêm sendo ampliados. Apesar de serem os mesmos enfrentados pelos demais cargos de liderança, apresentam uma complexidade maior devido às relações sociais existentes no ambiente escolar, exacerbadas pelas demandas oriundas do sistema, assim como da sociedade, que passa a exigir resultados.

Neste contexto de mudanças em relação a essas novas exigências de competências dos gestores escolares, alguns desafios são constatados especialmente na Secretaria Estadual de Educação de Rondônia (Seduc-RO), representada em cada município pelas coordenadorias regionais.

Para a Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal (CRE/Cacoal), local em que trabalho na função de inspetora Escolar desde 2013, estes desafios estão relacionados a dar subsídio aos gestores para o desenvolvimento das atividades inerentes a sua função, que compreendem, entre outras, a implementação das ações propostas e o alcance das metas dos Planos de Gestão Escolar (PGE).

Conforme a legislação estadual (Portaria nº 220/2014), todas as escolas públicas estaduais de Rondônia dispõem de um plano de gestão apresentado à sua comunidade durante

o processo de escolha dos diretores. Os candidatos ao cargo apresentam às comissões eleitorais escolares, junto ao requerimento de inscrição de candidatura, um Plano de Gestão Escolar, o qual será divulgado à comunidade durante a propaganda relacionada à candidatura. Após o gestor ser escolhido pela comunidade e nomeado pelo governador, pressupõe-se que colocará em prática o PGE elaborado e apresentado por ele.

Segundo Lück (2009, p.33), “[...] o planejamento é inerente ao processo de gestão, constituindo-se na sua primeira fase”. Podemos afirmar, todavia, que um planejamento educacional eficiente deve ter como princípio a capacidade de orientar a todos, com clareza, sobre as etapas das ações previstas. Assim sendo, seu processo de construção não deve ser visto como mera formalização burocrática, mas como instrumento estruturado e orientador do cotidiano escolar. A autora ainda afirma que o planejamento “é considerado como a mais básica, essencial e comum de suas dimensões, uma vez que é inerente a todas as outras, já que sem [ele] não há a possibilidade de promover os vários desdobramentos da gestão escolar, de forma articulada”. Portanto, sua presença é essencial para o sucesso dos objetivos educacionais, e sua ausência pode comprometer, além dos resultados previstos, os princípios que fundamentam e legitimam o trabalho da gestão escolar.

Nesse sentido, o PGE é considerado um mecanismo de planejamento para a implementação de políticas públicas oriundas da Seduc-RO. De acordo com a Portaria nº 220/2014, seu objetivo é apresentar propostas para a melhoria da qualidade da educação de cada escola. Para tanto, deve ser construído com base no diagnóstico da instituição, apresentando metas, ações e estratégias para a superação dos principais entraves que dificultam seu processo educacional.

Na visão de Paradela (2016), um bom planejamento é mobilizador de esforços, dá rumo às organizações, deixando claro aonde se quer chegar e os recursos necessários, ajudando a evitar desperdícios de esforços, sendo, portanto, uma ferramenta que possibilita, entre outras coisas, a avaliação e a prestação de contas.

Ainda de acordo com Paradela (2016, p. 4), “[...] cada pessoa possui conhecimentos diferenciados que podem ter grande utilidade no momento de diagnóstico das necessidades a serem supridas e da definição de medidas que podem ajudar no seu enfrentamento”. Segundo o autor, por mais que pareça difícil definir objetivos para o futuro numa era tão marcada pela incerteza, a organização, sem esta definição, será como um barco sem rumo, levado ao sabor das ondas e empurrado pelos ventos do casuísmo e da improvisação.

Por estas razões, o acompanhamento e o monitoramento adequados das ações propostas no PGE pela Coordenadoria Regional de Educação (CRE) de Cacoal adquirem

grande relevância, uma vez que permitem orientar e indicar sugestões de melhorias das ações realizadas, visando alcançar os objetivos e o cumprimento das fases estabelecidas. Dessa forma, podemos dizer que o Plano de Gestão Escolar, com suas metas, ações e estratégias, é um importante instrumento de planejamento da escola, o que demanda um estudo minucioso.

Sob esta perspectiva, exercendo a função de Inspetora Escolar na CRE de Cacoal, tenho a oportunidade de acompanhar a prática escolar no que se refere à gestão das escolas da rede pública estadual. Devido a esta experiência profissional, foi possível observar as dificuldades enfrentadas pelos gestores quanto à implementação¹ do PGE, já que as orientações sobre a elaboração do plano são frágeis e insuficientes. Isso aponta para a necessidade de uma orientação mais precisa da Seduc-RO sobre como elaborar os PGEs, além de um acompanhamento e um monitoramento pela CRE, para que as ações propostas pelos gestores sejam adequadamente concretizadas.

É importante observar que o trabalho do inspetor escolar em Rondônia consiste em acompanhar e fiscalizar o cumprimento da Legislação Educacional nas unidades escolares do estado. Neste caso, a implementação do Plano de Gestão Escolar nas unidades escolares sob a jurisdição da CRE/Cacoal é um desafio, considerando que, na Coordenação de Inspeção Escolar (CIE/Cacoal) – setor em que trabalho atualmente –, existe uma legislação normalizadora que regulamenta e preconiza sua existência. Observam-se, nesse sentido, dificuldades quanto à implementação do PGE, caracterizando o não cumprimento do que preconiza a Lei.

Sendo assim, a justificativa para a realização da presente pesquisa é investigar o planejamento escolar pensado no momento da seleção de gestores, ou seja, no momento em que são firmados compromissos com a comunidade escolar. Dessa forma, compreender a percepção dos gestores com relação à elaboração do PGE pode auxiliar na implementação de um planejamento exequível nas escolas públicas estaduais jurisdicionadas à CRE/Cacoal.

Portanto, o presente estudo de caso tem como ponto de partida o Plano de Gestão Escolar e os desafios de sua implementação nas escolas jurisdicionadas à Coordenadoria Regional de Educação do Município de Cacoal, Rondônia. Conforme destacamos, apesar da obrigatoriedade, mediante legislação normatizadora, da elaboração e da apresentação do PGE junto à comunidade escolar, após a eleição – ou seja, depois da aprovação pela comunidade –,

¹ Lei complementar nº 829 de 15 de julho de 2015: [...] Art. 6º. As Coordenadorias Regionais de Educação terão as seguintes atribuições principais: I - implantar e implementar a política de educação da Secretaria de Estado de Educação nas unidades educacionais da área de abrangência da Coordenadoria Regional (RONDÔNIA, 2015, p. 1).

o referido plano não vem sendo implementado adequadamente, de acordo com registros do setor de inspeção escolar.

Como dito anteriormente, embora exista a obrigatoriedade do PGE, alguns fatores apresentados pelos gestores no levantamento inicial desta pesquisa parecem dificultar sua implementação, quais sejam: (i) dificuldades de gestão financeira, vinculadas diretamente à insuficiência e à morosidade no recebimento dos recursos financeiros; (ii) dificuldades de recursos humanos relacionadas à carência de servidores e à rotatividade de professores; (iii) dificuldades em envolver pais e comunidade, uma vez que é limitada a participação dos familiares na vida escolar dos estudantes; e (iv) dificuldades no gerenciamento do tempo, que estariam correlacionadas à organização das atividades escolares e à priorização das ações a serem executadas. Sendo assim, a existência de mecanismos de efetivação do plano poderia subsidiar, acima de tudo, um planejamento, o qual nortearia o trabalho do gestor em relação a várias ações na escola, visando, inclusive, superar dificuldades. Sua característica primordial não deveria ser “apagar incêndio”. Justamente por esta razão, seria preciso planejar ações a serem desenvolvidas na escola, antecipando a organização de sua rotina para cumprir com suas funções pedagógicas e administrativas.

É neste contexto de acompanhamento dos entraves na implementação do PGE que considero relevante, para uma maior eficácia da política, a seguinte questão que norteia esta pesquisa: que ações podem ser propostas para que o PGE se torne um efetivo instrumento de planejamento da gestão escolar na CRE de Cacoal-RO?

Com este propósito, o objetivo geral deste estudo é analisar que ações podem ser propostas para que o PGE se estabeleça como um plano capaz de promover melhorias no processo educativo das unidades escolares sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal-RO. Os objetivos específicos desta pesquisa são: (i) descrever o PGE – plano elaborado pelos pré-candidatos a gestores escolares da Seduc-RO durante o processo de consulta à comunidade; (ii) identificar os fatores que dificultam a implementação do Plano de Gestão Escolar nas escolas públicas estaduais de Cacoal e de Ministro Andreazza; por fim, (iii) propor ações para os problemas identificados neste estudo que viabilizem a implementação do Plano de Gestão Escolar nas unidades escolares estaduais dos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza.

Para análise da implementação do PGE, a abordagem metodológica adotada neste estudo foi qualitativa, com a inclusão de diferentes instrumentos de pesquisa que permitiram verificar as percepções e os interesses dos diferentes atores sobre o problema investigado. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa documental das Legislações (Leis, Decretos,

Resoluções, Portarias) e de documentos internos, tais como atas e termos de visitas dos trabalhos realizados pela CRE/Cacoal. Em seguida, foram aplicados questionários aos 16 gestores escolares de Cacoal e de Ministro Andreazza, para um levantamento inicial dos dados; numa segunda etapa, realizamos grupos focais com o mesmo público.

Esta dissertação está organizada em três capítulos e suas subseções. O Capítulo 1 foi dividido em cinco subseções. Na primeira, apresentamos a estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação de Rondônia, em que constam os diferentes níveis hierárquicos das gerências – entre elas, a Gerência de Gestão Escolar, que tem como atribuição, entre outras coisas, o processo de escolha dos gestores e o monitoramento das ações gestoras. Com a finalidade de contextualizar esta pesquisa, nas subseções seguintes, apresentamos o panorama estadual do processo de escolha dos gestores e a instituição do Plano de Gestão Escolar, assim como a estrutura da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal, focando no setor de inspeção escolar – local em que atuo profissionalmente –, bem como as funções legais dos inspetores. Na sequência, apresentamos as 16 escolas estaduais dos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza que serão analisadas. Ao final, apontamos as evidências em relação à implementação do Plano de Gestão Escolar na CRE de Cacoal que demonstram as dificuldades apresentadas pelos diretores.

O Capítulo 2 apresenta a análise dos resultados desta pesquisa sob a luz dos referenciais teóricos. Esse subdividido em três subseções. Na primeira subseção, apresentamos o referencial teórico, considerando seis subtópicos, que são: (i) a possibilidade de refletir sobre a instituição escola como uma organização, suas características básicas e seus desafios; (ii) a importância da gestão escolar para a qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas, enfatizando a influência da prática do gestor no desempenho dos estudantes; (iii) as demandas contemporâneas e as reformas educacionais que trouxeram para o âmbito educacional novos modelos de gestão da administração pública; (iv) princípios da educação e da gestão escolar, indicando dimensões da gestão, desafios e compromissos atribuídos ao gestor; e (v) reflexões acerca do planejamento estratégico como ferramenta de melhoria das práticas de gestão. A segunda subseção apresenta a abordagem metodológica de pesquisa. A terceira subseção explicita a análise dos resultados encontrados, a partir dos dados obtidos por meio de grupos focais realizados com os gestores.

No Capítulo 3, a partir da descrição e das análises realizadas nos capítulos anteriores, apresentamos um Plano de Ação Educacional (PAE), no modelo 5W2H², com cinco propostas relacionadas às principais dificuldades percebidas pelos gestores na implementação do PGE. Dentre essas propostas, destacamos a elaboração de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE na rede de ensino pública estadual de RO, bem como uma formação voltada para os atores responsáveis pela implementação do plano no âmbito da escola.

Por fim, são apresentadas as considerações finais com o intuito de fomentar eventuais trabalhos futuros sobre a política de escolha de gestores na Seduc-RO. Na última etapa, apresentamos o referencial bibliográfico em que esta pesquisa foi baseada.

² De acordo com Franklin e Nuss (2006), a ferramenta 5W2H é entendida como um plano de ação, ou seja, como resultado de um planejamento como forma de orientação de ações que deverão ser executadas e implementadas, sendo, ainda, uma forma de acompanhamento do desenvolvimento daquilo que foi estabelecido na etapa de planejamento.

1 OS DESAFIOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES: UM ESTUDO DE CASO NA COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE CACOAL

Este primeiro capítulo tem como objetivo apresentar, a partir da estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Educação de Rondônia, o contexto do processo de elaboração e implementação do Plano de Gestão Escolar na Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal, descrevendo seus possíveis entraves. Para tanto, nas próximas seções serão abordados a estrutura organizacional da Seduc-RO, o processo de escolha dos gestores escolares, o Plano de Gestão Escolar, assim como a CRE/Cacoal e os desafios da implementação do PGE na coordenadoria. Estes tópicos serão apresentados devido à importância de contextualizar o estudo, considerando que são os atores locais que influenciam no ambiente escolar e caracterizam o caso pesquisado.

1.1 Estrutura organizacional da Secretaria Estadual de Educação de Rondônia

A Seduc tem sua estrutura regulamentada por diversas leis e decretos. De acordo com o Art. 1º do Decreto nº 9053/2000/RO, que trata da estrutura básica e estabelece suas competências, compete à Seduc-RO:

- I – a formulação e execução das políticas educacionais do Estado, elaborando, em conformidade com as diretrizes e metas governamentais os planos, programas, projetos e atividades técnico-pedagógicas, educacionais em todos os seus níveis, coordenando e avaliando as atividades técnico-pedagógicas, bem como orientando e assistindo aos municípios na área educacional, em regime de colaboração;
- II – a manutenção, expansão, melhoria e modernização da rede de ensino, a promoção e apoio às atividades culturais recreativas e do desporto escolar, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes à sua função institucional;
- III – a promoção e a coordenação do ensino superior, nas diversas áreas, bem como a promoção da pesquisa científica e tecnológica e o desenvolvimento das atividades de extensão, na conformidade com a legislação pertinente (RONDÔNIA, 2000, pp. 1-2).

A regulamentação das competências da Secretaria objetiva organizar e sistematizar as ações a cargo do Estado relativas à garantia e à promoção da educação, conforme o que preconiza o Art. 205 da Constituição Federal (CF) de 1988, que a trata como direito de todos e dever do Estado e da família, com a participação da sociedade.

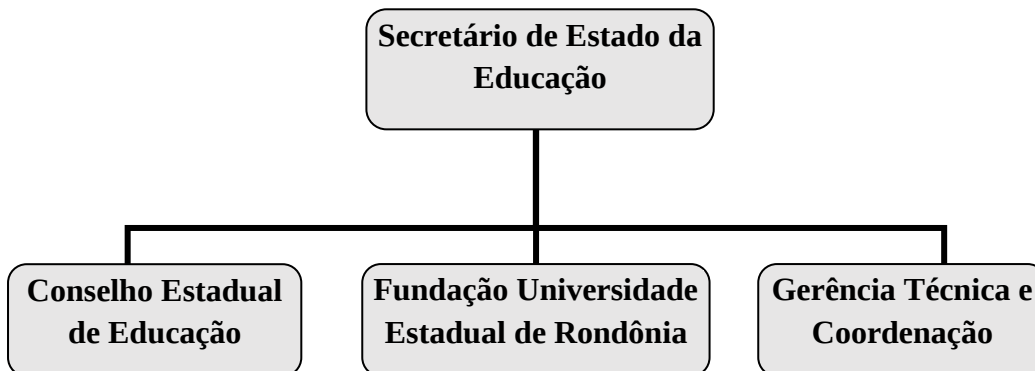
Integram a estrutura organizacional e hierárquica da Seduc-RO, conforme estabelecido no Decreto nº 9053/2000/RO, Art. 2º:

- I – em nível de direção superior, a instância administrativa referente ao cargo de Secretário de Estado da Educação; II – em nível de vinculação: a) com atuação

deliberativa, consultiva e normativa o Conselho Estadual de Educação; b) com função programática de pesquisa científica e tecnológica a Fundação Universidade Estadual de Rondônia; III – em nível de gerência técnica e coordenação, as instâncias administrativas correspondentes [...] (RONDÔNIA, 2000, p. 2).

Para uma melhor compreensão desta questão, os níveis hierárquicos macro são apresentados no organograma (Figura 1) a seguir:

Figura 1 - Organograma da Secretaria Estadual de Educação de Rondônia



Fonte: elaborado pela autora com base no Decreto n. 9053/2000/Rondônia.

A Gerência Técnica e Coordenação é composta por: (i) gerência superior; (ii) apoio e assessoramento; (iii) gerência de administração e finanças; (iv) diretoria geral de educação – a última formada por 7 (sete) gerências, que são: centro de mídias; formação e capacitação técnica e pedagógica; gestão escolar; educação básica; modalidades temáticas especiais de ensino; controle, avaliação e estatística; educação física, desporto e cultura escolar.

Com a função e a responsabilidade de administrar internamente a Secretaria em suas atividades administrativas e financeiras, a Gerência Técnica e Coordenação tem como competência atuar no planejamento e na execução dessas atividades, visando a consecução dos resultados programados, promovendo análises de desempenho e estabelecendo medidas de racionalização na administração e na gerência dos recursos à disposição.

Na análise das competências das gerências da Seduc-RO, tendo em vista o enfoque deste estudo, utilizamos como critério a relevância das políticas e dos programas que abordam o trabalho com a gestão escolar, mais especificamente com o Plano de Gestão Escolar. Neste caso, com esta competência, há na estrutura organizacional da Seduc-RO a Gerência de Gestão Escolar, atualmente subordinada à Diretoria Geral de Educação desta Secretaria. De acordo com o documento interno de monitoramento *online* da CRE/Cacoal de 2016, o objetivo estratégico da gerência é elevar a qualidade da educação básica por meio do monitoramento das ações da gestão escolar no Estado.

Conforme pode ser observado na ilustração a seguir (Figura 2), a gerência encontra-se estruturada em quatro coordenações:

Figura 2 – Ilustração das coordenações que compõem a Gerência de Gestão Escolar em Rondônia



Fonte: elaborado pela autora com base na Lei Complementar nº 901/2016/Rondônia.

A partir desta Gerência, são estabelecidos o monitoramento e o assessoramento por meio de orientações que possam dar suporte às Coordenadorias Regionais de Educação, o que se traduz em resultados positivos tanto para as CREs quanto para a gestão das escolas da rede.

Nesse sentido, a instituição da Gerência de Gestão Escolar e de suas coordenações tem como papel o fortalecimento da gestão nas escolas, estimulando a disseminação das práticas exitosas entre as escolas públicas estaduais, além de incentivar o processo de melhoria contínua, tendo como base o acompanhamento e o monitoramento das equipes gestoras.

Para a efetivação de todo este processo educacional, a Seduc é representada em cada município pelas Coordenadorias Regionais de Educação (CREs), que estão vinculadas à Diretoria Geral de Educação. As coordenadorias têm por competência coordenar, supervisionar, executar e controlar as atividades educacionais de ensino, cultura e desporto escolar em cada município, no âmbito de suas respectivas jurisdições.

Atualmente, a Seduc-RO conta com dezoito CREs, as quais facilitam o intercâmbio e as relações entre os órgãos e as unidades estruturais da Secretaria de Educação e as direções das unidades de ensino, possibilitando o atendimento e o acompanhamento das 420 escolas estaduais em funcionamento no estado. As CREs encontram-se distribuídas por localização e por quantitativo de municípios e escolas, conforme se observa na Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Mapa de distribuição das Coordenadorias Regionais de Educação de Rondônia



Fonte: <<http://www.seduc.ro.gov.br/portal/index.php/acessos-uteis/356-mapa-teste.html>>. Acesso em: 20 ago. 2017.

O mapa de distribuição apresentado retrata a abrangência geográfica de 13 (treze) CREs e de 5 (cinco) núcleos de educação. Ressaltamos o fato de que, por meio da Lei Complementar nº 829/2015/RO, os núcleos de educação foram redimensionados e elevados à categoria de Coordenadorias.

As CREs foram instituídas pela LC 829/2015/RO, que diz:

Art. 1º. Ficam instituídas, no âmbito da Secretaria de Estado da Educação - Seduc, as Coordenadorias Regionais de Educação I e II - CRE e o Núcleo de Apoio à CRE - NAC, como instâncias administrativas de atuação intermediária subordinadas à SEDUC, responsáveis pelas escolas estaduais, agindo diretamente com os professores, coordenadores e demais atores da educação do Estado em atividades nas unidades de ensino (RONDÔNIA, 2015, p.1).

O papel de mediação entre a Seduc-RO e as unidades escolares exercido pelas CREs é fundamental, uma vez que possibilita a assistência e o acompanhamento do desenvolvimento da prática educativa e, conseqüentemente, do processo de ensino e de aprendizagem dos alunos.

Cabe à CRE a responsabilidade pelo acompanhamento do gestor escolar, respondendo, assim, pela atuação da gestão e por todo o processo que resulta no aprendizado dos alunos. Em decorrência de tal situação, os gestores escolares devem ser acompanhados desde o momento em que forem escolhidos e nomeados para a função, e as propostas voltadas para a melhoria dos resultados das unidades escolares devem ser monitoradas.

No que diz respeito ao papel dos gestores escolares, a Lei Estadual nº 3.018/2013 determina:

Art. 57. Os gestores das Unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, observadas as incumbências estabelecidas no artigo 13 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, deverão cumprir no exercício da gestão escolar, as seguintes atribuições:

- I - representar a Unidade Escolar, responsabilizando-se pelo seu funcionamento;
- II - coordenar, elaborar e executar, em conjunto com o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico e sua adequação no âmbito da Unidade Escolar, seguindo as diretrizes da política educacional estabelecida pela Secretaria de Estado da Educação - Seduc e complementá-las naquilo que as especificidades locais exigirem;
- III - submeter ao Conselho Escolar, para apreciação e aprovação, o Plano de Aplicação dos recursos financeiros e a Prestação de Contas dos referidos recursos em tempo hábil;
- IV - divulgar, periódica e sistematicamente, informações referentes à utilização dos recursos financeiros, qualidade dos serviços prestados e resultados obtidos nas avaliações interna e externa, utilizando-se de recursos audiovisuais;
- V - apresentar, anualmente, à Secretaria de Estado da Educação - Seduc, ao Conselho Escolar e à comunidade escolar, a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Projeto Político Pedagógico - PPP, a avaliação interna da escola e as propostas que visem à melhoria da qualidade do ensino e ao alcance das metas estabelecidas;
- VI - baixar normas disciplinares complementares para o funcionamento da Unidade Escolar, observando a legislação em vigor, ouvido o Conselho Escolar;

- VII - organizar o quadro de recursos humanos da Unidade Escolar com as devidas especificações, conforme as normas aplicáveis, submetendo-o à apreciação do Conselho Escolar e da Secretaria de Estado da Educação - Seduc;
- VIII - manter atualizado o tombamento dos bens públicos, zelando, em conjunto com todos os segmentos da comunidade escolar, pela sua conservação;
- IX - decidir quanto à organização e ao funcionamento da Unidade Escolar, o atendimento à demanda e demais aspectos pertinentes, de, acordo com as orientações fixadas pela Secretaria de Estado da Educação - Seduc;
- X - cumprir e fazer cumprir a legislação vigente; e
- XI - cumprir metas (RONDÔNIA, 2013, pp. 24-25).

Observa-se que as incumbências dos gestores determinadas pela Lei da Gestão Democrática estão relacionadas às dimensões de atuação da gestão escolar, considerando o nível de autonomia estabelecido quanto aos aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Nesse sentido, o conhecimento destas atribuições pelos gestores oportuniza aos candidatos uma melhor compreensão de seu papel, bem como de suas atribuições, possibilitando o estabelecimento de parâmetros para as propostas construídas durante a elaboração do PGE.

Para compreender melhor em que contexto o Plano de Gestão Escolar é elaborado, na seção seguinte, descreveremos o processo de escolha dos gestores escolares na Seduc-RO, apresentando as leis que regulamentam sua prática e visando compreender como o PGE encontra-se fundamentado.

1.2 O processo de escolha de gestores escolares na Secretaria Estadual de Educação de Rondônia

Conforme destacado por Amaral (2015, p. 9), “[...] a escolha de diretores para as escolas públicas sempre foi um assunto muito polêmico e discutido, tanto nas redes de educação quanto entre especialistas e pesquisadores”. Atualmente, a nomeação para a função de diretor no Brasil é tratada como política educacional, sendo prevista no Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), na Meta 19, que versa sobre a gestão democrática do ensino no Brasil:

[...] Assegurar condições, no prazo de 2 anos, para a efetivação da gestão democrática da Educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto (BRASIL, 2014, p. 83).

A norma programática que institui o PNE foi promulgada em 25 de junho de 2014 pela Lei nº 13.005. A Meta 19 diz respeito ao eixo do Processo de Organização e Gestão da Educação para cumprir o objetivo do Plano. Também é importante ressaltar que ela objetiva promover melhorias na gestão escolar, de forma a sensibilizar todos os atores envolvidos no

processo educativo no sentido de cumprirem com suas responsabilidades para se atingir a tão esperada "Gestão Democrática", com colaboração, em termos de apoio e recursos, da União. Sob esta perspectiva, pode-se considerar, como afirma Amaral (2015, p. 9), que:

[...] a intenção da União, como responsável pela elaboração do PNE, [é] tentar construir um consenso, pela via legal, de processos de seleção de gestores escolares que levem em conta o mérito, o desempenho e a participação da comunidade escolar. Além disso, vemos a tentativa de centralizar, por meio de uma proposta de prova nacional, o processo que irá subsidiar os significados que, efetivamente, a União está construindo sobre a gestão democrática.

Destaca-se que não há como desconsiderar o caráter centralizador da União, que fortemente influencia os estados e os municípios a alinharem sua política local, limitando as propostas e diretrizes do governo federal e recebendo, então, os recursos necessários. Assim sendo, com o objetivo de cumprir o previsto na Meta 19 do PNE (2014-2024), o Plano Estadual de Educação de Rondônia (PEE 2015-2025) estabelece similarmente, na Meta 19:

[...] Assegurar condições para fortalecer a efetivação da gestão democrática da educação, por meio da participação direta da comunidade escolar na consulta pública para escolha de gestores, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho no âmbito das escolas públicas rondonienses (RONDÔNIA, 2015, p.122).

Percebe-se, portanto, mediante a meta supracitada, que as ações desenvolvidas visando ao fortalecimento e à efetivação da gestão democrática no estado estão correlacionadas à meta nacionalmente estabelecida, corroborada pela Lei Estadual.

Em Rondônia, antes do PNE (2014-2024), foi sancionada, em abril de 2013, a Lei Estadual nº 3.018, visando fortalecer o processo de gestão democrática. A Lei regulamenta a gestão democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia, em atendimento ao disposto no Art. 206, VI da Constituição Federal (1988), nos Art. 3º e 14º da Lei nº 9.394/1996, e no Art. 187, VI e VII da Constituição do Estado de Rondônia. Assim, conforme a Lei nº 3.018, a Seduc de Rondônia inicia o alinhamento da gestão escolar nas escolas estaduais de acordo com o Art. 9º, que estabelece:

[...] A Gestão Democrática será efetivada por intermédio dos seguintes mecanismos de participação: I - Conselho Escolar; II - Eleição Direta para Diretor e Vice-Diretor; III - Projeto Político Pedagógico - PPP; e IV - Grêmios Estudantis (RONDÔNIA, 2013).

Conforme mencionamos, a gestão democrática já era prevista na Legislação desde 1988. Contudo, as ações do estado que pudessem ser traduzidas como gestão democrática não

aconteciam de modo efetivo. Até porque não são leis e decretos que vão dizer se uma gestão é democrática ou não, mas sim sua configuração na prática.

No que diz respeito ao processo de escolha do gestor escolar no estado de Rondônia, percebe-se uma realidade bastante desafiadora, tal como afirma Amaral (2015, p. 28): “[...] a história da seleção de diretores das escolas públicas é marcada por constantes avanços e retrocessos, a depender da vontade política dos dirigentes”. Neste contexto, a seleção dos diretores escolares, no estado, iniciou-se em 2011, por meio do Decreto nº 16.202/2011, que regulamentava critérios e condições para a realização de eleições diretas às funções de diretor e de vice-diretor das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia. A posse dos eleitos foi realizada no início do ano seguinte, referente ao triênio 2012, 2013 e 2014. Do mesmo modo, em 2014, foram realizadas novamente eleições diretas para a escolha dos diretores e vice-diretores, sendo empossados para o triênio 2015, 2016 e 2017.

Não obstante, em novembro de 2015, foi promulgado o Decreto nº 613/2015 pela Assembleia do Estado de Rondônia, suspendendo a escolha dos diretores mediante o voto direto e secreto. Isso ocorreu devido às eleições diretas terem sido declaradas inconstitucionais pelo Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, no Processo de Arguição de Inconstitucionalidade nº 0013053-74.2014.822.0000. Essa decisão judicial está em simetria com decisões do Supremo Tribunal Federal sobre a temática. Entre outras, pode-se citar a Ação Direta de Inconstitucionalidade – ADI nº 2997.

Sobre a eleição direta para diretores de escolas públicas, o STF firmou entendimento de que “[...] é inconstitucional toda norma que preveja eleições diretas para direção de instituições de ensino mantidas pelo Poder Público”. Isso quer dizer que o cargo de diretor de escola pública é em comissão, e cabe ao Poder Executivo o poder discricionário de livre nomeação e exoneração (art.37, II, da CF/88). Nesse sentido, o TJ-RO entendeu que cargos públicos são providos mediante concurso público ou, tratando-se de cargo em comissão, mediante livre nomeação e exoneração pelo Chefe do Poder Executivo.

Dessa forma, para atender o que preconiza a legislação quanto à inconstitucionalidade e, por outro lado, aos anseios da comunidade escolar e da sociedade, em 10 de janeiro de 2017 foi sancionada a Lei Estadual nº 3.972 que altera a Lei Estadual nº 3.018/2013, substituindo o termo “eleições diretas” por “consulta à comunidade escolar”. Na prática, a diferença entre a eleição direta e a consulta à comunidade é que, enquanto na eleição direta o diretor tinha garantia de permanência no cargo até o final do mandato, na consulta à comunidade passa a ser ato discricionário do poder executivo. Nesta nova regra, o diretor eleito não tem a garantia

de permanência no cargo até o cumprimento do mandato, ficando à mercê da vontade política do chefe do poder executivo.

Outrossim, sobre o prazo do mandato e o período de escolha, outra alteração, trazida pela Lei Estadual nº 4.113/2017, foi realizada no texto da Lei nº 3.018/2013, ao normatizar que as consultas às comunidades devem ser realizadas concomitantemente em todas as unidades da rede pública estadual, a cada quatro anos, considerando, ainda, que a próxima será somente no mês de março de 2019. Isso quer dizer que, com o advento da Lei nº 4.113/2017, os mandatos dos diretores e vice-diretores, que antes eram de três, passaram a ser de quatro anos.

Atualmente, de acordo com a Lei nº 3.018/2013 vigente, nas escolas públicas rondonienses, qualquer profissional do Magistério pertencente ao quadro civil permanente do estado de Rondônia ou do governo federal à disposição do estado, com vínculo de 40 horas semanais de trabalho, com formação em Pedagogia ou demais licenciaturas, pode se candidatar aos cargos de diretor e de vice-diretor, por meio de uma chapa, ocupando-os pelos próximos quatro anos.

Consoante à regulamentação estadual, o processo de escolha obedece a algumas etapas, conforme retrata o Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Etapas do processo de escolha para a função de diretor e vice-diretor das escolas públicas estaduais de Rondônia

Ordem	Amparo legal	Etapas
1	Lei Estadual nº 3.018/2013	Constituição, pela Seduc-RO, das comissões eleitorais estadual, regionais e escolares, que terão como responsabilidade organizar, acompanhar e avaliar a execução do processo de escolha.
2	Portaria nº 220/2014/Rondônia	Apresentação, pelos candidatos, de requerimento de registro de chapa endereçado ao presidente da comissão eleitoral escolar, acompanhado de documentos pessoais, declarações de que não cumpre penalidades administrativas, cível e criminal, certidões negativas do Tribunal de Contas, da Secretaria Estadual da Fazenda, cível e criminal, certidão negativa emitida pela Coordenadoria Geral de Prestação de Contas da Seduc-RO – referente a prestações de contas dos recursos financeiros de programas estaduais e federais –, e obrigatoriamente um Plano de Gestão da chapa para a unidade escolar.
3	Portaria nº 220/2014/Rondônia	Divulgação, junto à unidade escolar e à comunidade, das plataformas de trabalho previstas no plano de gestão da chapa, por meio impresso e/ou virtual; participação em debates; realização de visitas a cada sala de aula; participação em assembleias realizadas pela comissão eleitoral escolar para divulgação das chapas inscritas.
4	Portaria nº 220/2014/Rondônia	Realização, na própria unidade escolar, do processo de consulta à comunidade, que deverá ser conduzido pela comissão eleitoral escolar. Após o encerramento da votação, a comissão eleitoral escolar se encarregará da apuração dos votos, feita em sessão única aberta à comunidade escolar.
5	Portaria nº 220/2014/Rondônia	Encaminhamento, pela comissão eleitoral escolar à comissão eleitoral regional, do resultado da consulta à comunidade, sendo declarado vencedor aquele que obtiver maioria simples, ou seja, 50% (cinquenta por cento) mais 1 (um) dos votos válidos.
6	Lei Estadual nº 3.018/2013, alterada pela Lei Estadual nº 4.113/2017	Nomeação da direção da unidade escolar pelo período de 4 (quatro) anos, observada decisão discricionária do governador do estado (Lei nº 4.113 de 18.07.17), a partir da data do Decreto de Nomeação, permitida uma única recondução para a mesma função (pela Lei nº 3.972 de 10.01.17).

Fonte: elaborado pela autora com base nas Leis nº 3.018/2013/RO e nº 4.113/2017/RO, e na Portaria nº 220/2014/Seduc-RO.

Portanto, observa-se que o processo de escolha dos gestores encontra-se regulamentado pelas leis mencionadas. Registra-se, ainda, que a nomeação dos escolhidos no processo de consulta para diretor se dará conforme estabelecido no Art. 40 da Lei nº 3.018/2013, que diz:

A nomeação dos escolhidos ocorrerá na primeira quinzena de janeiro do ano seguinte às consultas à comunidade, mediante:

I - assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade da Gestão Escolar, anexo I desta Lei; e

II – nomeação do Diretor e Vice-Diretor por ato do Governador do Estado de Rondônia.

§ 1º. O Termo de Compromisso e Responsabilidade da Gestão Escolar contemplará cláusulas a respeito das atribuições inerentes à função de Diretor e Vice-Diretor; da gestão escolar em si, e principalmente selando compromisso com a melhoria do desempenho escolar [...] (RONDÔNIA, 2013).

Participam do processo de escolha os membros da comunidade escolar, na qualidade de mães, pais, responsáveis, estudantes e profissionais em exercício na escola, em sua sede ou, se for o caso, em suas extensões. O voto não é obrigatório.

Sobre o Plano de Gestão Escolar, obrigatório desde 2011, é pertinente observar que a lei de gestão escolar do estado de Rondônia foi alterada por diversas legislações. No entanto, todas mantêm como obrigatória a elaboração do PGE, uma vez que ele continua como parte constituinte do processo de consulta à comunidade escolar.

1.3 O plano de gestão escolar como instrumento de planejamento

Com o objetivo de assegurar a autonomia outorgada pela Lei nº 3.018/2013 – Lei da Gestão Democrática Estadual de RO – por meio de uma gestão participativa, encontra-se estabelecida em Lei a elaboração, pelo candidato a diretor, de um Plano de Gestão Escolar. A elaboração deste plano tem como finalidade a construção de metas e ações de acordo com a realidade da unidade escolar e da comunidade. Portanto, pode ser considerado um importante instrumento de planejamento, com o objetivo de orientar a dinâmica escolar em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.

O PGE se mostra importante em relação às práticas de gestão, pois ao priorizar e propor metas alcançáveis, pode-se ajudar a gerir o tempo do gestor de forma muito mais produtiva, elaborando um plano de metas coerente e alinhado ao seu objetivo, com vistas a fortalecer ações e projetos. Isso pode refletir na melhoria da qualidade educacional e da aprendizagem dos estudantes da instituição.

Apesar da importância do plano como instrumento de planejamento para as unidades escolares e, conseqüentemente, como estratégia de fortalecimento da gestão escolar estadual, objetivando melhoria na rede, a insuficiência de orientação da Secretaria acaba por reduzir sua relevância.

Sobre a importância da programação do trabalho, Mintzberg (2010, p. 63) aponta que “[...] a programação do gerente pode ter uma enorme influência sobre todos os membros da unidade: tudo que entra na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade”. Portanto, considerando a necessidade de planejamento e definição das competências e responsabilidades inerentes ao gestor, o qual deve atuar de forma determinante em diversas dimensões da escola, o estabelecimento de diretrizes pela Seduc-RO serviria como parâmetro para a inclusão na agenda, possibilitando uma melhor fundamentação na elaboração do PGE. Dessa forma, com a compreensão de sua função e do

campo de atuação, além da instituição em agenda, as possibilidades de sucesso em sua execução seriam ampliadas, produzindo resultados positivos para os alunos, bem como para a sociedade, de forma geral.

Outrossim, a instituição de diretrizes relacionadas às dimensões existentes na escola para a elaboração do PGE, entre elas a administrativa, a pedagógica, e a financeira, enfatizaria a relevância de sua implementação. Seria conferido destaque ao papel que o plano desempenha, do mesmo modo que ao papel do gestor, responsável pelo gerenciamento dessas dimensões e por sua consecução e, em última instância, às políticas públicas educacionais implementadas pela Seduc-RO.

Assim, com a carência de orientações na Legislação que o embasa, percebe-se que o PGE não é percebido dentro de uma estratégia mais ampla, de longo prazo, da própria Seduc-RO. Não há uma metodologia e um modelo nos quais esses planos possam se basear, não há um conhecimento prévio sobre planejamento pelos gestores para que o plano seja elaborado com metas e ações possíveis de serem executadas. Tudo isso tem relação direta com a elaboração, o que impacta também na implementação.

Assim, compreender a base legal e os aspectos operacionais do Plano de Gestão Escolar descritos nas seções seguintes é indispensável para compreender sua participação na gestão, bem como sua configuração como instrumento propulsor de ações que busquem mudanças e melhorias nas instituições.

1.3.1 Aspectos legais e operacionais

A gestão escolar da Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia é assegurada pela Constituição do Estado de Rondônia – CE/RO/1989, no Artigo 187, que determina a gestão democrática do ensino público, bem como a abertura de espaço nas escolas para a integração aluno-professor-família, mediante relacionamento permanente e democrático desses três agentes do processo educativo.

Desde o Decreto Estadual nº 16.202 de 2011, a partir do qual foi instituído o processo de eleições para a escolha de diretores, uma das etapas solicitadas às candidaturas homologadas era a apresentação de um PGE elaborado para a unidade escolar. A não apresentação do plano implicava uma candidatura impugnada. Portanto, o plano se tornou obrigatório em todas as unidades escolares públicas estaduais de Rondônia.

Em 2013, foi aprovada a Lei Estadual nº 3.018, que trata da gestão democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia. A Lei aprovada mantém o plano como

exigência à candidatura do gestor e apresenta, em Legislação Complementar (Portaria nº 220/2014 -GAB/Seduc-RO), um roteiro para sua elaboração.

Assim, foi expedida a Portaria nº 220/14-GAB/Seduc, em 27 de janeiro de 2014, pela Seduc-RO, com o intuito de regulamentar o processo de gestão democrática na rede, normatizando, entre outras coisas, a implementação e a elaboração do PGE. De acordo com essa mesma Portaria, em seu Art. 4º, a implementação do plano ocorrerá da seguinte forma: o requerimento de registro da chapa deve ser feito em duas vias, assinado pelos candidatos a diretor e a vice-diretor, acompanhado de vários documentos, entre eles o Plano de Gestão da chapa para a unidade escolar, como aponta o inciso VIII. É permitido, de acordo com o Art. 6º, Inciso I, apresentar o Plano de Gestão à comunidade escolar, mediante divulgação da chapa, por meio impresso e/ou virtual, podendo conter ainda o *curriculum vitae* dos candidatos. A referida legislação apresenta, ainda, em anexo, o roteiro de elaboração do mencionado plano.

Referente ao roteiro, a citada portaria indica que o plano deverá apresentar propostas de melhorias para a unidade escolar e as possibilidades de execução, bem como as razões pelas quais deverão ser executadas e os benefícios para a comunidade escolar. Deverá apresentar, ainda, a organização das propostas, elencando objetivos, metas e estratégias que nortearão os trabalhos a serem desenvolvidos pelos gestores eleitos durante o triênio. Ao final, devem constar a avaliação e o cronograma de execução, permitindo o acompanhamento e a análise do plano de trabalho.

Quanto à avaliação do PGE, o Art. 40, § 1º da Lei Estadual nº 3.018/2013, esclarece:

[...] II – os critérios inerentes a uma gestão escolar democrática e eficaz baseiam-se nos mecanismos de participação constantes do Capítulo II, Artigo 2º desta Lei;
 III – a aferição do desempenho escolar será realizada anualmente através da utilização do Sistema de Avaliação Educacional de Rondônia – SAERO, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, entre outros indicadores de desempenho que poderão ser utilizados com o intuito de aferir o desempenho das escolas da Rede Estadual de Ensino, observado o **plano de metas** a ser elaborado de acordo com a realidade de cada escola;
 IV – decorridos 1 (um) ano de gestão, será aplicada avaliação por órgão colegiado com participação do Sindicato dos Trabalhadores em Educação no Estado de Rondônia-SINTERO, para aferir a execução das metas do **plano de gestão**, e se esta não atender 1/3 (um terço), perderá a função[.] (RONDÔNIA, 2013, p.18, grifo nosso).

No artigo citado, conforme percebemos, o PGE é apresentado como um plano de metas da gestão que deverá ser elaborado com base no diagnóstico da escola, sendo que, ao final de um ano, deverá ser avaliado. O não atendimento à porcentagem regulamentada por Lei ocasionará em perda da função do gestor. Pressupõe-se, com essa regulamentação, um

planejamento na administração dos recursos e nos insumos disponibilizados às escolas, objetivando alcançar melhores resultados no desempenho escolar da rede. No entanto, apesar de constar na Lei desde 2013, a avaliação da execução anual do PGE ainda não foi concretizada pela Seduc-RO.

Neste contexto, é importante destacar que, embora existam leis que exijam o plano, é preciso que os candidatos à gestão tenham condições de propor bons planos, e ações nesse sentido não foram pensadas. Da mesma forma, a avaliação da execução, apesar de regulamentada, inclusive com penalidade máxima devido à perda de função, não é efetivada.

Para uma maior compreensão do processo de implementação do Plano de Gestão Escolar, é importante que se tenha um panorama dos itens que o constitui. O Quadro 2, a seguir, apresenta o roteiro para a elaboração do PGE:

Quadro 2 - Roteiro para o plano de gestão da unidade escolar

Plano de Gestão Escolar (Portaria 220/2014 – Seduc-RO)	
O Plano de Gestão Escolar elaborado pelos candidatos a gestores da unidade deverá conter no mínimo (12) doze laudas digitadas, fonte Times New Roman, tamanho 12, espaçamento 1,5 cm para o corpo do trabalho e simples para as citações e notas de rodapé; alinhamento justificado à esquerda e à direita; margem superior 3 cm, inferior 2 cm, esquerda 3 cm e direita 2 cm; cabeçalho 1,5 e rodapé 1,25; parágrafo 1,5 cm a partir da margem, e impressão em papel branco, formato A4.	
1. Identificação	Nome do candidato, cargo que ocupa, matrícula funcional, nome da unidade escolar em que atua, endereço, níveis de ensino que abriga e localização (urbana ou rural).
2. Introdução/Apresentação	Apresentar a síntese do Plano de Gestão Escolar
3. Justificativa	Apresentar resumidamente os resultados e o diagnóstico da avaliação institucional, bem como ressaltar as razões pelas quais o Plano de Trabalho de Gestão Escolar apresentado deverá ser executado e, ainda, os benefícios que trará para a comunidade escolar.
4. Objetivos	Apresentar as propostas de melhoria para a unidade escolar e as possibilidades de sua execução.
5. Metas	Expor as ações de curto e médio prazos focadas nos objetivos a serem alcançados.
6. Estratégias	Propor um conjunto de projetos, ações e atividades que permitam o cumprimento das metas.
7. Avaliação	Propor um processo de aferição de resultados que seja coerente com as metas e as estratégias propostas.
8. Cronograma	Apresentar previsão de execução do Plano de Trabalho de Gestão Escolar.
9. Referências Bibliográficas	Citar autores e obras em que o Plano de Trabalho de Gestão Escolar foi fundamentado.
10. Local e data	Apresentar o município e o dia em que foi elaborado.
11. Assinatura dos Candidatos a Diretor e a Vice-Diretor	Assinar, atestando a veracidade e o compromisso das propostas do Plano de Trabalho de Gestão Escolar pelos candidatos para aquela instituição.

Fonte: elaborado pela autora com base na Portaria n. 220/2014/Seduc-RO

Observa-se que o roteiro apresentado pela Portaria nº 220/2014/Seduc-RO aponta alguns itens que são obrigatórios em sua estruturação. Neste caso, com o roteiro em mãos, deve-se apresentar as metas e ações para a instituição, que possam ser implementadas a curto e médio prazos, cujos resultados provavelmente levem o período do mandato para serem obtidos. Dessa forma, deve-se estabelecer um conjunto de estratégias, além de um cronograma com todas as ações previstas no âmbito escolar, assim como a avaliação de todo o processo, visando melhor esclarecer a relação de causa e efeito entre as ações propostas e as metas alcançadas pelos gestores.

Percebe-se, no entanto, que o roteiro apresenta basicamente a estrutura e a formatação do documento e não o conteúdo que deve constar como dimensões de atuação do gestor. Sobre as dimensões das atividades do gestor, a Lei Estadual nº 3.018/2013 preconiza, como mencionamos, que a autonomia da escola pública estadual em Rondônia deverá ser assegurada mediante gestão das dimensões administrativa, financeira e pedagógica. No entanto, o roteiro constante na regulamentação desta Lei (Portaria 220/2014/Seduc-RO) não explicita essas dimensões como áreas de trabalho do gestor, mostrando-se insuficiente, o que quer dizer que não fornece subsídios para a elaboração do plano.

Sob esta perspectiva, objetivando compreender o contexto de inserção do PGE, bem como os espaços para sua efetivação, na próxima seção apresentaremos a Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal, juntamente com as unidades escolares que a constituem.

1.4 Descrição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal

As Coordenadorias Regionais de Educação (doravante CREs), em Rondônia, foram instituídas pela Lei Complementar Estadual nº 829/2015/RO, que as regulamenta como instâncias administrativas intermediárias de atuação, subordinadas à Seduc e responsáveis pelas escolas estaduais, agindo diretamente com os professores, coordenadores e demais atores da educação do estado em atividades nas unidades de ensino.

As CREs possuem como competência coordenar, orientar, acompanhar e avaliar as ações das unidades escolares, assegurando a implementação dos programas e das políticas de Educação da Seduc nas unidades educacionais de sua abrangência. São compostas por seções de serviços diretamente subordinadas ao respectivo coordenador regional de educação. São elas: “I – Seção Pedagógica; II - Seção Administrativa; a) Seção de Transporte; b) Seção de Recursos Humanos; c) Seção de Prestação de Contas; III - Seção de Educação Escolar Indígena” (RONDÔNIA, 2015).

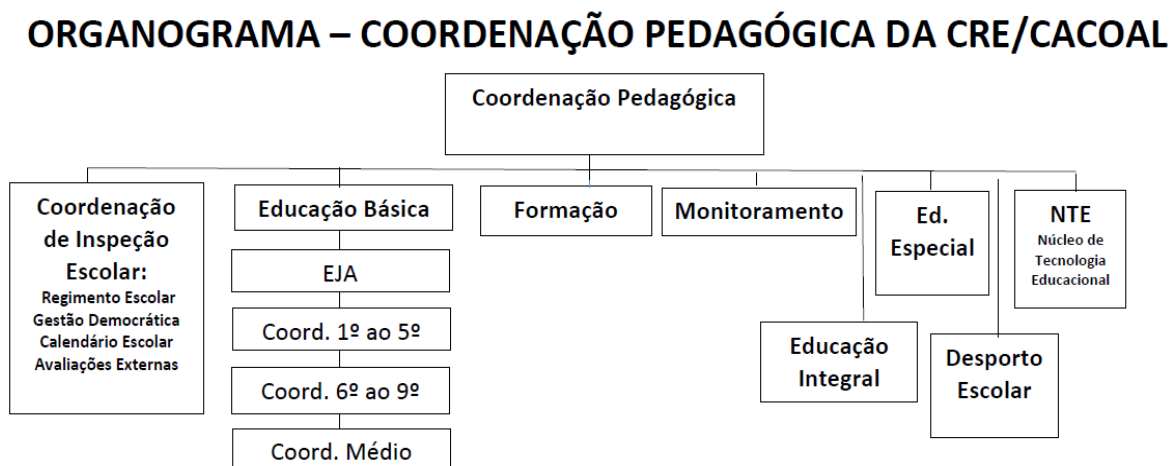
De acordo com a LC 829/2015/RO, Art. 8º, Inciso I, a Seção Pedagógica apresenta diversas atribuições principais, entre elas, acompanhar a implantação da metodologia de gestão escolar. Do mesmo modo, com relação à gestão democrática, o Art. 58 da Lei Estadual nº 3.018/2013 determina que:

[...] O acompanhamento da Gestão Democrática das Unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino será realizado de forma contínua, sistemática e regular pela Secretaria de Estado da Educação - SEDUC por meio de suas Diretorias, Gerências, Coordenadorias Regionais de Educação - CRE e pela comunidade escolar representada pelo Conselho Escolar no cumprimento de suas atribuições previstas nesta Lei (RONDÔNIA, 2013, s/d).

Para a execução do que prescreve a Lei, em Cacoal, a Coordenação de Inspeção Escolar, um dos setores que compõe a Seção Pedagógica da CRE, foi designada como responsável pelo acompanhamento da gestão democrática na jurisdição.

A seguir, a Figura 4 apresenta um organograma que demonstra as diversas coordenações que compõem a Seção Pedagógica da CRE/Cacoal.

Figura 4 – Organograma da Seção Pedagógica da CRE/CACOAL



Fonte: elaborado pela autora com base no quadro de lotação interno dos servidores da CRE/Cacoal.

Conforme é possível perceber por meio do fluxograma apresentado na Figura 4, o acompanhamento do processo na coordenadoria de Cacoal é realizado por um inspetor que atua como coordenador da gestão democrática, lotado na coordenação de inspeção escolar, auxiliado pelos demais inspetores.

É importante ressaltar que este fluxograma atende à CRE/Cacoal, de acordo com as peculiaridades da região e com o quantitativo de servidores lotados em sua sede. Dessa forma, cada coordenadoria regional possui autonomia para elaborar seu fluxograma, sendo que, neste

caso, o coordenador de gestão democrática pode estar lotado em qualquer coordenação e/ou projeto vinculado à Seção Pedagógica.

O coordenador de gestão democrática tem como função acompanhar sistematicamente as ações participativas nas escolas da rede pública estadual, no âmbito da gestão democrática. O acompanhamento é realizado com base em um plano de ação, elaborado a cada início de ano letivo pelo servidor designado para a função. No plano, constam objetivo estratégico, ação, meta e estratégia de ação, sendo que, nesta última, é indicado um prazo e o responsável pela execução.

Já o acompanhamento pela Seduc-RO do trabalho nas CREs é realizado por meio de monitoramento *online*. Essa ação executada pela Coordenação Estadual da Gestão Escolar, a partir de 2016, com a intenção de acompanhar o desempenho do técnico que cuida das ações em cada CRE, objetiva fortalecer os mecanismos de gestão democrática nas unidades escolares (referente à Meta 19 do PEE 2015-2025).

Para o monitoramento, utilizam-se recursos da tecnologia da informação, permitindo responder questionários *online* disponibilizados via formulários do Google Drive aos coordenadores locais. O preenchimento é feito mediante inserção de respostas às questões relacionadas às ações monitoradas durante as visitas do coordenador às unidades escolares, nos seguintes campos: conselho escolar, projeto político-pedagógico, grêmios estudantis, ações de gestão escolar e aspectos administrativos.

Segundo o relatório de monitoramento *online*³ disponibilizado pela Seduc-RO, em 2016, ao coordenador da gestão democrática na CRE/Cacoal, a meta projetada para Cacoal no ano de 2017 era fomentar e fortalecer em 100% os mecanismos de participação da gestão democrática das escolas – conselho escolar, consulta à comunidade escolar para escolha de diretor, projeto político pedagógico e grêmios estudantis – implantados nas 16 escolas da jurisdição. Ressalta-se que cada CRE projeta suas metas anualmente.

Com base em dados disponibilizados pela CRE, 16 escolas estaduais integram a Coordenadoria Regional de Cacoal, sendo 14 (quatorze) na zona urbana do município, 1 (uma) no distrito do Riozinho e 1 (uma) na zona urbana do município de Ministro Andreazza. Este estudo compreende essas 16 escolas, que oferecem ensino fundamental, ensino médio e

³ Este relatório foi disponibilizado apenas internamente na CRE/Cacoal.

educação de jovens e adultos (EJA), num total⁴ de 328 turmas e 9.836 alunos, distribuídos nos períodos matutino, vespertino e noturno.

A opção por analisar a totalidade de escolas sob a jurisdição da CRE/Cacoal partiu do princípio da relevância no que tange à construção das concepções e à análise das informações sobre o processo de implementação dos Planos de Gestão Escolar, no âmbito da Coordenadoria. A intenção é compreender as dificuldades presentes na execução do plano de gestão, bem como propor ações que possibilitem esta implementação. Assim sendo, não caberia selecionar apenas algumas escolas, já que é uma realidade comum a todas elas.

1.5 A implementação do Plano de Gestão Escolar na CRE de Cacoal

De acordo com a LC 829/2015/RO, que trata da criação das CREs em Rondônia, uma das principais atribuições das coordenadorias é a implementação da política da Seduc nas unidades escolares sob sua jurisdição. Nesse sentido, o acompanhamento da implementação do PGE encontra-se sob a responsabilidade da CRE, que deve observar o quantitativo de técnicos e a organização da forma como se dará este acompanhamento. O quantitativo de técnicos das CREs é definido de acordo com o número de escolas para atendimento na jurisdição.

Em Cacoal, o acompanhamento do PGE é realizado por intermédio do coordenador de gestão democrática e dos demais servidores lotados na Coordenação de Inspeção Escolar (doravante CIE), setor da CRE responsável pelo cumprimento da Legislação e pela fiscalização do funcionamento das unidades escolares, mediante visitas técnicas, em que são solicitados e analisados os planos de gestão. Essas análises são registradas em termos de visitas. Cabe ressaltar que esta é a realidade de Cacoal e, portanto, não é possível afirmar que seja o mesmo vivido em outras CREs; porém, é provável que a forma de organização deste tipo de acompanhamento seja similar.

Embora todas as escolas sob a jurisdição da CRE/Cacoal apresentem um plano devidamente elaborado pelos gestores, boa parte das ações propostas esbarram em uma complexidade de fatores que desafiam o cotidiano escolar, o que resulta em dificuldades em termos de implementação, i.e., na execução do que foi planejado.

Por outro lado, é importante destacar que este acompanhamento não tem um procedimento rotineiro e definido, conforme demonstram os dados coletados nos termos de

⁴ Fonte: Coordenação de estatística da CRE/Cacoal. Dados com base no diário eletrônico de Rondônia. Ano 2017. Disponível em: <<http://diario.seduc.ro.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

visitas e registrados pela equipe de inspetores. Nas visitas técnicas da CIE que são evidências do problema levantado nesta pesquisa, que foram registradas em termos de visita nos dias 01, 06, 08, 09, 13, 20, 21, 23 do mês de setembro de 2016, observamos que só consta a existência dos PGEs, mas que não houve questionamentos se as ações existentes nos planos estão sendo executadas ou avaliadas. Nota-se, ainda, que entre as 16 escolas visitadas naquele período, apenas oito foram requeridas quanto à existência do PGE, assim como foram solicitados os planos dos demais setores pedagógicos da escola.

Nessas circunstâncias, tornou-se inviável a análise dos PGEs das escolas pesquisadas. No decorrer desta pesquisa, foram solicitados os planos aos gestores, mas nem sempre tivemos retorno. As justificativas por parte desses diretores são: a elaboração dos planos se deu há muito tempo – quatro anos –; alguns gestores mudaram neste período, e aqueles que assumiram não tiveram acesso; não conseguiram localizar os planos. Ressalta-se que o levantamento das evidências do problema de pesquisa foi realizado com base nos termos de visitas da CIE, nos quais consta apenas um questionamento em relação à existência do PGE e do questionário que os gestores responderam via *e-mail*.

Neste cenário, é possível perceber que o processo de acompanhamento da implementação do PGE, especificamente na CRE/Cacoal, não contribui e não pode ser considerado como estratégia para a efetivação das propostas de ações vinculadas à promoção da melhoria do processo educativo nas unidades escolares. O papel de acompanhamento da CRE deve ser pensado como um importante recurso que possibilita indicações em relação a reajustes necessários durante a implementação, e não somente na avaliação da execução anual do PGE proposto pela Portaria nº 220/14-GAB/Seduc.

Conforme verificamos nesta seção, cabe destacar que, ainda que a CRE faça visitas para buscar conhecimento sobre a existência dos PGEs, não há nenhum direcionamento para sua elaboração ou procedimento de instrução que determine como auxiliar os gestores que não conseguem executá-los. Nesse sentido, apontamos para a relevância desta pesquisa que, ao procurar compreender os fatores dificultadores desta implementação, busca propostas para possibilitar aos gestores a elaboração de planos exequíveis.

Sendo assim, considerando a compreensão do universo em que as unidades escolares estão inseridas, são apresentados, a seguir, desafios que demonstram as dificuldades dos gestores. O intuito é indicar caminhos para minimizar estas dificuldades e, conseqüentemente, para que as escolas possam ter melhores resultados educacionais, compreendendo a implementação do PGE como um processo.

1.6 Os desafios e as dificuldades da implementação do Plano de Gestão Escolar na CRE/Cacoal

Uma das etapas desta pesquisa, de caráter preliminar, foi o levantamento inicial por meio da aplicação de um questionário (apresentado no Apêndice A) aos gestores das 16 escolas pesquisadas, que teve como propósito sistematizar as evidências sobre o problema. A aplicação ocorreu mediante encaminhamento de *e-mail* institucional aos gestores, com retorno das questões também via *e-mail*. Destaca-se que os 16 gestores (100%) responderam ao questionário.

A seguir, serão descritos, de acordo com a pesquisa preliminar, os principais desafios envolvidos no processo de implementação do PGE nas escolas jurisdicionadas à CRE/Cacoal. Tal descrição se faz necessária, pois todos os dados levantados apresentam diferentes níveis de significância, a partir do momento em que se compreende como trabalham as pessoas que produzem esses dados no dia a dia da instituição.

A pesquisa nas instituições escolares foi pautada em: questionamentos sobre a existência do Plano de Gestão Escolar; avaliação do PGE pela comunidade escolar; acompanhamento e monitoramento do plano pela CRE/Cacoal; ações propostas no PGE; dificuldades encontradas para executar essas ações.

Sob diversos aspectos, os gestores apontaram dificuldades que podem ser observadas. A primeira é em relação à gestão financeira, considerada um fator decisivo nos entraves de implementação das ações. Ainda há questões relacionadas aos recursos humanos, ao envolvimento dos pais e da comunidade, e ao gerenciamento do tempo que, somadas, de acordo com os gestores, podem impactar diretamente na inviabilidade da execução das metas e das ações propostas nos Planos de Gestão Escolar.

Nas próximas seções, analisaremos algumas questões e os principais fatores que podem ser considerados elementos críticos do caso de gestão.

1.6.1 Dificuldades de gestão financeira

Conforme já mencionamos, a gestão democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia encontra-se amparada pela Lei Estadual nº 3.018/2013, ao estabelecer que a mesma será implementada observando-se alguns princípios e fins, entre eles, a autonomia de suas escolas nas gestões administrativa, financeira e pedagógica.

É pertinente observar que, apesar de a Lei citada indicar, no Art. 3º, que as escolas estaduais são dotadas de autonomia, o Art. 4º já a delimita, indicando que: “todas as Unidades

Escolares estão sujeitas à supervisão do Estado de Rondônia, através da Secretaria de Estado da Educação - Seduc, na forma prevista para as entidades da Administração Direta”.

Observa-se que a autonomia prevista em Lei Estadual busca alinhamento com a Lei Federal nº 9.394/1996, que estabelece questões sobre a organização da educação nacional, como no Art. 15º, em que diz: “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. Como resultado desta autonomia, outorgou-se aos gestores das escolas estaduais certa flexibilidade na resolução de questões associadas ao cotidiano escolar, entre elas, assuntos relativos à gestão financeira. Com relação à autonomia financeira, a Lei Estadual nº 3.018/2013 estabelece:

Art. 8º. A autonomia da gestão financeira das Unidades Escolares será assegurada, ainda:

- I - pela garantia dos repasses dos recursos financeiros pelos mantenedores;
- II - pela geração de recursos no âmbito das respectivas Unidades Escolares, inclusive de recursos provenientes de doações e demais recursos eventuais; e
- III - pelo gerenciamento de qualquer recurso financeiro, resguardada a transparência e controle social (RONDÔNIA, 2013, p. 11).

É possível perceber que a autonomia financeira descrita em Lei busca resguardar práticas de gestão, demandando corresponsabilidade entre o poder público e a sociedade, no sentido de descentralização de recursos e participação da sociedade por intermédio de órgãos colegiados.

Nesse sentido, Lima (2014) aponta que a existência dos órgãos colegiados constitui uma possibilidade democrática de grande importância. Este tipo de gestão dotada de certa autonomia encontra-se inserida em um contexto administrativo descentralizado.

Por outro lado, conforme levantamento preliminar (APÊNDICE A) para esta pesquisa, dos 16 respondentes – gestores das 16 escolas pesquisadas –, 13 destacaram que a disponibilidade de recursos, ainda que seja essencial para a construção da autonomia, é reduzida e não suficiente para as despesas decorrentes da manutenção do processo de ensino das instituições. Agrega-se o fato de que alguns gastos considerados pertinentes não podem ser realizados com os recursos disponíveis, uma vez que esses devem ser utilizados apenas para as finalidades previstas em Lei.

Por este ângulo, observam-se alguns sentidos divergentes de gestão democrática. Lima (2014, p. 1075), por exemplo, fala sobre estruturas e procedimentos democráticos, bem como sobre autonomia: “[...] embora passível de ser decretada no plano das orientações para a ação,

a autonomia das escolas dificilmente poderá vir a ser praticada no plano da ação, sendo transformada numa espécie de autonomia heterogovernada [...]”. Isso porque, conforme verificamos durante esta pesquisa, a descentralização de recursos diz respeito apenas ao ponto de vista da execução, e não da deliberação, a última que fica restrita às instâncias centrais de decisão. Nesta circunstância, a participação da comunidade escolar é entendida apenas como cooperação quanto à manutenção da escola.

Observa-se, ainda, que as dificuldades encontradas na execução das ações constantes no PGE em relação à gestão financeira – *“recursos insuficientes para compra de material pedagógico e de consumo, bem como reparo e construção da estrutura física”* – foram apontadas por 10 (62,5%) dos 16 gestores respondentes. Já para 3 gestores (18,75%), as dificuldades estão vinculadas à demora no recebimento dos recursos, já que a morosidade do repasse impacta em seu gerenciamento. Desse modo, responderam que *“além do recurso ser reduzido, ainda ocorre a demora no pagamento do recurso, inviabilizando sua chegada no prazo”*.

Neste cenário, os gestores argumentam que são cobrados quanto à manutenção do patrimônio físico, à disponibilização de material pedagógico e à oferta da merenda escolar. Porém, diversos recursos chegam atrasados, comprometendo a execução das atividades.

A capacidade de gerenciar os recursos recebidos estaria ligada a outra complicação: as parcelas recebidas normalmente são inferiores ao necessário, já que os valores transferidos às unidades escolares são estabelecidos de acordo com o número de alunos matriculados e cadastrados no censo escolar no ano anterior ao do atendimento.

Por fim, torna-se fundamental, na implementação do PGE, que o gestor proceda à gestão financeira de forma consciente e comprometida com a realidade escolar, com clareza nas metas e ações propostas, além do conhecimento de que a autonomia outorgada pela Legislação possui limitações. Essas limitações impactam diretamente no gerenciamento dos recursos repassados ao estabelecimento escolar, permitindo, assim, que a instituição possa ter materiais e produtos necessários para o desempenho de suas atividades cotidianas, o que resulta na melhoria da qualidade da educação na instituição.

1.6.2 Dificuldades com recursos humanos

O gerenciamento de pessoas impacta diretamente no desempenho de todos os setores de uma organização. Nesse sentido, as ações definidas pelos gestores de recursos humanos

(RH) alteram positivamente ou negativamente importantes indicadores das organizações, sobretudo o desempenho escolar.

A seção de RH da CRE/Cacoal tem como responsabilidade manter um bom quadro de profissionais nas escolas da jurisdição, contribuindo para o alcance dos resultados por meio do cuidado e do acompanhamento da vida funcional de seus servidores. Conforme estabelecido na Lei Estadual nº 829/2015, Art.11, suas principais atribuições são:

- I - analisar juntamente com a gestão das unidades escolares o quadro de pessoal, levantando a necessidade de servidores para seu regular funcionamento e procedendo a lotação dos servidores; e
- II - acompanhar a vida funcional dos servidores, tomando as providências necessárias (controle de frequência, concessão de licenças, férias, gratificações, afastamentos, aposentadoria, etc.) (RONDÔNIA, 2015).

O setor de RH da CRE/Cacoal também tem como incumbência analisar e proceder à lotação dos servidores nas escolas, para que esses possam realizar seu trabalho, objetivando seu regular funcionamento. O não cumprimento da Lei, algumas vezes por não se dispor de servidores suficientes para suprir vagas em aberto devido a diversos fatores – tais como aposentadoria, laudo médico, atestados e saída de servidores –, bem como a não realização de concursos públicos recentes no estado, é uma dificuldade que compromete os resultados esperados e as metas planejadas pelas escolas, segundo os gestores.

Assim, conforme os dados levantados, uma questão que dificulta o planejamento e as atividades educativas é a carência de profissionais para as atividades cotidianas do ambiente escolar. Dos 16 respondentes, 5 gestores (31,25%) apontam para a insuficiência de funcionários, tanto de agentes para a manutenção da limpeza quanto de supervisores, orientadores, e principalmente professores. De acordo com um desses gestores, *“sempre acontecem imprevistos, por uma razão ou outra, de faltar profissional e, especificamente, professor, e isso compromete os resultados prometidos, de acordo com as metas planejadas e cobrados por secretarias competentes”*.

Com relação aos professores, um fato que também chama a atenção nas respostas dos gestores é a rotatividade desses profissionais, considerando que as diversas relotações durante o ano letivo comprometem o processo educativo. Isso pode levar a resultados negativos, pois cada vez que a escola recebe um novo profissional, é preciso algum tempo para que ele se adapte à escola e aos alunos.

Outros profissionais que participam ativamente do processo educativo são os supervisores escolares e os orientadores educacionais. No entanto, o número reduzido desses especialistas acaba por comprometer a eficácia de seu trabalho junto aos professores e alunos.

Nesse caso, o grande número de turmas para as quais precisam prestar atendimento impossibilita o acompanhamento eficiente do trabalho pedagógico dos professores, bem como do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

1.6.3 Dificuldades em envolver pais e comunidade

Em relação à participação da comunidade na gestão da escola, a Lei Estadual nº 3.018/2013 estabelece, em seu Art. 2º, Inciso IV, que um dos princípios da implementação da gestão democrática em RO é a “participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios e em órgãos colegiados”. Nesse sentido, a participação da comunidade objetiva o controle social da gestão escolar nas dimensões financeira e administrativa, bem como na pedagógica, tendo em vista a busca por ajuda na luta para vencer o fracasso escolar, contribuindo para o sucesso do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

Teoricamente, são diversas as formas que podem ser adotadas para sensibilizar os pais e a comunidade nas atividades desenvolvidas pelas escolas, tanto no que se refere aos eventos quanto às próprias atividades e aos deveres de casa passados aos alunos. No entanto, dos 16 gestores respondentes, 8 (50%) apontaram que uma grande dificuldade encontrada está em trazer os pais para dentro da escola, ou seja, em fazer os pais acompanharem a vida escolar dos filhos, sobretudo dos alunos que apresentam baixo rendimento escolar. Nesse cenário, um dos gestores respondeu que a dificuldade estaria ligada a questões mais amplas, como o fato de *“a comunidade morar distante da escola e não terem como se deslocar para participarem dos encontros. Alunos não virem ao reforço por falta de meio de transporte devido os mesmos morarem longe da escola, em bairros que necessitam de ônibus”*.

Como percebemos, os gestores escolares reconhecem que esta dificuldade tem a ver com o perfil da comunidade atendida, principalmente no que se refere às escolas localizadas em bairros periféricos. Nesse caso, alguns aspectos podem ser registrados, sendo o nível socioeconômico um ponto a se considerar, uma vez que a condição social e familiar apresentada pode repercutir na aprendizagem e, conseqüentemente, no desempenho escolar dos alunos.

Pode-se inferir, por meio das respostas dos gestores, que o apoio da comunidade às ações realizadas pela escola é de grande importância para que se possa promover uma formação adequada e de qualidade. Este é um grande desafio a ser vencido pela gestão escolar: efetivar ações propostas no plano, que sejam capazes de conscientizar a comunidade sobre a importância de sua participação na vida da escola.

1.6.4 Dificuldades com o gerenciamento do tempo

Nos dias atuais, as instituições escolares são cada vez mais desafiadas a funcionar na velocidade do surgimento e da renovação de informações. Neste contexto, além do desafio de atualização constante, é preciso ser capaz de atender as demandas advindas do sistema e da própria rotina escolar.

Vivemos cotidianamente com a sensação de que não temos tempo. Neste cenário organizativo, as pessoas estão excessivamente envolvidas em suas tarefas diárias. Assim, acabam, por vezes, negligenciando questões estratégicas, o que as leva invariavelmente a desviar do foco pretendido e a resultados negativos.

Sendo assim, o gerenciamento do tempo pelo gestor reflete diretamente nos resultados obtidos pela escola, já que a ausência de administração deste elemento na prática escolar pode afetar a realização das tarefas realmente importantes. Sobre a organização do tempo e a gestão escolar, Oliveira (2016, p.32) esclarece:

[...] A administração do tempo é uma ferramenta gerencial que tanto pode ser utilizada nas instituições quanto na vida do diretor escolar, permitindo a organização de metas e estratégias junto à equipe pedagógica, administrativa e financeira da instituição, ocasionando, assim, maior potencialização e eficácia da gestão frente aos desafios na busca de melhoria no processo de ensino e aprendizagem de seus educandos.

No entanto, diversos são os motivos que provocam o gerenciamento ineficaz do tempo no ambiente escolar, entre eles, a dificuldade em definir prioridades. A dificuldade na definição e priorização das ações, juntamente com a falta de clareza das propostas, aparece como motivos citados pelos gestores no levantamento preliminar dos dados desta pesquisa.

Os motivos mencionados acima foram apresentados pelos gestores ao responderem a questão “quais as dificuldades encontradas para executar as ações constantes no Plano de Gestão Escolar?”. De acordo com um desses diretores,

[...] a dificuldade encontrada é resultado de como foi elaborado o Plano, não tendo uma clareza de ações a serem desenvolvidas no decorrer dos três anos e também dificuldade na definição e priorização dessas ações. Vejo ainda como dificuldade a rotina da escola, às vezes, não conseguimos ter momentos específicos para reflexão e análise de cada ação.

Como podemos observar nesta resposta, o gerenciamento do tempo, assim como o estabelecimento de prioridades, é um assunto delicado, porém extremamente pertinente à organização escolar, uma vez que traz impacto à qualidade da educação ofertada.

O hábito de “apagar incêndios” é bem comum nas unidades escolares. Tarefas desnecessárias ou irrelevantes ocupam o espaço que poderia ser utilizado de maneira mais assertiva. É importante aprender a gerenciar essas tarefas, para obter maior eficiência na gestão escolar, gerando resultados mais produtivos para a instituição.

Além do mais, não há como negar que a organização escolar, assim como o perfil do diretor, sofreu mudanças após as reformas educacionais dos anos 1990. A partir das medidas descentralizadoras da gestão educacional, as novas demandas exigiram novos procedimentos profissionais e alterações na rotina administrativa das escolas, sobrecarregando na rotina do diretor. Nesse sentido, Oliveira (2010, p. 143) afirma que:

[...] As tarefas administrativas, como já mencionado, vêm absorvendo quase todo o tempo do diretor, esvaziando de conteúdo crítico e analítico suas atitudes, reduzindo-o à função de gerente, de controlador da força de trabalho e de administrador de recursos escassos, em síntese: um funcionário da organização escolar. Ao contrário do que é alardeado como sendo seu principal papel e função.

Neste contexto, observa-se que a sobrecarga de atividades administrativas desempenhadas pelo gestor vem contribuindo para o surgimento de dificuldades, impedindo-o, muitas vezes, de desempenhar outras funções que promovam melhorias no cotidiano escolar, sobretudo, no que se refere à dimensão pedagógica. Conforme afirma Oliveira (2016, p. 31),

[...] A função administrativa não deve ser a razão central do trabalho do diretor. Este deve organizar um bom planejamento para que sua equipe o execute de maneira eficiente, cumprindo as tarefas no prazo estipulado. O diretor deve se dedicar prioritariamente às funções pedagógicas da escola, as quais, normalmente, em face da demanda existente, acabam ficando em segundo plano.

Nesse sentido, é importante enfatizar que o gerenciamento do tempo, no sentido de possibilitar clareza e foco em busca dos objetivos, estimula os profissionais a serem mais produtivos e a trabalharem com mais energia e disposição, principalmente envolvendo grandes equipes. Quando o grupo de trabalho não sabe definir quais são as prioridades atuais, isso pode incorrer em problemas de comunicação entre servidores e a gestão da escola, causando possíveis mal-entendidos.

Para minimizar os problemas relacionados ao gerenciamento do tempo, é necessário dinamizar a execução das ações propostas pelos gestores no Plano de Gestão Escolar. As ações elencadas no PGE foram elaboradas considerando-se a priorização de ações para aquela unidade escolar. Portanto, é necessário que se estabeleçam estratégias e medidas para que sua implementação ocorra da melhor forma possível. Isso seria facilitado se os candidatos à gestão tivessem um conhecimento de como a Seduc-RO espera que as ações sejam planejadas

para a escola, em sintonia com o que é a estratégia da rede, para assim, conseguir direcionar esforços em curto ou médio prazo.

Cabem ainda algumas considerações acerca da dificuldade ou do desconhecimento dos gestores quanto à elaboração de um plano e ao estabelecimento de metas. Uma das potenciais dificuldades na implementação do PGE pode estar ligada a pouca compreensão dos gestores quanto à função do plano, bem como à necessidade de planejar os objetivos e metas da instituição de forma precisa, dispondo de clareza em relação às limitações de recursos financeiros e humanos. Além disso, mostra-se essencial apresentar um cronograma de ações e ter disciplina para cumpri-los.

Como acreditamos, é possível que muitos gestores não tenham embasamento para elaborar esse plano e, com isso, podem ser propostas metas que não são exequíveis na prática, o que dificulta a realização das ações planejadas. Segundo Neubert (2016, p.68),

[...] Há uma vasta literatura sobre organizações que vem demonstrando como os aspectos formal, ideal e puramente racional da administração sofrem impactos profundos quando se depara com a realidade empírica das coletividades que desenvolvem uma vida social. Esta emerge da regularidade dos encontros cotidianos e das relações de dependência existentes em qualquer organização formal.

Nesta perspectiva, elaborar um bom plano de ação, com metas possíveis, é uma das melhores formas de se alcançarem as metas. Para tanto, sua elaboração deve ser pautada no conhecimento técnico do cargo pretendido, i.e., de gestor escolar. Ainda de acordo com Neubert (2016, p. 68), “[...] os modelos racionais e ideais podem servir como parâmetro para se perceber as imperfeições que ocorrem no mundo real e se tornam, certamente, uma referência e uma medida para a performance”. Sendo assim, podemos dizer que, com um conhecimento mais detalhado das atividades relativas à sua função, seguramente aumentam as possibilidades de se atingir o objetivo estabelecido.

É relevante destacar que estes são aspectos de um levantamento preliminar que embasará a metodologia e o foco de investigação do estudo empírico referente a esta pesquisa, visando aprofundar esses aspectos e ou possivelmente desvendar outros.

No próximo capítulo, serão abordados os referenciais teóricos sob os quais os dados desta pesquisa serão analisados.

2 ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NAS 16 ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS NOS MUNICÍPIOS DE CACOAL E MINISTRO ANDREAZZA EM RONDÔNIA

Neste capítulo, apresentaremos a análise fundamentada no referencial teórico a partir das dificuldades observadas na implementação do PGE nas escolas, elencadas pelos 16 gestores das escolas públicas estaduais dos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza no estado de Rondônia.

Considerando que o PGE faz parte de uma política educacional proposta pela Seduc-RO para ser executada nas escolas da rede, torna-se relevante analisar as dificuldades enfrentadas pelos gestores em sua implementação. Nesse caso, é nas escolas, por meio dos gestores e dos demais funcionários, que o PGE encontrará implicações em sua implementação, ocasionando, possivelmente, novas alterações na política proposta, com vistas a produzir impactos positivos e melhorias na qualidade do ensino.

Este capítulo foi dividido em três seções. Na primeira seção, apresentamos o referencial teórico, buscando refletir sobre a gestão educacional como dimensão central do processo de construção de uma escola pública democrática. Ainda, posicionamos a instituição escola como uma organização, envolta com as demandas contemporâneas e as transformações advindas das reformas educacionais, que trouxeram para o âmbito educacional novos modelos de gestão da administração pública, mais participativos, entre eles a gestão democrática. Na sequência, apresentamos os princípios da educação e da gestão escolar, indicando as dimensões da gestão, os desafios e os compromissos atribuídos ao gestor, assim como abordamos a formação desse profissional como necessária ao bom desempenho de suas funções.

A segunda seção apresenta a abordagem metodológica de pesquisa, de forma a delimitar o universo estudado e a coleta dos dados, descrevendo os procedimentos de coleta, investigação e análise de dados no contexto de atuação dos gestores escolares.

Na terceira seção, iniciamos a análise dos resultados de pesquisa, a partir dos dados coletados no grupo focal, buscando compreender as dificuldades percebidas pelos gestores da CRE/Cacoal na implementação do PGE nas escolas. Os dados obtidos durante a pesquisa de campo serão posteriormente apresentados.

2.1 Referencial teórico

Para compreender o cenário em que ocorreram as reformas educacionais, é necessário entender o contexto histórico da sociedade da época, considerando que as mudanças educacionais estão ligadas a contextos maiores de mudança na sociedade e no Estado.

As mudanças educacionais que vêm ocorrendo desde o início da década de 1980, conforme determinações legais, ganharam força após o processo de redemocratização do país, o que repercutiu no texto da CF de 1988, efetivando-se com a LDB 9394/96. Isso porque, conforme Souza (2009, p. 127), “[...] a escola, como todas as demais instituições, está solidificada pelos mesmos princípios instituidores da sociedade, uma vez que é parte dela, instituinte dela e instituída por ela”.

Dessa forma, no cenário educativo, destaca-se a mudança de uma gestão escolar centralizada para a adoção de um modelo de gestão participativa, tornando cada vez mais acentuado o debate sobre os princípios da gestão escolar e sua autonomia.

[...] No quadro da luta pela construção de uma sociedade democrática, uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi a conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola por meio de instâncias como os conselhos de escola (KRAWCZYK, 1999, p.113).

Assim, considerando que a participação é condição indispensável de uma gestão com prática democrática, é necessário que se compreenda como se efetiva essa atividade participativa. A esse respeito, Souza (2009, p. 135) pondera:

[...] Se se trata de democratizar a gestão (da escola) pública, e isso pressupõe a ampliação da participação das pessoas nessa gestão, isso significa que a participação não pode se resumir aos processos de tomada de decisões. Nesse sentido, a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições (escolares) e da sociedade. Mas a participação só é efetiva quando as pessoas que são chamadas a participar são colocadas em condições adequadas para tal (BOBBIO, 2000), pois não parece possível um sujeito participante avaliar o trabalho desenvolvido na escola se não tem acesso às informações que lhe permitam produzir tal avaliação.

Para isso, é preciso pensar em políticas públicas voltadas à gestão escolar, apontando estratégias que fortaleçam mecanismos de participação e que sejam capazes de efetivar a gestão democrática, em contraponto a uma gestão burocratizada, que tira o poder de tomar decisões. Sobre este aspecto, Souza (2009, p. 136) identifica elementos e reconhece o conceito de gestão democrática nos seguintes termos:

[...] Um processo político que é mais amplo do que apenas as tomadas de decisão e que é sustentado no diálogo e na alteridade, na participação ativa dos sujeitos do universo escolar, na construção coletiva de regras e procedimentos e na constituição de canais de comunicação, de sorte a ampliar o domínio das informações a todas as pessoas que atuam na/sobre a escola.

Nessa conjuntura de construção e de conquistas da democracia, o papel do gestor deve estar fundamentado em princípios de gestão alinhados às necessidades das organizações contemporâneas das quais a escola faz parte. Isso porque, conforme Souza (2009, p. 127), “[...] as possibilidades de superação das desigualdades sociais, reproduzidas – entre outras formas – pelo sistema de ensino, são pauta de uma ação social/coletiva, por meio da qual a educação escolar busca rever seus rumos, suas organizações”. Contudo, este novo papel dos gestores deve ser construído a partir de um processo de formação continuada, associado às novas dinâmicas escolares, contribuindo, de maneira significativa, para a adoção de posturas mais adequadas por meio do desenvolvimento das competências requeridas a esses profissionais.

Diante disso, na próxima subseção, buscamos refletir, com base nos estudos de Cabral Neto e Duarte (2011), Iannone (2006), Neubert (2016), Ferreira (2016) e Paro (2002; 2007), sobre a instituição escola como uma organização. A partir da reforma educacional implementada no Brasil nas últimas décadas, a escola foi impulsionada pelas transformações e pelas novas exigências que ocorrem no mundo do trabalho, o que resultou em uma nova concepção de modelo de gestão, com manifestações semelhantes na gestão educacional.

2.1.1 A instituição escola como uma organização

As reformas estruturais que se prolongaram na gestão pública, em todos os níveis, com o objetivo de diminuir a intervenção do Estado na economia, impactaram diretamente nas formas de organização e administração das empresas. Essas transformações, de acordo com Cabral Neto e Duarte (2011, p. 747), “[...] resultaram na emergência de novos mecanismos e de novas formas de gestão, redirecionando as políticas públicas e, particularmente, as educacionais”.

Conforme Iannone (2006), nas duas últimas décadas, um conjunto de fenômenos sociais contribuiu para que os pesquisadores voltassem sua atenção, num primeiro momento, às escolas como instituições e, posteriormente, às escolas como organizações. Nesse sentido, a autora afirma que

[...] simultaneamente a escola como organização passou de uma situação de invisibilidade para uma situação de visibilidade, não só como objeto de análise, mas

em função do impacto das reformas educacionais no mundo inteiro. No Brasil, a retórica da mudança veio se fortalecendo com o advento da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LEI 9.394/96) que promoveu a reforma na educação nacional (IANNONE, 2006, p.3).

Para um melhor entendimento da instituição escola como organização, é preciso considerar o conceito de organização propriamente dito. Nesse caso, a perspectiva de que a escola é uma organização complexa e burocrática vem da descrição de organização, segundo Stinchcombe (1965 *apud* NEUBERT, 2016, p.67), quando diz que organizações “[...] são relações sociais estáveis, deliberadamente criadas, com a intenção explícita de realizar algum objetivo específico de forma continuada. As organizações seriam, portanto, “comunidades de fato””. Da mesma forma, Moore (1963 *apud* NEUBERT, 2016, p.67) argumenta que “[...] as burocracias são aquelas formas de organização social nas quais os objetivos são ordenados e especificados, as ações dos indivíduos e do grupo são baseadas em procedimentos e critérios racionais, assim como a seleção e alocação de pessoal”.

Conforme as definições apresentadas por Stinchcombe (1965 *apud* NEUBERT, 2016, p. 67) e Moore (1963 *apud* NEUBERT, 2016, p. 67), é possível perceber que a escola é uma organização complexa, sendo esta complexidade proveniente de suas relações sociais, da diversidade e dos conflitos em seu interior. Contudo, tendo como objetivo maior o pleno desenvolvimento do educando, do mesmo modo, apresenta-se excessivamente burocratizada, com legislações que ditam as regras da organização, a hierarquia e os cargos previamente definidos por normas gerais, com o objetivo de possibilitar resultados positivos mediante a racionalidade da organização.

Ainda sobre organizações, Neubert (2016) recorda que:

[...] Um dos pontos mais importantes do processo de racionalização do mundo ocidental moderno, para Max Weber, é a separação entre o local de moradia e o local de trabalho (GIDDENS, 2003, p.180). A separação entre estas duas dimensões foi necessária para que os objetivos de impessoalidade e disciplina, próprios do sistema administrativo das burocracias, fossem passíveis de realização. Somente desta forma é que as organizações, privadas ou públicas, poderiam garantir o distanciamento de certos aspectos das relações humanas (como os vínculos pessoais, relações de parentesco e questões afetivas e emotivas) considerados nefastos para um arranjo racionalmente planejado para o futuro, como são as burocracias, marcadas pela regularidade em seu funcionamento (NEUBERT, 2016, p.66).

Nesse sentido, Paro (2002, p.72) defende uma escola organizada de forma democrática e, nesse sentido, propõe:

[...] há que se pensar numa transformação radical no modo como a escola organiza suas atividades, dotando-a de estrutura administrativa que, sendo propícia à realização dos fins sociais da educação, favoreça a participação em sua gestão dos

diferentes grupos e pessoas envolvidas nas atividades escolares, deixando-se perpassar pela sociedade civil em sua função de controle democrático do Estado.

Sob esta mesma perspectiva, Paro (2007) aponta para o fortalecimento dos mecanismos de participação coletiva (conselhos, grêmios estudantis, associações de pais e mestres), bem como para formas cooperativas de organização do trabalho e para a adoção de direção colegiada, tornando imperioso o envolvimento da comunidade externa. Logo, assinala uma gestão voltada para a descentralização do poder, na qual o gestor é o condutor da gestão democrática, com a intenção de promover a transformação social. Consequentemente, Paro (2007, p.115) afirma que “[...] a natureza do trabalho que se desenvolve numa instituição educativa está a exigir formas cooperativas de organização do trabalho e da autoridade na escola, por meio de uma gestão com maior força diante do Estado e maior legitimidade diante da comunidade educativa”.

No que se referem às teorias administrativas, os conceitos apresentados por Ferreira (2016) e Paro (2002, 2007) apresentam particularidades em uma análise sobre a temática da gestão democrática. Ferreira (2016) aponta a escola como uma organização, suas características básicas e desafios, alertando para modelos de gestão adequados e participativos. Já Paro (2002, 2007), afinado com este tempo, aponta para uma organização de escola que conceba uma gestão voltada para a descentralização do poder, em que o gestor é o condutor da gestão democrática, possibilitando meios para a promoção da transformação social.

Neste cenário, observa-se que o gestor escolar assume um papel determinante na implementação de diversas políticas públicas. Este papel é requerido por uma sociedade em constante transformação, que demanda, entre outras coisas, novas funções ao gestor. Sendo assim, a ausência de ações que possibilitem o fortalecimento institucional por meio do aperfeiçoamento da gestão escolar, com vistas a assegurar a implementação dessas políticas e dos objetivos educacionais propostos, pode comprometer o sucesso da escola e o alcance dos resultados previstos.

Na subseção a seguir, discutimos algumas questões levantadas por Costa e Castanheira (2015), Oliveira (2015), Soares e Teixeira (2006), Paes de Carvalho e Canedo (2012) e Mintzberg (2010) quanto à reflexão sobre a importância da gestão escolar para a qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas.

2.1.2 A importância da gestão escolar para a qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas

A gestão escolar é constantemente assunto de pesquisas relacionadas à sua organização, considerando que sua dinâmica apresenta-se de maneira peculiar, sem qualquer similaridade com outras formas de gestão, e que o cotidiano escolar foge à previsibilidade. Sobre isso, Costa e Castanheira (2015, p.25) apontam:

[...] Se, por um lado, reconhecemos à escola alguma especificidade organizacional que a diferencia de outras organizações, também é verdade que a escola depende frequentemente de modelos de análise organizacional e de orientações normativas importados de outros contextos, designadamente do empresarial. Porém, não seria justo ignorar que também a análise organizacional em geral recebe cada vez mais influências de muitas das investigações produzidas no campo das organizações educativas.

Esta singularidade organizacional advém das inúmeras demandas rotineiras, como a gestão pedagógica, a gestão de pessoas, as preocupações com a gestão financeira, o relacionamento com pais e a comunidade externa, entre outras. Tudo isso é permeado por fatores que fogem à rotina e tornam cada dia de trabalho único e repleto de incertezas para o gestor educacional. Nesse universo, o papel de liderança do gestor adquire ampla importância no sentido de assegurar a eficácia da organização e a qualidade do trabalho desenvolvido na escola, traduzido, nesse caso, por uma aprendizagem consolidada dos estudantes.

A leitura e a categorização de textos recentes na área de gestão e liderança escolar, realizadas na tese de Oliveira (2015) sobre as relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro, indica uma crescente atenção dada ao tema da gestão escolar e sua influência nos resultados de aprendizagem dos alunos. Em sua pesquisa, durante revisão da literatura, visando colaborar com a ampliação de discussões acerca do trabalho do diretor e de como sua atuação pode ser vista como ingrediente que faz a diferença na escola, Oliveira (2015, p. 31) assevera a existência de “uma carência de trabalhos, especialmente no âmbito nacional, que se voltassem mais especificamente para a importância das intervenções do diretor na condução da atividade pedagógica e na manutenção de um clima escolar favorável para a aprendizagem.” Nesse sentido, concorda que a direção exerce grande influência na concretização do principal objetivo da escola, que é a aprendizagem dos alunos, e observa a necessidade de mais estudos que discutam como um trabalho integrado da gestão escolar de fato influencia e interfere, de forma direta, nos resultados educacionais da unidade escolar.

Acerca da prática dos gestores e de sua influência no desempenho dos alunos, Soares e Teixeira (2006) apresentam um estudo em que procuram avaliar a associação dos perfis⁵ dos diretores das escolas mineiras com o rendimento dos alunos que participaram do Proeb/Simave⁶ em 2002. Nesse trabalho, os autores afirmam:

[...] Sabe-se que o diretor de escola não atua diretamente sobre a aprendizagem dos alunos, não se constituindo, como os docentes, em fator decisivo para a proficiência apurada na escola pelos testes de avaliação. Entretanto, dele depende a organização interna da unidade escolar e a criação de condições adequadas para o trabalho docente (SOARES & TEIXEIRA, 2006, p. 171).

Sob esta perspectiva, podemos inferir que a maneira de administrar a organização das atividades no cotidiano escolar está relacionada ao perfil de cada gestor. Seu perfil afetará a vida da unidade escolar e os objetivos propostos de forma decisiva. Por conseguinte, o líder à frente da gestão escolar assume um papel determinante nos resultados alcançados pelos alunos. Os dados obtidos por Oliveira (2015) demonstram isso. Em sua pesquisa sobre gestão, liderança e clima escolar, a pesquisadora pondera:

[...] No caso desta pesquisa, os dados pareceram indicar que a combinação de uma atuação presente do diretor especialmente na construção e manutenção de um clima adequado para a aprendizagem, e o seu reconhecimento enquanto líder são elementos importantes para a qualidade do trabalho docente e para a aprendizagem dos alunos (OLIVEIRA, 2015, p. 202).

Ao mencionar o vocábulo “líder” no texto, parece oportuno esclarecer a existência de diferenças entre ser líder e ser gestor. Conforme destacam Costa e Castanheira (2015, p. 24), “[...] liderança é diferente da gestão (há líderes que não são gestores e gestores que não são líderes), de que a autoridade é diferente da liderança, de que a liderança não se situa exclusivamente no topo da estrutura organizacional.” Outrossim, esses conceitos são diferenciados por outros autores, entre eles Earley (2002 *apud* COSTA & CASTANHEIRA, 2015, p. 29), que reflete sobre a questão:

[...] A liderança tende a ser mais formativa, mais proativa e mais ligada à resolução de problemas, lidando com coisas como valores, visão e missão, enquanto os gestores tendem a preocupar-se com a execução, planejamento, organização e alocação de recursos, ou “fazer as coisas acontecerem”.

Isso quer dizer que, apesar de conceitos considerados diferentes, é importante ao trabalho do gestor que as duas perspectivas se conciliem, objetivando a melhoria e o sucesso

⁵ Os perfis dos diretores foram classificados a partir de três tendências na gestão escolar – a gerencial, a tradicional e a democrática.

⁶ Programa de Avaliação da Educação Básica do Sistema Mineiro de Avaliação Educacional.

da instituição escolar. Ainda, como diz Mintzberg (2010, p. 22), “[...] a liderança não pode simplesmente delegar a gestão; em vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente”. Nesse sentido, no contexto educacional, a distinção entre liderança e gestão precisa ser discutida, uma vez que o trabalho de gestão exige habilidades de liderança. É preciso considerar não apenas este aspecto, já que o gestor não apenas comanda, mas gerencia e compartilha. Se o gestor for apenas líder, formará liderados e não uma equipe colaborativa; por conseguinte, não promoverá uma equipe e uma gestão eficazes.

Da mesma forma, reconhecendo o papel da liderança pedagógica dos gestores nos resultados escolares, Day e Sammons (2013 *apud* COSTA & CASTANHEIRA, 2015, p. 33) afirmam: “[...] a importância que a liderança desempenha nos resultados escolares dos alunos tem sido objeto de um acesso debate, com as reformas educacionais contemporâneas a atribuírem um grande relevo à liderança e à gestão eficaz das escolas.” A este respeito, Costa e Castanheira (2015, p.34) prosseguem:

[...] Neste sentido, é pela via da centralidade da liderança pedagógica na gestão escolar – um tipo de liderança caracterizada por práticas de gestão que têm como objetivo a melhoria do processo de ensino e aprendizagem, enfatizando a aquisição de conhecimentos pelos alunos e respectiva monitorização, dando particular atenção à supervisão do currículo e à eficácia das práticas dos professores – que cada vez mais se reconhece o seu contributo para a melhoria da escola e dos resultados dos alunos.

Destaca-se, ainda, o trabalho de Paes de Carvalho e Canedo sobre estilos de gestão, cultura organizacional e qualidade de ensino, desenvolvido em escolas de prestígio do Rio de Janeiro. Os autores apresentam algumas considerações sobre o funcionamento interno das escolas e a relevância de fatores exógenos na produção da qualidade de ensino. De acordo com eles, “[...] destacou-se então a importância da gestão escolar em cada instituição, que articulava várias instâncias de coordenação do trabalho pedagógico no sentido de uma ambiência organizacional de monitoramento e promoção do sucesso acadêmico” (PAES DE CARVALHO & CANEDO, 2012, p. 81). Dessa forma, é preciso considerar que a gestão escolar constitui-se em tarefa complexa, que demanda conhecimento sistematizado e um saber muito específico.

Para trabalhar em educação, sobretudo no papel de líder, é essencial se considerar as responsabilidades que o cargo requer. A formação adequada para exercer o cargo de gestor escolar é imprescindível, com o intuito de assegurar competências que os tornem capazes de enfrentar e superar os desafios e exigências cotidianos. Nesse sentido, tendo em vista que os

profissionais que chegam ao cargo são professores que, apesar de possuírem experiência e tempo de convívio em ambiente escolar, não têm os conhecimentos técnicos exigidos para a gestão. Portanto, é de fundamental importância que as redes invistam em formação para os profissionais que nelas atuam e/ou criem pré-requisitos para tornarem-se elegíveis à gestão escolar.

Como afirma Mintzberg (2010, p. 56), “[...] a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados”. O autor ainda discorre sobre o que alguns autores, considerados “gurus”, diziam que era gestão, e apresenta sua visão de gestão como um equilíbrio dinâmico. Nesse sentido, pode-se considerar que, para ser um bom gestor, é necessário dispor não só de conhecimento, mas de habilidades e atitude.

Na subseção seguinte, a reflexão sobre as exigências contemporâneas ou demandas atuais da gestão educacional, alinhadas aos pressupostos dos novos modelos de gestão educacional e às novas relações entre o universo intraescolar e o universo extraescolar fundamenta-se em Carvalho (2009), Ferreira e Aguiar (2011), Burgos (2013), Iannone (2006) e Ferreira (2016).

2.1.3 Demandas contemporâneas na gestão educacional

Com o advento da reforma do Estado, em 1990, a educação no Brasil vem passando por profundas transformações, quer no campo de sua administração, quer no campo das decisões políticas. Neste cenário, surge um novo modelo de gestão pública e gerencial, que segundo Carvalho (2009, p. 1148), redefiniu o modo de organização, de financiamento e de gestão dos sistemas de ensino e das escolas, e acabou por submeter as instituições públicas à lógica do mercado (competição administrada, valorização do cliente consumidor, ênfase nos resultados, entre outros aspectos), alterando seu funcionamento, sua organização e sua forma de gestão.

Para refletir sobre a gestão educacional, é necessária uma contextualização do processo histórico de organização e reorganização da sociedade brasileira, considerando que as relações de poder dão o tom do avanço ou do retrocesso da democratização da gestão educacional. Nesse sentido, Ferreira e Aguiar (2011, p. 244) afirmam:

[...] Hoje, em tempos de vigência do neoliberalismo, o tema gestão está associado aos paradigmas que fundamentam as mudanças conservadoras na forma de pensar a sociedade e a gestão educacional. A estratégia usada até tem a aparência de novas

políticas para melhorar a educação, mas a essência do discurso é facilmente desmistificada se questionarmos o seu caráter público e democratizante e sua perspectiva de inclusão social.

Uma das orientações deste novo modelo de gestão aplicado ao campo educacional diz respeito ao modo como as escolas públicas devem se comportar quanto à administração de seu pessoal e dos recursos financeiros colocados à sua disposição pelo poder público, com o intuito de alcançar os objetivos educacionais, dentre eles, a melhoria da qualidade do ensino.

Nesse cenário, nos últimos anos, a gestão escolar tem sido alvo de reflexões importantes no campo da pesquisa educacional devido à compreensão de que os esforços de democratização do ensino e a construção de qualidade passam por este elemento constitutivo das instituições escolares. Isso quer dizer que a gestão escolar passa a ocupar um importante espaço na agenda das políticas públicas educacionais, dada sua importância na consecução destas políticas.

É neste sentido que Burgos (2013, p. 4) retrata o conceito de gestão escolar como “lugar novo que a democracia vem afirmando na história recente do país [...] lugar de intervenção do ator sobre os fatos; de invenção de uma nova sociedade para uma nova escola; e de uma nova escola para uma nova sociedade”. Iannone (2006, p.3), por sua vez, diz que existem elementos que podem ser observados na construção de um novo paradigma de gestão educacional:

[...] Para isso, enquanto organização, a escola deve gerar condições e estratégias que supram os recursos adequados à consecução da eficiência e da eficácia, sem descartar no trajeto a perspectiva humanista e política que a distingue das demais. Não se trata, portanto, de transformar a escola num empreendimento utilitarista, voltado à formação de mão de obra e ferramenta para a reprodução social que, de todo e a princípio, descaracterizaria a essência de seu projeto político-pedagógico. Trata-se, porém, de trazer para a gestão e aos gestores uma perspectiva pragmática, capaz de acompanhar a velocidade, a simultaneidade dos eventos e avanços atuais, contemplando, ainda, as contradições e rupturas próprias de cenários em mudança.

Esta posição é reforçada por Ferreira (2016), ao afirmar que, diante dos desafios enfrentados pelos diretores, surge a necessidade de parâmetros para acompanhar e avaliar a qualidade da gestão em cada instituição – tal como a “eficiência”, representando uma ação que é bem executada, feita da forma correta, e que otimiza a relação recursos dispendidos *versus* resultados alcançados. A “eficácia”, por sua vez, está associada à contribuição para o sucesso e a ampliação dos impactos da tarefa para a organização, fortalecendo o alcance dos objetivos. Já a “efetividade” diz respeito ao atendimento dos anseios da comunidade em que a organização está inserida, considerando a pressuposição de que uma organização existe para o alcance de necessidades sociais.

Como defende Ferreira (2016), “[...] a preparação e a adoção de posturas mais adequadas, fundamentadas em princípios de gestão alinhados com as necessidades das organizações contemporâneas pode contribuir para enfrentamento e superação desses desafios”. Sob esta perspectiva, para garantir uma educação de qualidade, ao mesmo tempo em que se efetivam ações ligadas a uma gestão participativa, são fundamentais alguns princípios na função de gestor escolar. Essas novas exigências apontam para a necessidade da participação de todos os segmentos da escola e da comunidade nas decisões e na implementação de políticas públicas que afetam o processo escolar. Assim, Lück (2009, p.23) esclarece que

[...] a gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. [...] Em caráter abrangente, a gestão escolar engloba, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola.

O entendimento de que a gestão escolar é crucial no processo educativo evidencia a importância de se compreender as demandas e as novas práticas neste campo, para que esta atividade obtenha êxito e contribua para a efetivação das ações educacionais propostas.

Na subseção a seguir, apresentamos algumas considerações de Lück (2009), Krawczyk (1999) e Cabral Neto e Duarte (2011) sobre os princípios da educação e da gestão escolar, permitindo-nos refletir sobre os conceitos e compreender sua abrangência e importância para o alcance dos objetivos definidos nos processos educacionais.

2.1.4 Princípios da educação e da gestão escolar

A Educação brasileira encontra-se fundamentada em diferentes textos legais. Seus princípios estão expressos na Constituição Federal de 1988, cujo Art. 205 determina que “a educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. Do mesmo modo, há outros dispositivos e textos infraconstitucionais, entre eles, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), que preceitua, no Art. 2º, os princípios e fins da educação nacional: “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”.

Conforme se observa, a educação é um conceito amplo, sendo considerada essencial ao desenvolvimento do país, mas, sobretudo, indispensável ao desenvolvimento integral da pessoa humana.

Lück (2009, p. 20) retrata a instituição escola, local onde a educação formal é exercida nos seguintes termos: “[...] organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação”.

Para alcançar os princípios e as diretrizes concebidos como norteadores da educação nas escolas, considerando ainda a promoção de princípios unitários de qualidade, Lück (2009, p. 20) defende:

[...] Para tanto, a educação escolar, conforme disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, deve vincular-se às práticas sociais e ao mundo do trabalho, inspirar-se nos ideais de solidariedade e apreço à tolerância e princípios de pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, de igualdade de oportunidades para todos terem sucesso, pautados por padrões de qualidade de ensino.

Contudo, segundo a autora, para que esses princípios sejam assegurados aos estudantes, é preciso compreender que a melhoria no ensino passa pela melhoria na gestão escolar. Sobre esta questão, vale ressaltar que a atividade de administração não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas, para atender a necessidade e os interesses de pessoas ou grupos. Do mesmo modo, a educação escolar não se separa dos interesses e de forças sociais presentes em determinado momento histórico; ao contrário, a administração escolar está organicamente ligada à totalidade social, na qual ela se realiza, exerce sua ação e encontra suas limitações.

A gestão escolar possui suas singularidades, as quais devem ser consideradas no contexto da administração pública. Ainda, conforme Lück (2009, p. 24),

[...] gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

A palavra gestão vem se firmando no cenário administrativo do setor público e da educação brasileira. Inclusive, ganha destaque na Constituição e na LDB. Chama-se a atenção para o papel da gestão escolar como articuladora “[...] entre as metas e os delineamentos político-educacionais e sua concretização na atividade escolar” (KRAWCZYK, 1999, p.117).

Dessa maneira, a gestão escolar possibilita um encontro privilegiado entre o Estado e a sociedade civil dentro da escola. Nesse sentido, esclarece Krawczyk (1999, p.117):

[...] é limitado compreender a gestão escolar apenas como responsável pela realização eficiente dos objetivos institucionais da escola. Sua decomposição em diferentes âmbitos de atuação, o financeiro, o administrativo e o pedagógico, pode ser útil do ponto de vista analítico, mas fragmenta o complexo processo dessa gestão. Corre-se o risco de não visualizar a influência da gestão escolar nos diferentes aspectos que constituem o cotidiano da escola e a instituição em sua totalidade.

Assim, não se deve compreender a gestão escolar apenas como executora dos objetivos institucionais. Isso acaba reduzindo-a a uma atividade puramente administrativa, negligenciando a especificidade da instituição escolar e seus fins pedagógicos. Na Sociologia da Educação e nas análises do cotidiano escolar, observa-se que as “[...] escolas não são uma continuação natural da ordem normativa na prática, mas realidades complexas organizadas em torno dessa ordem” (KRAWCZYK, 1999, p.117).

Todavia, com as mudanças educacionais que vêm ocorrendo desde o início da década de 1980, a gestão escolar e sua autonomia vêm sendo assunto de destaque, considerando que:

[...] no quadro da luta pela construção de uma sociedade democrática, uma das grandes vitórias das escolas no campo político-educativo foi a conquista da liberdade de ação e de decisão em relação aos órgãos superiores da administração e a maior participação da comunidade escolar nos espaços de poder da escola, por meio de instâncias como os conselhos de escola (KRAWCZYK, 1999, p.113).

Por outro lado, no debate político-educacional, críticos alertam para as inconsistências do discurso democrático que o Estado tem demonstrado em relação à educação, considerando as implicações destes modelos de gestão escolar em curso.

[...] No caso da educação pública, isso implica um novo modelo de gestão que tem como proposta reestruturar o sistema por intermédio da descentralização financeira e administrativa, dar autonomia às instituições escolares e responsabilizá-las pelos resultados educativos. A inovação vem acompanhada de políticas voltadas para a compensação das desigualdades extremas (KRAWCZYK, 1999, p.116).

Conforme ressaltam Cabral Neto e Duarte (2011, p. 753), “[...] embora a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/96) se refiram à gestão democrática, os programas e projetos desenvolvidos pelos últimos governos se alinham, de fato, a uma perspectiva de gestão gerencialista”. Nesse cenário, está cada vez mais em evidência, na agenda política e acadêmica brasileira, o tema da gestão democrática como demanda também de educadores que, junto ao poder público, pressionam para a criação

de mecanismos visando sua efetivação na administração das instituições escolares. Assim, Cabral Neto e Duarte (2011, p. 753) afirmam que:

[...] A realização desse princípio exige mudanças substanciais nas organizações escolares e nas pessoas que nelas trabalham, considerando que o que tem prevalecido, historicamente, em nossas escolas, no geral, são práticas de gestão com características centralizadoras, fruto de uma cultura de autoritarismo, conformada na realidade brasileira. Essa é uma situação que vem sendo reconstruída, no país, na medida em que passos iniciais têm sido dados para a edificação de novas práticas que buscam superar as relações eivadas pelo autoritarismo, trilhando caminhos que podem representar um processo em construção da gestão democrática.

Uma questão a ser considerada na realidade das reformas mais recentes dos sistemas de ensino, dentre eles o do Brasil, é que as políticas públicas vêm sendo embasadas por concepções e propostas de descentralização, pela autonomia das organizações de ensino e por flexibilidade de currículo, que têm como pressuposto a transferência de maiores competências à escola.

A partir deste contexto, é possível identificar que estas propostas, sobretudo a autonomia das organizações de ensino, está diretamente relacionada às tendências mundiais de globalização e à mudança de paradigma com influências nas concepções de gestão educacional e nas repercussões das ações dela decorrentes. Cabe ressaltar, no entanto, que essas reformas educacionais apresentam como contrapartida uma sobrecarga de trabalho administrativo na escola, pois, os sistemas, com a justificativa da descentralização e autonomia, terminaram por delegar a escola muitas de suas funções administrativas.

Na subseção seguinte, considerando o diagnóstico do levantamento preliminar apresentado no capítulo 1, que retrata os principais fatores dificultadores que se constituem como desafios aos gestores na implementação do PGE nas escolas da CRE/Cacoal, busca-se em Lück (2009) e Ferreira (2013) compreender as diversas dimensões da gestão escolar, considerando sua atuação no gerenciamento de pessoas e finanças, ressaltando ainda, a indispensabilidade de adequado planejamento e desenvolvimento de competências requeridas para o gestor escolar.

2.1.5 As dimensões da gestão escolar: desafios e compromissos atribuídos ao gestor

De acordo com Lück (2009, p. 23), “[...] a gestão escolar como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social”. Nas palavras de Lück (2009, p. 24):

[...] A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Assim sendo, para Lück (2009, p. 22), “[...] os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola”. Entretanto, a autora aponta que, apesar do caráter amplo da gestão escolar, envolvendo a direção e os demais setores – tais como coordenação pedagógica, orientação educacional e secretaria escolar –, é preciso destacar, sobretudo, o diretor e sua responsabilidade frente aos trabalhos e aos resultados produzidos pela escola. Lück (2009, p. 22) ainda afirma que “[...] o diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada”. Conforme o princípio da gestão democrática, o processo de gestão inclui, ainda, a participação efetiva dos professores e da comunidade escolar, contribuindo com a garantia da qualidade para todos os estudantes.

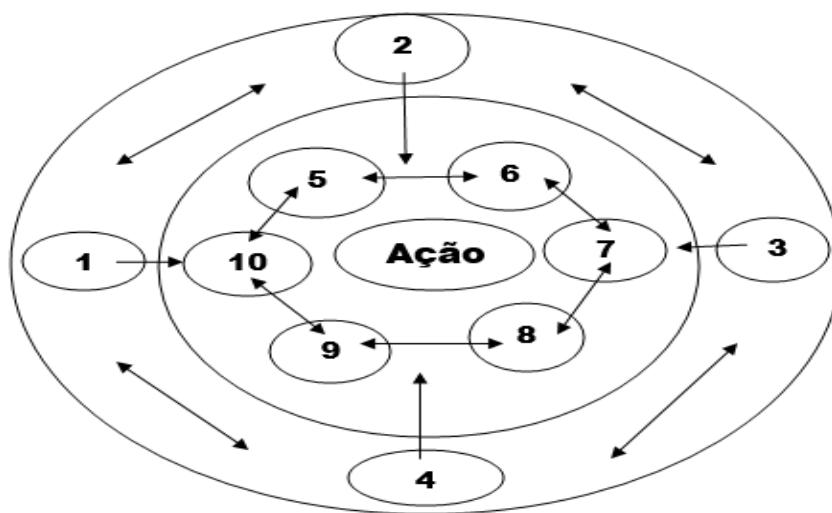
Neste contexto, considerando seu papel fundamental na efetivação de um trabalho de qualidade que reflita na boa formação dos alunos, Lück (2009) sugere organizar a estrutura da gestão escolar em 10 dimensões, agrupadas em duas áreas: organização e implementação.

A primeira área trata das dimensões de organização. De acordo com Lück (2009, p. 26), trazem como objetivo “preparação, ordenação, provisão de recursos, sistematização e retroalimentação do trabalho a ser realizado”, e são apresentadas em quatro dimensões: 1) fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2) planejamento e organização do trabalho escolar; 3) monitoramento de processos e avaliação institucional, e 4) gestão de resultados educacionais.

A segunda área, segundo Lück (2009, p. 26), corresponde às dimensões de implementação que encerram “[...] a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar”, envolvendo mais seis dimensões: 5) gestão democrática e participativa; 6) gestão de pessoas; 7) gestão pedagógica; 8) gestão administrativa; 9) gestões da cultura escolar e 10) gestão do cotidiano escolar, sendo que as referidas focam diretamente na aprendizagem com qualidade social.

Nesse sentido, conforme abordado pela autora, a gestão escolar pode ser agrupada em duas grandes áreas com suas respectivas dimensões. No entanto, ressalta-se a necessidade permanente de que estejam conectadas para que melhorem e alcancem os resultados previstos. Na Figura 5, a seguir, apresentamos a inter-relação entre as dimensões de organização e de implementação da gestão escolar, segundo a autora:

Figura 5 – Processo de inter-relação entre as dimensões de organização e implementação da gestão escolar



Fonte: Adaptado de Lück (2009, p. 28).

Como é possível observar por meio da figura, a comunicação deve prevalecer em todos os níveis de relacionamento das dimensões. O diretor precisa compreender e levar em consideração a visão de conjunto das dimensões da gestão escolar, observando o fato de que elas estão inter-relacionadas e, com certeza, uma ação poderá demandar a atuação de várias dimensões, quer seja na organização ou na implementação. Conforme aponta Lück (2009, p. 28),

[...] Assim, uma determinada ação demandará a combinação de dimensões, tanto todas as de organização, como diversas das de implementação. A sua aplicação deve ser entendida como um processo dinâmico e interativo, em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar. Cada uma delas tem importância como elemento de um processo global de gestão.

Nessa perspectiva, o envolvimento e o trabalho em conjunto das áreas e das diversas dimensões representam, na prática, a garantia de uma estrutura básica – no caso das dimensões de organização –, bem como asseguram a promoção de transformações das práticas educacionais – no caso das dimensões de implementação.

No entanto, além das dimensões sugeridas por Lück (2009), é importante refletir sobre a importância de outra dimensão, i.e., a dimensão política. Conforme aponta Ferreira (2013, p. 101),

[...] A administração escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em qualquer das suas feições não possuem apenas uma dimensão política, mas é sempre política, já que não há conhecimento, técnica, e tecnologias neutras, pois todas são expressão de formas conscientes ou não de engajamento.

Dessa forma, é na dimensão política, associada à técnica, que a gestão escolar se torna mais significativa. Sendo assim, em uma reflexão mais perspicaz, não é aceitável separar a dimensão política do conhecimento técnico administrativo do gestor escolar. Se considerarmos que a educação é, antes de tudo, uma prática social de caráter político, é possível afirmarmos que a dimensão política tem prioridade sobre a dimensão técnica de atuação do gestor escolar.

No contexto em que a gestão escolar constitui uma base para a organização das práticas e para o sucesso educativo das escolas, ao gestor escolar são exigidas competências relacionadas ao desempenho efetivo de suas funções. Sobre esta questão, Lück (2009, p.24) defende que:

[...] Compete [...] à gestão escolar estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, sem as quais todos os esforços e gastos são despendidos sem muito resultado, o que, no entanto, tem acontecido na educação brasileira, uma vez que se tem adotado, até recentemente, a prática de buscar soluções tópicas, localizadas, quando, de fato, os problemas são globais e inter-relacionados.

Esta definição demonstra que, para o estabelecimento e o direcionamento das ações conjuntas na escola, é necessário que as ações estejam integradas. Dessa forma, torna-se relevante a compreensão e a utilização do planejamento como ferramenta organizacional indispensável ao gestor escolar, para que sua atuação seja bem-sucedida e seus planos implementados, considerando a abrangência e a interdependência dos desafios apresentados.

Na subseção a seguir, abordaremos o planejamento como crucial à gestão escolar, mediante considerações trazidas por Paradela (2016), Lück (2009) e Mintzberg (2010). Para esses autores, trabalhar com educação exige, além do conhecimento da realidade, competências organizacionais necessárias para realizar, nos contextos educacionais, as mudanças exigidas de acordo com as demandas internas e externas da escola.

2.1.6 O planejamento estratégico como ferramenta de melhoria das práticas de gestão

As mudanças trazidas pela CF/88, especialmente em seu Art. 206, Inciso VI – que institui a gestão democrática do ensino público –, repercutiu nos estados e municípios que são levados a organizar o sistema educacional de acordo com o que preceitua a Lei maior do país.

O PNE 2014-2024, na Meta 19, ao falar sobre a efetivação da gestão democrática, apresenta algumas estratégias com o objetivo de assegurar que isso ocorra. Assim, na meta 19.6, preceitua: “estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais [...]” (BRASIL, 2014, p. 83). Do mesmo modo, o PEE/RO 2014-2024, na Meta 19, em alinhamento com o PNE, assegura condições para a efetivação da gestão democrática da educação. Similarmente, na estratégia 19.10, determina “assegurar e estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, a partir da aprovação do PEE” (RONDÔNIA, 2015, p.123).

A partir das novas demandas apontadas nos parágrafos anteriores, decorrentes das mudanças trazidas pela CF/88, novas práticas e funções administrativas se apresentam para o gestor escolar. Esse é solicitado, entre outras coisas, a formular planos de gestão para a unidade escolar, como ações que possam ser desenvolvidas na instituição. Isso porque, conforme Paradela (2016, p.1), “[...] a complexidade e a instabilidade observadas na sociedade contemporânea exigem das organizações, das escolas inclusive, a adoção de sistemas de planejamento eficazes”.

Na concepção de Lück (2009, p.33), “a partir de uma visão abrangente e integradora, o planejamento contribui para a coerência e a consistência das ações, promovendo a superação do caráter aleatório, ativista e assistemático”. Por outro lado, como também adverte a autora (2009, p. 34),

[...] como um plano ou projeto educacional, por mais bem delineado que seja, não consegue prever todas as condições e situações da dinâmica educacional, não deve ser considerado como uma camisa de força que tolha iniciativas necessárias para fazer face a situações não previstas e emergentes; deve também prever a necessidade de adaptações, a partir do princípio de flexibilidade. Daí porque a tomada de decisões do processo de planejamento deve acompanhar também a implementação dos planos delineados, seu monitoramento e avaliação. Essa característica que exprime uma condição de sucesso ao exercício do trabalho escolar, também demanda do diretor um posicionamento claro, porém flexível e compreensivo em relação aos fenômenos e circunstâncias inerentes à dinâmica social.

Dessa forma, o planejamento é um processo que depende fortemente da competência do gestor, uma vez que deve ser coordenado por ele e realizado com a colaboração de todos os participantes dos diversos segmentos da organização escolar, ultrapassando divergências e embates, até que entendimentos sejam obtidos.

Entretanto, convém recordar a percepção de Lück (2000, p.9), de que “planejar não basta. É preciso ter um enfoque adequado sobre o planejamento”. Nesse sentido, com o objetivo de fortalecer a gestão escolar em RO, encontra-se estabelecido, também no PEE/RO 2014-2024, na Estratégia 19.4, o planejamento estratégico da gestão escolar, visando assegurar a efetivação da Meta 19. Esta estratégia determina

[...] fortalecer a gestão escolar com o apoio técnico e formativo nas dimensões: pedagógica, administrativa e financeiras, para que esta possa gerir, a partir de planejamento estratégico, os recursos financeiros da escola, garantindo a participação da comunidade escolar na definição das ações do plano de aplicação dos recursos e no controle social, visando o efetivo desenvolvimento da gestão democrática, implementando políticas de financiamento, de forma conjunta à política de gestão democrática, descentralizando sua aplicação e possibilitando maior autonomia às unidades escolares, a partir da vigência do PEE (RONDÔNIA, 2015, p.123).

Podemos observar, de acordo com esta estratégia, que o planejamento estratégico se torna um importante instrumento de gestão educacional, o qual direcionará a instituição para o alcance das metas traçadas e fortalecerá a gestão escolar no estado. Nessa perspectiva, apreciamos o conceito de planejamento estratégico na escola apresentado por Lück (2000, p. 10), considerando “como planejamento estratégico o esforço disciplinado e consistente, destinado a produzir decisões fundamentais e ações que guiem a organização escolar, em seu modo de ser e de fazer, orientado para resultados, com forte visão de futuro”.

Assim, considerando que o planejamento se configura como uma ferramenta capaz de gerir, planejar e executar ações detalhadas nas diversas dimensões da escola, são responsabilidades do gestor a iniciativa e a elaboração dele, tendo como ponto de partida o contexto e o diagnóstico da escola, evitando fazê-lo de forma idealizada, o que provavelmente dificultará sua execução na prática.

Mintzberg (2010, p. 23) esclarece que “[...] a gestão não é uma ciência nem profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”. Talvez por isso, considerando o fato de a realidade escolar apresentar-se de forma dinâmica e agitada, torna-se difícil o estabelecimento de um planejamento padronizado. Para o autor, a gestão se desenvolve dentro de um triângulo constituído por arte, habilidade prática e ciência, conforme demonstra a Figura 6, a seguir:

Figura 6 – A gestão como arte, habilidade prática e ciência



Fonte: Mintzberg (2010, p. 24)

Nesse sentido, o cotidiano escolar possui uma dinâmica própria, sendo de natureza permeada de imprevisibilidade, fato que demanda, além de conhecimento formal sistematizado (ciência), um saber adquirido com a experiência (habilidade prática) e um ofício resultante da ciência e da prática, propiciando criatividade e integração (arte).

É importante ressaltar que, para Mintzberg (2010, p. 61), a gestão ocorre de acordo com planos que vão “do conceitual ao concreto”. Dessa forma, dentro de suas mentes, os gerentes estruturam, concebem estratégias e estabelecem prioridades. Portanto, o autor salienta que “[...] os gerentes estruturam (modelam) seu trabalho ao tomarem decisões específicas, concentrando-se em questões específicas, desenvolvendo estratégias específicas e assim por diante, de forma a estabelecer o contexto em que todos irão trabalhar dentro da unidade” (MINTZBERG 2010, p. 62). Dito de outra forma, o planejamento é um instrumento de apoio para organizar-se o pensamento estratégico e a visão sistêmica do gestor.

Tendo isso em vista, o planejamento estratégico, esboço deste pensamento, assume o papel de ferramenta que pode auxiliar na melhoria das práticas de gestão das escolas. Conforme Mintzberg (2010, p. 168), “[...] o planejamento estratégico trabalha de dentro para fora: os gerentes pensam em suas cabeças – formulam estratégias – para que outros possam agir – implementá-las.” No entanto, afirma também que as estratégias podem se formar de fora para dentro, por meio de esforços e aprendizagem informal. Nesse caso, destaca:

[...] É a sua capacidade de ir e voltar entre o concreto e o conceitual – de compreender as questões específicas e generalizar de modo criativo sobre elas, que produz estratégias de sucesso, sejam membros da gerência sênior ou qualquer outro:

profissionais se aventurando sozinhos em equipes de projeto, a gerencia média inovando em projetos informais, etc. (MINTZBERG 2010, p. 169).

O autor critica modelos de planejamentos prontos. Para ele, cada gestor precisa saber qual é o tipo de planejamento que atende sua necessidade. Por isso, precisa ter a capacidade de utilizar apenas informações úteis para o trabalho naquela unidade, sendo indispensável clareza para identificar as mais pertinentes. Nesse sentido, ainda afirma:

[...] o processo de estratégia está muito mais próximo da habilidade nascida com a experiência (*craft*), apoiado por uma boa dose de arte. A ciência entra em cena na forma de análises, para alimentar o processo com seus dados e achados, e na forma de planejamento, não para criar estratégias (planejamento estratégico é um oxímoro, uma contradição em termos), mas para programar as consequências das estratégias criadas por meio de experimentos e aprendizagem (MINTZBERG 2010, p. 169).

Sendo assim, observa-se que a preparação dos candidatos para assumirem as atribuições que o cargo de gestão requer passa necessariamente pela compreensão da função e pelo desenvolvimento de competências por meio do conhecimento formal e da prática cotidiana. Esta preparação pode ser a chave para a efetividade dos resultados almejados com as melhorias nas práticas de gestão.

2.2 Procedimentos metodológicos de pesquisa

O presente estudo tem como questão de pesquisa investigar que ações podem ser propostas para que o PGE se torne um efetivo instrumento de planejamento da gestão escolar na CRE de Cacoal-RO. Para analisar esses fatores, utilizamos a abordagem qualitativa, e como técnicas, aplicamos questionários para um levantamento inicial dos dados, bem como grupos focais.

Considerando que a pesquisa se propõe a analisar a implementação de uma política pública educacional, com base na percepção dos atores que a implementam na escola, a abordagem qualitativa é a que mais se alinha às características apresentadas, já que consegue lidar com as diversas dimensões do problema por meio de técnicas e instrumentos de pesquisa.

Na abordagem qualitativa, o que se busca, de acordo com Fraser e Gondim (2004, p. 146), “[...] além de conhecer as opiniões das pessoas sobre determinado tema, é entender as motivações, os significados e os valores que sustentam as opiniões e as visões de mundo. Em outras palavras é dar voz ao outro e compreender de que perspectiva ele fala”. Conforme os mesmos autores, a abordagem qualitativa ou idiográfica “[...] parte da premissa de que a ação

humana tem sempre um significado (subjetivo ou intersubjetivo) que não pode ser apreendido somente do ponto de vista quantitativo e objetivo” (FRASER & GONDIM, 2004, p.141).

Em relação à seleção de sujeitos em pesquisas de abordagem qualitativa, Duarte (2002, p. 141) afirma que:

[...] A descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado.

Nesse sentido, a próxima subseção apresenta a delimitação do universo de sujeitos participantes da pesquisa. Para tanto, foi considerada a quantidade e a qualidade das informações para se chegar a uma percepção mais ampla do problema investigado.

2.2.1 Delimitação do universo da pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foram selecionadas as dezesseis (16) escolas estaduais das cidades de Cacoal e de Ministro Andreazza, pertencentes à Jurisdição da CRE/Cacoal. Essas escolas oferecem o ensino fundamental, o ensino médio e a educação de jovens e adultos (EJA), com um total de 328 turmas e 9.836 alunos, distribuídos nos períodos matutino, vespertino e noturno. Este recorte de escolas representa 3,8% do universo de 420 escolas da Seduc-RO.

Sobre a definição de critérios e a seleção dos sujeitos, Duarte (2002, p. 141) defende que:

[...] A definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado.

Sob esta perspectiva, o critério adotado para esta pesquisa foi: a totalidade de gestores das escolas da jurisdição da CRE/Cacoal, partindo do princípio da relevância para a construção das concepções e das análises do processo de implementação dos Planos de Gestão Escolar no âmbito da Coordenadoria.

A subseção a seguir apresenta os instrumentos de coleta de dados utilizados.

2.2.2 Instrumentos de coleta de dados

Como procedimentos de coleta de dados, foram utilizados: (i) análise de documentos, (ii) pesquisa bibliográfica, (iii) questionários em versão eletrônica (enviados aos 16 gestores escolares por meio de suas contas de e-mail institucional, com questões fechadas e abertas, visando o levantamento inicial dos dados para a pesquisa), e (iv) realização de grupos focais, em um segundo momento.

Para a compreensão do caso de gestão analisado, foi de grande importância a análise de documentos internos, tais como atas e termos de visitas da CRE/Cacoal, a fim de coletar informações e esclarecimentos pertinentes à análise preliminar da pesquisa. Da mesma forma, a investigação envolve textos oficiais (Leis, Decretos, Resoluções, Portarias), entre outros, que foram apresentados e analisados no Capítulo 1.

A escolha e a utilização de questionários se deram com o intuito de levantar dados preliminares, a fim de sistematizar evidências sobre o problema, fundamentais para a categorização das informações deste estudo.

O levantamento inicial de dados ocorreu por meio da aplicação e da análise dos questionários enviados à equipe gestora das escolas participantes da pesquisa, totalizando 16 questionários, dos quais 16 foram respondidos. O questionário foi elaborado com 5 (cinco) questões, e sua aplicação ocorreu mediante encaminhamento de e-mail institucional aos gestores, com retorno das questões também via e-mail (APÊNDICE A).

Considerando as limitações apresentadas, optamos pela aplicação por e-mail porque, atualmente, é o meio de comunicação mais utilizado entre as escolas e a Coordenadoria Regional de Educação. Outro motivo da adoção do correio eletrônico é o fato de que a população pesquisada já está culturalmente adaptada a este tipo de comunicação, além de ser um meio de baixo custo e tempo. Dessa maneira, justifica-se o envio dos questionários por correio eletrônico considerando-se o critério da conveniência, já que seria difícil adequar datas e horários para que fossem aplicados pessoalmente aos gestores.

A escolha do grupo focal como principal técnica de coleta de dados se deu porque, de acordo com Fraser e Gondim (2004, p. 149), “[...] os grupos focais permitem ampliar a compreensão transversal de um tema, ou seja, mapear os argumentos e contra-argumentos em relação a um tópico específico, que emergem do contexto do processo de interação grupal [...]”. Do mesmo modo, ainda segundo as autoras, “[...] no grupo focal, o pesquisador tem um papel menos diretivo, ocupando o lugar de facilitador do processo de discussão grupal” (FRASER & GONDIM, 2004, p. 149).

Assim, o grupo focal foi realizado com dezesseis gestores que atuam em escolas sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal, objetivando coletar dados de acordo com as situações vivenciadas na prática e que dificultam a implementação do PGE nessas escolas.

Em relação ao instrumento escolhido, a técnica de grupo focal, Gui (2003, p.3) afirma: “não se trata, portanto, propriamente de uma coleta, como se o dado ali estivesse à espera de ser capturado, mas sim de captar os significados que emergem no “aqui e agora” da situação de pesquisa, à medida que os participantes refletem e discutem sobre o tema proposto”. O autor ainda defende que:

[...] No grupo focal, não se busca o consenso e sim a pluralidade de ideias. Assim, a ênfase está na interação dentro do grupo, baseada em tópicos oferecidos pelo pesquisador, que assume o papel de moderador. O principal interesse é que seja recriado, desse modo, um contexto ou ambiente social onde o indivíduo pode interagir com os demais, defendendo, revendo, ratificando suas próprias opiniões ou influenciando as opiniões dos demais. Essa abordagem possibilita também ao pesquisador aprofundar sua compreensão das respostas obtidas (GUI, 2003, p.3).

Nesse sentido, a opção por realizar a entrevista a partir da técnica de grupo focal tem como vantagens a observação da interação entre os participantes, o foco em determinado tópico em um intervalo de tempo limitado, e a possibilidade de a pesquisadora direcionar e focar nas questões de pesquisa.

Conforme aponta Gui (2003, p.4), “[...] no balanço das vantagens e desvantagens da utilização do grupo focal para a obtenção de informações, podemos dizer que a técnica possibilita o acesso a uma grande variedade de tópicos, selecionados segundo o interesse do pesquisador”. Assim, por meio do grupo focal, a entrevista foi realizada com os gestores das 16 escolas pesquisadas, conforme consta no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados para a entrevista por meio de grupo focal

Grupo de entrevistados	Representatividade	Quantidade de pessoas no grupo	Justificativa para a escolha dos entrevistados
01	(Gestores dos ensinos fundamental e médio)	(6)	Para coletar informações sobre como o PGE vem sendo desenvolvido, de modo a analisar os principais desafios envolvidos no processo de implementação do plano nas escolas jurisdicionadas à CRE/Cacoal.
02	(Gestores dos ensinos fundamental e médio)	(8)	Para coletar informações sobre como o PGE vem sendo desenvolvido, de modo a analisar os principais desafios envolvidos no processo de implementação do plano nas escolas jurisdicionadas à CRE/Cacoal.

Fonte: elaborado pela autora, representando todas as escolas jurisdicionadas à CRE/Cacoal, com base no que preconiza a Lei Complementar nº 829/2015/RO.

Para tanto, o roteiro do grupo focal (Apêndice B) com os gestores escolares foi dividido em quatro eixos de análise, sendo que, no primeiro, as perguntas buscam identificar a experiência dos gestores na Educação. O segundo examina a percepção dos gestores sobre o PGE, investigando como se deu a elaboração e o que o plano representa no cotidiano da escola. O terceiro eixo abrange questões sobre a percepção política do PGE, e como isso interfere na elaboração e na execução, considerando a cobrança pela comunidade. Por fim, o quarto traz questões relacionadas às percepções sobre a Seduc-RO e a CRE/Cacoal em relação às propostas para o direcionamento do planejamento, visando à elaboração, à execução e ao acompanhamento das ações. Busca-se, ainda, conforme o entendimento dos gestores, levantar como pode ser um planejamento realizável para as ações desenvolvidas na escola.

No que se refere aos procedimentos para a realização dos grupos focais, foram agendados com os gestores, na primeira semana de abril, sendo que os grupos focais foram gravados para posterior transcrição. Ainda, foi convidado um relator para auxiliar no registro das anotações, enquanto a pesquisadora realizava a mediação.

Vale ressaltar que a utilização do recurso de gravação foi condicionada à expressa permissão dos participantes por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O termo foi assinado pelos gestores por ocasião da primeira etapa da pesquisa, que foi a aplicação de questionários como levantamento preliminar das evidências do problema (ver modelo Apêndice C).

Os participantes foram contatados e convidados a participarem via telefone, sendo que, naquela ocasião, foram vagamente informados sobre a pesquisa e sobre o tema da discussão do grupo focal, visando não se prepararem teoricamente sobre o assunto ou discutirem entre si as questões que seriam apresentadas, evitando ideias preestabelecidas e consensos. Ressalta-se que a divisão em dois grupos foi pensada buscando-se um melhor aproveitamento dos resultados das discussões, uma vez que, conforme Vergara (2005 *apud* MORGAN, 1997, p.114), “[...] em grupos com menos de seis participantes, torna-se difícil manter uma discussão ativa. Por outro lado, não é fácil gerenciar a discussão em grupos com mais de dez pessoas, especialmente quando os participantes apresentam alto grau de envolvimento com o tema”. Do mesmo modo, Gui (2003, p.7) recomenda que “[...] quando o número de integrantes exceder a 12 pessoas, é aconselhável dividir o grupo”. Para ele, um grupo acima de 12 pessoas inibe e reduz as possibilidades de participação de todos. Já para a divisão dos participantes em dois grupos, não estabelecemos critérios devido à homogeneidade de funções – gestor escolar –, a não ser com base na agenda dos profissionais.

Visando garantir um local protegido de ruídos e interrupções externas para a realização dos grupos, foi escolhido o auditório da CRE/Cacoal, espaço anexo ao prédio principal, no período da tarde, ocasião em que não há expediente no local. O espaço foi pensado considerando-se, ainda, o fácil acesso dos gestores devido à centralidade em relação às escolas, e por se tratar de um território neutro, porém familiar, possibilitando que os participantes se sentissem mais confortáveis. Os participantes foram distribuídos em cadeiras arrumadas de forma circular, para que todos pudessem ter a visão total do grupo, favorecendo a interação dos integrantes. Foram disponibilizados, durante a realização dos grupos focais, água, café e um rápido lanche para os participantes.

O grupo focal contou com a participação de 14 gestores das 16 escolas pesquisadas. Optou-se pela não participação dos gestores de duas escolas em que o gestor foi nomeado por indicação, devido a não continuidade dos gestores eleitos por motivos pessoais. A opção baseia-se no fato de que, uma vez que não é exigida a elaboração e a implementação do PGE a gestores indicados, eles não apresentam uma percepção sobre as dificuldades pesquisadas.

A explicitação das regras do grupo focal aconteceu nos momentos iniciais, antes de começar a gravação em áudio, para que pudessem sentir-se à vontade para participar ou não da pesquisa. As regras são: a) só uma pessoa fala de cada vez; b) evitam-se discussões paralelas para que todos participem; c) ninguém pode dominar a discussão; d) todos têm o direito de dizer o que pensam.

A duração da atividade do primeiro grupo – Grupo 1 (G1) – foi em torno de 80 minutos. Já o segundo grupo – Grupo 2 (G2) –, devido a motivos pessoais dos gestores que não puderam participar do primeiro grupo, contou com dois participantes a mais que o primeiro, sendo que sua duração foi em torno de 150 minutos.

Para uma melhor organização das informações, os gestores foram identificados seguindo as letras do alfabeto e na ordem em que iam se apresentando. Assim, no Grupo 1 (G1), constituído por 6 participantes, os gestores foram identificados pelas letras B, C, D, E, F e G, considerando que a letra A identifica a pesquisadora. Do mesmo modo, no Grupo 2 (G2), com 8 integrantes, foram identificados similarmente por B, C, D, E, F, G, H, I, sendo a letra A reservada à pesquisadora que atuou como moderadora, neste caso, a primeira a se apresentar.

Assim, a partir da coleta destes dados, buscamos analisar as percepções dos gestores quanto aos fatores que dificultam a implementação do PGE nas escolas públicas estaduais jurisdicionadas à CRE/Cacoal, identificando, nessas dificuldades, que há muitos fatores que se caracterizam como obstáculos à implementação do plano.

A seguir, os dados coletados por meio dos grupos focais serão apresentados e discutidos.

2.3 Análise dos dados coletados

Nesta subseção, são apresentados e discutidos, sob a luz dos referenciais teóricos da primeira seção deste capítulo, os resultados obtidos com a realização dos grupos focais aplicados aos gestores escolares da CRE/Cacoal. A técnica utilizada teve como objetivo coletar informações sobre como o PGE vem sendo desenvolvido, de modo a analisar os principais desafios envolvidos no processo de implementação do plano nas escolas jurisdicionadas à CRE/Cacoal. As análises estão descritas nos tópicos de 2.2.3.1 à 2.2.3.4, apresentados a seguir.

2.3.1 Experiência na educação

Na primeira parte do grupo focal, o objetivo das questões foi conhecer a experiência dos gestores quanto ao tempo de atuação na educação, ao tempo de gestão na escola atual, se já fez parte da equipe da escola atual em outro cargo, e se já foi gestor em outra escola.

De acordo com os dados obtidos, os gestores participantes possuem grande experiência na educação, apresentando uma média de 28 anos de atuação. Esta média demonstra que o cargo de gestor é exercido por profissionais com amplo conhecimento na área educacional.

Quanto à experiência, os gestores atuam em média 6 anos na mesma escola, o que se justifica, já que o primeiro mandato resultante do processo de implementação de eleição para o cargo de gestor em RO ocorreu de 2012 a 2014, e o segundo de 2015 a 2017, considerando que a maioria dos gestores eleitos no primeiro pleito foram reeleitos no segundo.

Ainda, é preciso destacar que 64,5% já faziam parte da equipe gestora da escola em que foram eleitos, em funções como orientação, supervisão e vice-direção. Os dados demonstram uma forte relação entre este tipo de experiência educacional e o cargo de gestor. Os demais 35,5% atuavam como professores na instituição em que foram candidatos.

Com relação à experiência anterior em gestão escolar, 43% dos participantes afirmaram que antes de serem nomeados como gestores na escola atual, já atuaram no mesmo cargo em outras escolas. Por outro lado, 57% não tiveram esta experiência. Constata-se, então, que basicamente a metade do grupo apresenta experiências anteriores como gestores

em outras instituições escolares, sendo que a outra metade conhece a realidade apenas da escola atual.

As análises apontam uma tendência a se candidatarem ao cargo os profissionais que já possuem experiência em equipes gestoras ou que foram eleitos gestores no primeiro pleito. Contudo, mesmo que de forma tímida, verificamos uma ligeira disposição para a renovação, percebida no segundo momento eletivo ocorrido no estado. De modo geral, as respostas referentes à experiência em educação mostrou que os gestores escolares participantes da pesquisa são profissionais com grande conhecimento dos processos educacionais, que vivenciaram, em outro momento, o trabalho em equipes gestoras ou como professores.

A seguir, analisaremos os dados obtidos com as perguntas sobre a experiência dos gestores em relação à elaboração do Plano de Gestão Escolar.

2.3.2 Percepção sobre a elaboração do PGE

O segundo bloco dos grupos focais buscou investigar a elaboração e a implementação do PGE pelos gestores, na época da candidatura, com algumas perguntas específicas sobre este processo. As respostas demonstraram as percepções sobre a experiência na elaboração do Plano de Gestão Escolar no momento da seleção de gestor, buscando verificar em que o participante da pesquisa se apoiou/se orientou para elaborá-lo – se em algum material, em Legislação ou em orientação fornecida pela Seduc-RO. Em seguida, questionamos o que é primordial constar no plano, o que o PGE representa no cotidiano da escola e, ao fim do bloco, que fatores podem impedir a implementação das ações propostas no plano.

Em relação à elaboração do PGE e em que o gestor se apoiou, todos os participantes expuseram suas percepções. De forma unânime, disseram que a elaboração foi complexa e desafiadora, uma vez que a maioria não tinha conhecimento da área em que deveria atuar, bem como de materiais em que pudessem se basear. Isso foi demonstrado em alguns fragmentos de falas dos participantes que atuavam como professores antes da eleição:

[...] Eu tive muita dificuldade, mesmo porque eu não tinha noção que eu ia ser diretora, entendeu? Aí, a gente resolveu e tal, vamos ver esse desafio. Não tinha a menor ideia do quê era o plano de ação, nenhuma ideia, mas aí eu comecei, eu estudava praticamente 24 horas por dia, pesquisando... não tinha noção de PPP, o quê eu ia buscar... então, realmente, pra mim, foi muito, muito difícil. Eu passava horas, e aí eu consegui montar, observando, aí o quê eu fiz? Eu vou montar aquilo que eu, como professora, de repente a minha visão, como professora, o quê eu gostaria que fosse. Então, eu fui pegando, né? Como gestora, que eu também não tinha noção do que seria, como eu iria caminhar. Então, eu trabalhei no sentido, que eu era professora, né? Na posição de professora, montando o plano, que eu gostaria que fosse, não foi fácil [...] Então, hoje, eu entendo, que o plano tem que

ter tudo isso, mas na minha preparação de gestão, eu não tinha noção do quê era um plano de gestão escolar (G2H, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

[...] E aí eu fui, fiz meu plano em cima disso – anseios dos alunos, e professores – só que eu tive que mudar, porque daí eu não sabia a parte financeira da escola, eu não estava no pedagógico né? Aí eu tive que mudar, porque eu vi que meu plano não ia contemplar quase nada do que estava ali, porque eu dependia de recursos. Recursos que vêm e são bem limitados. Então, em cima disso aí, eu tive que refazer meu plano e enxugar muito, né? Porque eram muitos os anseios, porque a comunidade cobra algo que talvez é quase impossível dependendo do recurso que vem. Então, eu tive que refazer meu plano em cima disso aí. Então eu refiz, usando algumas referências bibliográficas, não só bibliográficas; mas aí eu peguei o PPP da escola, peguei o regimento, e em cima disso eu fui tentando fazer, coletivo, com a equipe. Eu refiz meu plano, porque o que eu fiz a princípio vi que não ia desenvolver porque eu não conhecia o lado financeiro[...] (G1G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018)

[...] Então, o meu, o meu primeiro mandato eu achei extremamente difícil porque era assim, pra mim, eu estava saindo direto de sala de aula, era tudo novidade, era muito novo. Então, nós nos reunimos e aquela minha preocupação, de buscar referências, onde, né? Depois de muita conversa, eu percebi que nós deveríamos elencar as prioridades, né? O que é que nós gostaríamos de estar fazendo na escola? Para a melhoria da escola, como um todo. Daí começou a fluir. Já o segundo foi bem mais fácil, 3 anos já de experiência, né? Já foi bem mais fácil. Nós utilizamos também a Constituição, nossa Constituição, tiramos alguma coisa dela... nós utilizamos a LDB, o PDDE e alguns referenciais também da Seduc (G1E, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Nesses fragmentos, foram evidenciadas dificuldades na primeira vez em que ocorreu a elaboração do PGE, em razão de o candidato a gestor não conhecer as dimensões de atuação da gestão escolar e de não existir, por parte da Seduc-RO, um material de apoio que pudesse servir de referência para futuros gestores. Por conseguinte, após eleitos e depois de terem obtido conhecimento prático na função, sentiram necessidade de refazer o PGE, utilizando inclusive documentos da escola para fundamentar suas propostas.

Nesse sentido, é importante analisar os diversos fatores que contribuem para aumentar os desafios e as dificuldades de implementação do PGE. Considerando que os dados apresentados no levantamento preliminar do Capítulo 1 desta pesquisa detectaram dificuldades com a gestão financeira, os recursos humanos, a cobrança da comunidade, além de uma visão do pedagógico de um gestor que só tem a “bagagem” como professor, é fato que são poucos os subsídios oferecidos aos candidatos a gestores para que elaborem um bom plano.

Com base nestes dados, é possível perceber a importância de diretrizes norteadoras para a elaboração do PGE na Rede Estadual de Ensino de RO. Conforme já citado no capítulo anterior, para que o PGE seja um instrumento de planejamento do gestor para aquela unidade e para que cumpra sua função de orientar a dinâmica escolar nos aspectos administrativo,

financeiro e pedagógico, são necessárias orientações práticas, visando reduzir as dificuldades apresentadas pelos gestores durante o processo de implementação.

Assim, ao analisarmos as respostas, nota-se que, apesar de a Seduc-RO não oferecer regulamentação adequada para a elaboração do plano, os gestores demonstraram se esforçar nesse sentido, o que seria menos tortuoso se houvesse orientações normatizadas. Nesse sentido, são apresentados outros fragmentos de falas dos gestores:

[...] Quando nós fizemos o nosso, o primeiro há 6 anos, nós não tínhamos em que nos basear, porque não existia, eles não cobravam esse plano né? O diretor era escolhido. Então, a gente teve de montar o nosso de acordo com a necessidade da escola (G1C, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] Primeira vez, assim, a gente fica meio assim, não sabe como começar. Eu recordo que foi difícil o plano para a gente [...] vai em busca de outras direções da escola, procurar fazer como a gente faz, aí procurar também as amigas, vai e acaba que dá certo, né? Procura alguém que fez e já pega uma dica de um, pega uma dica de outro, e sempre acaba dando certo. Então. E, com o tempo, a gente vai aperfeiçoando, vai aprendendo, vai melhorando, né? Vai adquirindo experiência e vai melhorando. Hoje, o plano já é outra coisa, já não é mais aquele planinho (G2F, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

[...] eu estava na vice e já tinha ideia do que era necessário e que não tinha conseguido atingir, é... pesquisa de internet, no estado, escolas do estado como modelos, outras também de fora, conteúdos de fora, pesquisa bibliográfica que é importante né? para criar uma identidade pra escola, para não ficar muita coisinha solta, para poder focar... criar a identidade da escola era o objetivo nosso. E ter uma conversa com a comunidade para a gente entender o que eles esperavam da gente no pleito eleitoral... então, buscava uma identidade (G1G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Embora já fizessem parte da equipe gestora da escola, evidencia-se que, além da necessidade de conhecer a prática cotidiana do gestor, são necessários parâmetros e fundamentações para apoiar os gestores na elaboração do PGE.

Finalizando as respostas a esta questão, duas gestoras que já atuavam no cargo em 2011, época de organização para a primeira eleição no estado, lembraram-se de uma formação que os gestores em atividade receberam durante três dias na capital, Porto Velho, ligada ao cargo pretendido. Vale salientar que, de acordo com as gestoras, a formação citada aconteceu apenas naquela época e foi destinada somente aos gestores que já estavam exercendo a função. Isso quer dizer que a formação visava auxiliar o gestor com subsídios teóricos para concorrer a um cargo que já exercia. O Decreto nº 16.202/2011 mudou a forma de acesso ao cargo, alterando de indicação para eleição direta:

[...] Na primeira gestão de eleição que nós tivemos, nós tivemos uma formação de 3 dias em Porto Velho. Eles fizeram uma formação. Lá eles falaram sobre esse programa da escola para a gente, os programas que vinham, né? Recursos que vinham, os programas, os projetos que a escola tinha... falaram assim, deram uma

pincelada, pra quem fosse entrar, não entrasse cru de tudo. Então, assim, foi uma experiência grande para nós também (G2E, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

[...] Teve a formação também em Porto Velho, todos os candidatos receberam lá orientações sobre tudo de uma escola, eles trabalharam [...] Aí o quê que aconteceu? A gente conheceu a escola em todos os seus âmbitos, né? Então, trabalharam todas as dimensões com a gente, para quê? Para que todas as pessoas que estivessem ali, que estavam se candidatando, pudessem ter certeza se era isso mesmo que ela queria, entendeu? Que ela ia enfrentar (G2G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Percebe-se, com as falas das duas gestoras, que este conhecimento adquirido na formação antes do primeiro pleito permitiu conhecer de forma geral as dimensões de uma escola, o que pode ter significado para uma melhor fundamentação e sistematização na elaboração do PGE.

De acordo com Paro (2011, p. 45), a formação do diretor escolar apresenta duas possibilidades: uma considerada de cunho mais tradicional, “[...] que advoga uma formação técnica específica para o dirigente escolar, com base no argumento de que o diretor tem funções especiais diferentes das funções do professor”; e outra que defende uma formação basicamente educativa. Neste caso, “[...] acredita-se que o pouco de específico, ou de técnico não educativo, que existe na função do diretor não exige uma formação regular diferenciada, no molde das habilitações ou mesmo de cursos específicos de administração”.

Paro (2011, p. 45) defende o último tipo de formação, no sentido de que, com o conhecimento educativo da formação docente, as atividades técnico-administrativas da direção são apreendidas no exercício da função, i.e., todos os educadores, dentro de um contexto democrático, podem exercê-las.

Já outros autores defendem uma formação específica, como José Carlos Libâneo (2004 *apud* PARO, 2011, pp. 45-46), que afirma que:

[...] No Brasil, difundiu-se bastante a ideia de que a direção e a coordenação pedagógica são formas diferenciadas de uma única função, a docente. Defendemos uma posição diferente. Tanto o diretor de escola quanto o coordenador pedagógico desempenham, cada um, funções específicas, que requerem formação profissional também específica, distinta daquela provida aos professores.

Sobre a posição de Libâneo (2004), Paro (2011, p. 46) argumenta que o caráter político da função e a capacidade de liderança não podem ser aprendidos em faculdades, mas no exercício cotidiano do cargo, e defende: “[...] como afirmei, se assim não for e se, numa posição tecnicista, advogarmos um aprendizado técnico para exercer suas funções, então teríamos que exigir diploma de “administração” também de prefeitos, governadores, deputados, senadores, presidentes da república etc.”.

Como vimos, entre esses estudiosos, a formação do gestor não é consensual. No entanto, o entendimento de que o gestor é figura crucial no processo educativo evidencia a importância de compreender as demandas e o tipo de formação requerida para o exercício satisfatório da função.

De forma geral, excetuando a formação em 2011, mencionada no parágrafo anterior, identifica-se, nas falas dos gestores, a falta de uma prática da Seduc-RO quanto à promoção de formações aos candidatos ao cargo de gestor, no sentido de possibilitar conhecimento das diversas dimensões de atuação que o cargo exige. Do mesmo modo, observa-se uma ausência de legislação específica ou orientações que subsidiem a elaboração do PGE. Essas ausências causam inúmeras dificuldades no momento de elaboração do plano, principalmente quanto às definições de ações que podem ser propostas pelos gestores, evitando outras que não sejam de sua responsabilidade.

Assim, vale ressaltar que, para trabalhar em educação, sobretudo no papel de líder, é essencial considerar as responsabilidades que o cargo requer. Nesse sentido, a formação adequada para exercer o cargo de gestor escolar é imprescindível, com o intuito assegurar aos gestores competências capazes de enfrentar e superar desafios e exigências. Para atender a esta dinâmica, conforme aponta Lück (2009, p.16), “[...] a educação se torna imprescindível como ação contínua e permanente, demandando das instituições que a promovem, a necessidade de reinventar-se e melhorar suas competências continuamente”.

Buscando obter informações sobre a realidade prática dos gestores e colher subsídios para a elaboração do PAE com indicações de ações que auxiliem a sua prática, questionamos, no grupo focal, o que é primordial constar no PGE. Sobre este aspecto, uma participante apontou: “[...] os objetivos, [...] as metas [...] e a avaliação né? A avaliação é essencial” (G1B, grupo focal realizado em 02/04/2018). Complementando a fala da profissional, outra participante disse: “[...] acho que a justificativa também é, né? Porque é na justificativa que você vai escrever tudo praticamente; acho que embasa tudo” (G1C, grupo focal realizado em 02/04/2018).

Ainda em relação à questão, os participantes expuseram suas opiniões sem apresentar, de forma específica, algo orientador e unânime que subsidie sua elaboração. As falas traduzem percepções individuais dos gestores, sem configurar uma orientação coletiva do que deveria constar no plano, conforme os fragmentos que se seguem:

[...] Eu acho que é primordial constar no plano quais são as ações pedagógicas, né? Porque é melhorando a qualidade, é melhorando o ensino, que a gente

consegue trabalhar direitinho dentro da escola, entendeu? (G2I, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018)

[...] O plano, ele só tem sentido se for focado para o aluno, na verdade. Agora, a gente não pode deixar e esquecer também a questão do professor, a valorização da formação. Então, você não pode pensar unicamente na questão da aprendizagem do aluno, se antes não preparar o professor para preparar o aprendizado. Então, eu acho que são... aliás, são três coisas, né? Professor, né? Primeiro, que o professor tá ali porque, sem o professor, o aluno não aprende, nem o aluno, nem a comunidade. Então, são 3 coisas, que não podem faltar no plano, é você pensar nessas 3 ações [...] A formação do professor, né? Com relação à capacitação, à valorização, à aprendizagem do aluno, que o foco tem que ser isso, né? Para o aluno aprender... quando trabalhar os conteúdos... e a questão da comunidade, o envolvimento da comunidade (G2C, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Enquanto desenvolviam o debate acerca de suas percepções mediante a realidade vivenciada, os participantes continuaram apresentando alguns subsídios para a elaboração posterior dos planos:

[...] Eu penso, que é o foco, que eu diria, né? Diria o ser humano, em qual ser humano, que nós vamos querer, que aí entra a comunidade, alunos e professores. Então, o que não pode faltar no plano é o foco de quem a gente quer atingir, que é lá o aluno. Porque tudo isso gira em torno do quê? Do aluno. Então, o que não pode faltar no plano é o foco direto no aluno. Aí, como vai alcançar ele? Aí, são outras coisas que vão permear o plano (G2H, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

[...] Então, eu penso assim, que o plano, ele tem que ter clareza. Por exemplo, na missão, tem que ter um objetivo claro, né? Ele tem que ter dados da escola importantes, né? Como os dados de reprovação, aprovação e evasão escolar, ele tem que... não pode faltar isso num plano e ele tem que ter a problematização com os maiores pontos fracos da escola, que nós queremos é... trabalhar, né? Para que virem pontos fortes (G2G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Considerando que, conforme destacamos no primeiro capítulo deste trabalho, o PGE possui uma regulamentação –, i.e., a Portaria nº 220/14-GAB/Seduc, que apresenta um roteiro a ser seguido pelos candidatos –, as falas demonstram alguns limites deste roteiro, uma vez que os itens não compreendem toda a amplitude das dimensões de atuação do gestor. Sendo assim, são pertinentes os apontamentos no sentido de elaborar uma proposta de legislação mais completa, que estabeleça como obrigatórias às propostas de ações nas dimensões consideradas principais da função do gestor.

No que diz respeito a compreender o que o PGE representa no cotidiano da escola, grande parte dos gestores afirmam que o plano é imprescindível e que representa uma orientação no dia a dia da instituição, conforme fragmentos das falas abaixo:

[...] Esse plano, na minha opinião, para mim é essencial, que eu só tinha experiência de professor de sala de aula. Para mim foi essencial, porque você tinha um norte a seguir de acordo com aquilo que você colocou, as metas que fomos

colocando e você conseguir. Eu pelo menos consegui me direcionar de acordo com o que estava no plano de ação. [...] Quando eu disse que o plano de gestão para mim e minha vice-diretora foi um norte, é porque, assim, a cada final de ano, a gente senta, analisa o plano de gestão, analisa o que foi colocado nele, e vamos colocando o que foi feito e o que não foi realizado. E já separando aquilo que não foi realizado para ações no próximo ano. Então, a cada ano, nós fazemos isso. Sentamos ao final do ano, acabaram as aulas, acabou o período letivo, nos sentamos... vamos agora sentar e elencar o que foi desenvolvido e o que não foi desenvolvido (G1B, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] Ele é tudo na escola, é a forma que ela tá organizada. É a partir do plano que você consegue deslanchar tudo que você precisa, para poder trabalhar dentro da escola. Hoje, pra nós, é como um PPP. A gente não consegue fazer nada, se a gente não for lá no PPP, para poder, a gente elaborar projeto, né? Então, na verdade, é o caminho, ele é o meu referencial hoje na escola. A partir de agora, eu tenho certeza que se eu assumir uma outra gestão numa escola, seja onde eu estou, eu nunca mais vou conseguir trabalhar sem o meu plano de gestão (G2C, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Não obstante às convergências das falas, no sentido de corroborar a importância do PGE, um dos gestores discordou dos demais e apresentou sua percepção, afirmando que, apesar de sua importância, não percebe da mesma forma. Nesse sentido, afirmou:

[...] Eu não vou falar muito bem não, porque nós estamos aqui para discutir, então vamos colocar a verdade. Muitas vezes, dá muito trabalho localizar isso aqui. Concordam, pessoal? Ele é um norte, ele é meu projeto, ele é minhas ideias, minhas metas, minhas ações, meus objetivos e tudo o mais. Ele está aqui, prontinho, bonitinho, tá, mas, no corre corre do dia a dia, vocês vão concordar comigo que a gente não para pra ver isso daqui não. Por que? Não é que ele não esteja sendo trabalhado... todo dia tem projeto novo, é “Excelência”, “Mais Educação” etc. Está sendo trabalhado, mas só que ele começa, não, agora nós vamos fazer esse daqui, eu penso assim. Me perdoa se eu esteja até errado, mas é a pura realidade. Tem hora que dá trabalho achar isso aqui lá (G1G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Assim como discutido anteriormente no primeiro capítulo dessa dissertação por meio dos dados obtidos no levantamento preliminar, uma das dificuldades da implementação do PGE está relacionada ao gerenciamento do tempo pelos gestores. Nesse aspecto, a importância do plano como instrumento de planejamento assume grande relevância, considerando que, ao se priorizarem ações executáveis nas diversas dimensões, é possível orientar o trabalho do gestor quanto à dinâmica escolar, com o objetivo de se atingirem os objetivos almejados. Por outro lado, a fala deste gestor remete à percepção de que a maioria dos gestores não levou tão à risca o planejamento, pois demonstram que não compreendem o papel do PGE e sua capacidade de sistematizar e dinamizar o dia a dia escolar.

Analisando as respostas sobre o que o PGE representa no cotidiano da escola à luz do referencial teórico deste trabalho, que apresenta o planejamento estratégico como uma ferramenta de melhoria nas práticas de gestão, reforçamos o fato de que sua elaboração se

justifica, uma vez que ele pode ser um instrumento de apoio para organizar o pensamento estratégico e a visão sistêmica do gestor. Segundo adverte Mintzberg (2010, p. 98) sobre gestão balanceada, “[...] o gerente que apenas se comunica nunca chega a fazer algo, enquanto o gerente que só “faz” acaba fazendo tudo sozinho. E o gerente que apenas controla, arrisca-se a controlar uma concha (shell) vazia de gente que só diz “sim” para tudo”. Assim, para uma prática de gestão bem-sucedida, é necessária ao gestor escolar a elaboração de um bom planejamento para uma adequada atuação e para o equilíbrio de seus múltiplos papéis. No entanto, é preciso considerar a não aplicabilidade de modelos prontos de planejamento, uma vez que devem ser elaborados priorizando-se papéis que atendam a realidade e a necessidade de cada escola.

A última questão deste bloco tem como objetivo investigar que fatores impedem a implementação das ações propostas no plano, buscando levantar a opinião dos gestores sobre as dificuldades encontradas, e buscar subsídios para a elaboração do PAE. Nesta perspectiva, as respostas variaram consideravelmente. De acordo com um dos gestores, os fatores dificultadores estão relacionados às condições estruturais e financeiras. Dessa maneira, expõe: *“As estruturais e o financeiro, né? Eu acho que todos vão concordar comigo. As estruturais, por mais que a gente tenha vontade... aqui tá precisando disso, aqui tá precisando daquilo... o financeiro não está dentro das nossas possibilidades”* (G1D, grupo focal realizado em 02/04/2018). Nesse ponto, sobre estrutura – entendida pelos gestores como espaço físico construído e adequado às atividades educacionais –, outro gestor também considera a inadequação presente na escola: *“Adequar a quadra, ter uma academia, porque não é só bola. A professora quer uma academia, fazer ginástica [...] refeitório climatizado, entendeu? Adequar a escola a um ambiente mais favorável”* (G1E, grupo focal realizado em 02/04/2018). Concordando com as dificuldades no aspecto financeiro, outro participante (G1E, grupo focal realizado em 02/04/2018) argumentou que, apesar de a escola receber recursos, é insuficiente. Exemplificou que, outro dia, um professor demandou material para sua disciplina, e como a escola não tinha disponibilidade financeira, construiu o material de forma adaptada com sucata. O professor desenvolveu sua aula, porém, não com a mesma eficiência.

Já outro gestor apresentou como entrave para algumas ações as dificuldades com os pais, considerando as reclamações dos professores quanto à ausência de participação e conscientização de sua importância no acompanhamento da vida escolar do filho. Isso reflete nas faltas constantes dos alunos, pois os responsáveis não garantem a presença dos estudantes nas atividades desenvolvidas pela escola, mesmo sob ameaça de encaminhar aos órgãos

responsáveis: “*pode falar que vai mandar para o conselho, tá difícil para a gente às vezes atingir a nossa meta [...] Como é que a gente vai atrás? Essa semana passada eu fui atrás de uma aluna, e hoje ela não foi, vou ter que ir atrás de novo? Tudo isso faz e impede que o plano avance*” (G1F, grupo focal realizado em 02/04/2018).

Por sua vez, outros gestores enfatizaram aspectos relacionados à maneira como é realizada a lotação dos recursos humanos da Seduc-RO, o que resulta em dificuldades nas escolas:

[...] Eu queria falar da questão dessas mudanças que vêm de cima para baixo e afetam o funcionamento da escola. Por exemplo, a lotação da supervisão e da orientação arrebentou, acabou com qualquer planejamento. Não é humano uma supervisora cuidar de tudo aquilo lá e ainda ter que desenvolver o “Excelência”, e ainda ter que ver diários, PSE, você está entendendo? Então, não vou ficar aqui só no financeiro não. Para mim, também é uma coisa que veio atrapalhar, não é? (G1G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] O problema que eu acho é a rotatividade dos professores, né? Já passamos muitos problemas na escola com isso. Às vezes, você tá com um professor na turma, lindo lá, de repente, aí vai, tira o professor, porque precisa daquele professor na outra escola, “ah, vou mandar outro professor para aí porque eu estou precisando desse professor”. Quer dizer, já mexeu na estrutura todinha daquela turma. O professor tá lá já há meses, já acostumado com aquela turma, já tira aquele professor [...] começa tudo de novo, aquele professor entra lá, de repente não se adapta, já não quer mais ficar na turma, já sai da turma, já vem outro professor e o professor próprio da área, né? Aquele professor tem que estar na sua área, a maioria dos professores não está atuando na própria área dele, fora da área dele, né? Então, é um problema sério, uma coisa séria, né? (G2F, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

É relevante chamar a atenção para estas respostas que confirmam o levantamento inicial desta pesquisa, quando questionamos, entre outras coisas, as ações propostas no PGE e quais as dificuldades encontradas para executá-las. Naquele diagnóstico preliminar, os gestores apresentaram como fator dificultador, entre outros, o gerenciamento de pessoas. Vale destacar, ainda, o fragmento de fala de uma gestora que, apesar de começar com os tópicos lotação e vantagem que sobrevivem aos gestores quando têm ao seu dispor uma equipe de trabalho completa, insere questões sobre dificuldades com os recursos humanos no sentido de organização interna da escola:

[...] Então, o gestor que tem uma equipe, ele consegue fazer tudo isso com tranquilidade, vir até em uma reunião e não ficar no celular o tempo todo. E as pessoas na escola também têm que entender que o gestor não tem que saber tudo, nem tem que fazer tudo: ele tem equipe, equipe é para isso. Então, talvez a falha esteja nisso, na equipe. De cada um saber qual é a sua função dentro de uma escola e tudo vai caminhar bem (G1E, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Assim, constata-se que, no grupo focal, além de se confirmarem fatores dificultadores como a sobrecarga da supervisão e a rotatividade de professores, há ainda a centralização da gestão apenas no gestor, aspectos que estão dentro da dimensão de gestão de pessoas.

Retomando a discussão já feita no referencial teórico sobre as dimensões da gestão escolar, essas são organizadas segundo Lück (2009) em duas grandes áreas: organização e implementação. Desse modo, a gestão de pessoas (inserida na implementação) apresenta-se como um desafio que, se não for enfrentado, compromete o processo de implementação do PGE. Conforme assevera Lück (2009, p. 82),

[...] Não são o seu prédio, seus bens materiais e equipamentos, sua tecnologia, seus planos de ação em si que garantem a qualidade de ensino. Estes elementos são subsídios e instrumentos de apoio que, não sendo movidos e empregados adequadamente por pessoas, pouco contribuem para a efetividade da educação, por melhores que sejam [...] A gestão de pessoas, de sua atuação coletivamente organizada, constitui-se, desse modo, no coração do trabalho de gestão escolar. Essa gestão corresponde à superação do sentido limitado de administração de recursos humanos para a gestão escolar que “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (LÜCK, 2007, p. 27).

Nesse sentido, é possível inferir que a qualidade da equipe escolar advém, em grande parte, da habilidade de gerenciamento do gestor, no sentido de desenvolver ações para o trabalho coletivo na unidade. Apesar da falta de profissionais se configurar como um obstáculo difícil de contornar, é fundamental compreender que o trabalho integrado de uma equipe, compartilhando responsabilidades e desenvolvendo uma dinâmica de resolução de conflitos, representa um forte indicador de êxito frente às ações propostas no ambiente escolar.

2.3.3 Percepção política do PGE

No terceiro bloco, as percepções dos gestores se voltam para os aspectos políticos do plano, segundo sua interpretação pessoal. Assim, sobre o que pensaram na hora de elaborá-lo, considerando que seria avaliado pela comunidade, um dos gestores participante relatou “[...] colocar coisas que realmente a gente fosse cumprir e que fosse atender a necessidade da comunidade [...] apresentar para eles um plano e eles dizerem que está beleza, isso aí é necessidade de fato, e não simplesmente só colocar no papel (G1B, grupo focal realizado em 02/04/2018). Nesse sentido de observar os anseios da comunidade, seguiu a fala de outros gestores: “[...] eu me senti colocando no lugar deles o que eu gostaria que acontecesse para mim. Então, que acontecesse também para a comunidade [...] se eu quero o melhor para a

escola, eu vou tentar fazer o melhor” (G2I, grupo focal realizado em 03/04/2018). Ainda, este participante afirmou sobre a coragem de assumir o cargo perante a comunidade: “no momento que eu percebi mesmo que era responsabilidade você ter que estar na frente de uma comunidade, atestando aquilo que você não sabe o que ia dar certo, é um peso muito grande, né? Assim, a gente acha que é muita coragem” (G2H, grupo focal realizado em 03/04/2018). Alguns participantes falaram também do sentimento de concorrer com os demais colegas: “é muito emocionante” (G2B, grupo focal realizado em 03/04/2018) e, ainda, “[...] para mim, eu ia ser a prefeita da cidade” (G2H, grupo focal realizado em 03/04/2018).

O que chama a atenção é que, apesar de constar na Lei Estadual nº 3.018/2013 que a escolha dos diretores das unidades de ensino de RO é um processo que requer duas etapas – consulta à comunidade escolar e confirmação do resultado por meio de decisão discricionária do governador de estado – a relação estabelecida pelos gestores com este processo é de uma eleição direta. Isso porque, em sua maioria, o governador confirma a escolha da comunidade.

Assim, no que diz respeito ao questionamento feito aos participantes sobre o que pensaram na hora de elaborar o PGE, considerando que ele seria avaliado pela comunidade, praticamente todos os participantes opinaram. Nos fragmentos que se seguem, os participantes relatam como procederam para que a comunidade os escolhessem como gestores:

[...] Primeiramente, a gente vai trabalhar fora, que nem os políticos mesmo. Nós vamos lá conversar com os pais, a gente tem que ter aquele apoio deles; aí quando a gente se apresenta, mas eles já nos conhecem como pessoa. Então, o candidato hoje, como diretor em uma direção de escola, primeiramente a comunidade tem que estar conhecendo ele como um todo (G1F, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] Eu trabalhei bastante com a transparência lá, acho que foi por isso que tentaram me tirar duas vezes, não conseguiram, os pais me seguraram. Porque assim, a escola vinha de uma gestão que era por indicação, não tinha plano, essas coisas, então não tinha. Como eu trabalhei junto com a outra gestora por indicação como vice, quando foi apresentar a eleição, eu fiz um trabalho bem transparente de apresentar a legislação, de apresentar a situação da escola, como era, os recursos que vinham, porque essa clareza o pessoal não tinha. Eles achavam que tinha dinheiro, eles achavam que tinha né? Então eu fiz esse trabalho e acho que ganhei a confiança dos pais nesse sentido. Porque quando começaram a bater em mim, falando que poderia fazer mais, eles sabiam que não tinha como fazer, porque eu apresentava o extrato do que caía, eu mostrava para eles com o que era gasto. Então, essa transparência que me segurava lá, porque os pais confiavam em mim (G1D, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] Pra você ter mais a preferência dele, você precisa ser conhecido pela comunidade. Chega lá alguém que não conhece a escola, não conhece ninguém, os pais não conhecem, vai lá pra você ver se você ganha (G1C, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

A análise dos fragmentos demonstra que a força do PGE na consulta à comunidade é menos importante do que a figura dos gestores. Se a comunidade os conhece, se os respeita, a probabilidade de serem escolhidos é maior. Assim, parece que a ênfase no plano, ou seja, na proposta de gestão não tem tanto espaço na comunidade como se se pressupõe. Neste caso, os dados evidenciaram que a relação estabelecida pela Seduc-RO quanto à obrigatoriedade de apresentação do PGE à comunidade e à aprovação de sua proposta de melhoria, resultando na escolha do candidato com as melhores propostas para a unidade escolar, não vêm sendo percebidos pelos gestores como ponto relevante para a comunidade.

A outra questão lançada ao grupo teve como propósito identificar a percepção dos gestores quando perceberam que o planejamento não pode ser cumprido depois da efetivação no cargo. Sobre isso, um participante declarou: “fica aquela sensação de dívida, né?” (G1B, grupo focal realizado em 02/04/2018). Esta percepção é validada por mais gestores, visto que a expressão “frustrante” aparece em suas falas:

[...] Frustrante porque deixa a gente perplexo saber que você planejou algo, que você não cumpriu, né? Mas, aí ao mesmo tempo também, você tem que ser humilde e dizer o porquê que não cumpriu, né? E isso já aconteceu com a gente, tá? Lá, nosso plano não foi cumprido, não teve 100%, nem no primeiro e nem no segundo. A gente nas reuniões, a gente chegou e falou: “não deu pra cumprir isso, por causa disso, e nem isso, por causa disso”, entendeu? Então, difícil, mas é a realidade (G1I, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] A sensação que dá é... a gente fica frustrada, né? Porque a sensação é que aquilo que a gente planejou não era aquilo que a escola talvez quisesse em todos os âmbitos, porque igual à pergunta anterior, aqueles pontos que fizeram que algumas ações não dessem certo, por exemplo, financeiro, né? Então, o que dependia de dinheiro, às vezes não caiu. Então, a ação teve que ser jogada para a frente, ser replanejada, né? [...] Você tem que fazer as ações porque você tem um cronograma, mas ela não sai de uma forma adequada porque o que depende do recurso... não vai ter, né? Mas a gente acaba dando um jeito, dá um jeito, mas não sai conforme planejado; dar um jeito é sempre dar um jeito (G1G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Constata-se que estas frustrações estão mais relacionadas à gestão financeira, compreendida na primeira área da gestão escolar estruturada por Lück (2009), que engloba as dimensões de organização. Segundo a autora (2009, p. 26), as dimensões de organização têm como objetivo garantir “uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar”. Nesse caso, apesar de não promover propriamente os resultados desejados, são fundamentais para que as outras dimensões competentes desempenhem esta função de forma satisfatória. Dessa forma, se os recursos financeiros não são disponibilizados ou são insuficientes, as demais dimensões também ficam comprometidas, repercutindo em dificuldades no trabalho da gestão escolar, o que resulta no

não cumprimento das ações previstas no PGE. Do mesmo modo, outras situações são apontadas pelos gestores participantes:

[...] Então, eu acho assim, que esse ponto é o ponto mais frustrante que a gente tem dentro da escola. Quando você vê que a sua meta não deu certo, né? Eu acho que a meta que menos conseguimos elevar é essa daí, é com a comunidade mesmo, e “n” estratégias são feitas: é WhatsApp de pais, é grupo no face, são reuniões, é chamar pra reunião com comidinhas, porque com comida os alunos vêm (G2E, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

[...] Frustrante, de uma certa forma, tanto na parte da evasão, da reprovação, porque os pais se eximem de sua responsabilidade [...] Então, com relação à evasão, como eu estava falando, e à reprovação, os pais não têm aquela responsabilidade e um compromisso de realmente cobrar de seu filho, realmente estar atuante na escola, estar participando, vendo o porquê de seu filho não estar indo. Porque a escola tem uma postura muito efetiva mesmo. A gente telefona individualmente para os pais, “olha, seu filho não veio à escola hoje, está acontecendo algum problema?”. E ainda, muitas vezes, a gente sabe que ele saiu de casa para ir à escola e não apareceu, porque a gente fica sabendo. Mas gente precisa ter este tempo, esta disponibilidade de estar comunicando com os pais e cobrando essa vinda dos pais à escola (G1B, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Para estas gestoras, a ausência de responsabilidade e acompanhamento dos pais, bem como o pouco envolvimento da comunidade é um ponto frustrante, já que, por meio de uma atuação mais ativa, poderia ajudar a escola na execução das ações para que atinjam as metas propostas. Assim, a não obtenção dos resultados previstos estão relacionados às ausências desses atores na vida da instituição.

Já para outro gestor,

[...] Uma [meta] que eu não consegui e não vou conseguir é a evasão. Porque uma das ações minha lá é combater a evasão, tentar diminuir a evasão. Mas da EJA é difícil, não achei nenhum meio ainda para poder resolver essa situação (G1C, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Neste caso, refere-se a uma dificuldade relacionada aos próprios estudantes. Como a escola trabalha apenas com Educação de Jovens e Adultos (EJA), as estratégias propostas para alcançar a meta prevista de diminuir a evasão não estão surtindo o efeito esperado.

Na fala dos gestores, identificam-se várias dificuldades. Embora tenham sido objeto de atenção e planejamento, as ações propostas nos PGEs não alcançaram os resultados previstos, considerando que, para eles, alguns fatores fogem a sua competência.

Sobre a última questão deste bloco, a primeira participante pontuou que devido à apresentação do plano à comunidade a cobrança é maior, pois *“[...] está no papel, mas eles vão te cobrar porque quando dão essa abertura e essa liberdade para a comunidade, eles cobram da gente [...] porque eles cobraram lá no nosso plano. Então, “professora, você*

disse”, então, quer dizer, “eu disse, é verdade”” (G2H, grupo focal realizado em 03/04/2018). Por outro lado, destaca-se que a maioria das falas apontou que não há esta cobrança por diversos motivos, como pode ser observado na sequência:

[...] Não tem aquele pai envolvido, ele só quer saber do final do ano, se no final do ano o filho dele passou ou não [...] Na reunião de pais, a gente já fala dos projetos, dos recursos, nós não deixamos nem a comunidade perguntar, né? Porque ela não participa mesmo, né? Então, a gente tem que fazer a nossa parte de esclarecer. A gente já faz isso porque a gente sabe desse compromisso (G2C, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

[...] Lá na escola não tem a cobrança. Eu acho que, às vezes, é o jeito que a gente acaba passando. A gente já vai explicando, mostrando o porquê aquela ação não ter sido executada, que foi replanejada ou reprogramada para o próximo ano. [...] A gente não chega pra eles e fala: “Olha, estou aqui apresentando o que foi feito, o que não foi feito”, mas na nossa primeira reunião, a gente sempre apresenta a escola, “olha, pintamos isso, fizemos isso, trocamos isso, adquirimos isso, chegou isso”, né? E isso faz parte do plano, né? Então, aí a gente já fala, “olha, gente, lembra no ano passado, né? A gente queria fazer”, vamos supor, “ampliar os banheiros, mas, assim, não chegou o recurso, ainda estamos aguardando o processo” (G2G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Conforme identificado no levantamento preliminar, uma das grandes dificuldades dos gestores está relacionada à ausência de envolvimento dos pais e da comunidade nas atividades escolares. Ainda que o questionário inicial não envolvesse questões referentes à cobrança dos pais em relação à execução das ações propostas no PGE, a metade dos gestores já indicava como dificuldade este distanciamento dos pais e a pouca participação na vida da escola.

Embora a Lei nº 3.018/2013 regulamente a gestão democrática nas escolas de RO, o que ocasionou a instituição do PGE como parte de um dos mecanismos de participação da gestão democrática, percebe-se, na análise dos fragmentos das falas dos gestores, que seu papel *a priori* democrático tornou-se uma ação meramente burocrática da legislação. Isso quer dizer que, após a apresentação das propostas do PGE à comunidade na época do pleito, não há cobrança, posteriormente, que se configure como envolvimento dos pais e da comunidade no acompanhamento da execução e da avaliação das ações ali apresentadas.

Nesse caso, é possível que a compreensão do processo democrático consiga auxiliar o gestor no estabelecimento de ações junto aos pais e à comunidade, promovendo a implementação de espaços necessários às ações e decisões compartilhadas no processo educacional da escola. Sob esta perspectiva, é relevante destacar a concepção de gestão escolar democrática apontada por Souza (2006, pp. 125-126):

[...] A gestão democrática é aqui compreendida, então, como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto

das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

Assim, segundo este autor, é preciso considerar que a gestão democrática vai além de momentos de participação formal em espaços regulados, em que se disciplina a forma de participação dos envolvidos. Cumpre ressaltar, ainda, que a participação demasiadamente normatizada, ou ainda, com informações insuficientes e inadequadas – conforme se pode inferir nas falas dos gestores acerca da ausência de cobrança sobre a execução das propostas do PGE –, limita ações decorrentes desta participação, concedendo, em sua maioria, apenas a legitimação das decisões já tomadas pelos gestores.

2.3.4 Percepção sobre a Seduc-RO, a CRE/Cacoal e o planejamento

Neste último bloco de questões, o objetivo é que os gestores apontem ações que orientem e subsidiem sua prática, que possam contribuir para com a melhoria do processo de implementação dos PGEs pelas Seduc e CRE/Cacoal, e que possam ser inseridas no PAE.

Quanto às ações que podem ser propostas pela Seduc-RO para direcionar o planejamento de todas as escolas da rede, a percepção dos participantes se centrou na indispensabilidade da formação dos candidatos a gestores, visando ao conhecimento das responsabilidades e das diversas áreas de atuação do cargo. Alguns fragmentos que se seguem traduzem este ponto:

[...] Eu penso que a Seduc deveria ter, dar um respaldo para a gente, por exemplo, assim, vamos colocar na questão financeira, vocês já apresentarem para gente [...] vocês podem fazer isso, isso e isso, porque tem recurso pra isso, entendeu? Porque eu penso que eles poderiam... facilitaria o nosso trabalho, porque a gente poderia sonhar dentro daquela limitação, poderia planejar dentro daquilo dali (G1D, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] Seria a formação. Pra quem fosse concorrer, ter uma formação para a pessoa. Por exemplo, hoje eu posso concorrer. Como eu já tenho um certo conhecimento, de repente eu vou até estar em vantagem de você que vai entrar pela primeira vez. [...] é formação. Vocês têm que pensar nisso no pedagógico, nisso no administrativo e nisso no financeiro, tipo uma formação mesmo (G1G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] Eu acredito que aquilo que nós falamos no começo, que eles fizeram a primeira vez quando iniciou a eleição, a gestão democrática nas escolas, que reuniram os candidatos [...] que iriam entrar na escola e fizeram a formação; quem foi lá, foi tremendo nas bases, porque eu não sei vocês, mas eu tinha um conhecimento de escola, mas, mesmo assim, eu tive receio de estar lá porque era coisa que eu precisava saber, para colocar em ação na escola. Vocês falavam: “você tem que saber isso, se você quer ser gestor na escola, você precisa saber disso”, porque,

assim, a responsabilidade que se tem dentro de uma escola precisa ser passada antes. Então, assim, eu percebi que, se ela fizer isso daí, ter essa responsabilidade, é o seu CPF que vai tá ali durante tanto tempo, você tem que saber de todas as ações. Então, assim, fazer essa formação, eu acho que seria bem legal, e não esquecer, né? De depois os que entrarem lá, tá fazendo essa reavaliação constante, né? Voltar com esse pessoal lá, foi trabalhado isso aqui naquela vez, você estava participando. Agora, como está o seu plano? Seu plano está seguindo? Não está seguindo? O ponto falho [...] Essas duas estratégias seriam válidas, trazer essa informação, passando o que deve ser feito para quem vai entrar lá, responsabilidade que tem, o que é esse compromisso, porque é grandíssimo, né? A responsabilidade que se tem não é brincadeira e, depois, essa avaliação (G2E, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Ainda nesse sentido, cabe destacar a fala de um gestor que sinaliza que, além da formação, é necessário que a Seduc-RO resguarde a política educacional da política partidária. *“[...] Eu gostaria que a Seduc contribuísse com o plano de gestão democrática da escola, investindo em formação [...] não deixar interferir a política partidária na política educacional”* (G2D, grupo focal realizado em 03/04/2018). Percebe-se, na fala deste gestor, a indicação de situações relacionadas à interferência política partidária. Casos que, a princípio, não deveriam ocorrer, considerando que os escolhidos a gestores foram nomeados por meio de um mecanismo de gestão democrática – consulta à comunidade escolar –, mas que indica que este tipo de interferência vem ocorrendo e prejudicando sua autonomia como gestor.

Com relação à necessidade de contratar profissionais da área de gestão para auxiliar os candidatos a gestores na elaboração do PGE, e quais outras providências poderiam ser tomadas nesse sentido, verifica-se, nas falas, que os participantes não veem necessidade e não acreditam que profissionais externos à realidade do estado possam contribuir, já que as opiniões convergem: *“[...] não funciona, porque a nossa realidade quem conhece é quem está ali no ambiente, e não adianta nada vir, trazer bonitinho, e na realidade você não poder fazer. Então, tem que ser feito tudo dentro da escola, o levantamento, a pesquisa, o que vem de dinheiro que você já sabe”* (G1C, grupo focal realizado em 02/04/2018). Outra gestora indicou que a atribuição deve ser *“do pessoal da própria Seduc”* (G1B, grupo focal realizado em 02/04/2018). Esta fala logo foi complementada por outra participante:

“[...] Eu acho que contratar pessoas para isso não deve, porque a Seduc tem pessoas competentes para tal. Como tem engenheiros que podem descer para as escolas para fazer o levantamento da infraestrutura, como tem pessoas na área pedagógica que podem dar esse suporte para o gestor, como tem pessoas na parte financeira que podem dar também esse suporte para os gestores. Então, contratação de empresas de pessoas de outro município, outro estado, isso é inviável, vai só inchar mais ainda os cofres públicos (G1B, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Outra questão apresentada aos gestores no grupo focal foi como a CRE/Cacoal pode auxiliar na elaboração e na execução do PGE, de forma que contribua com sua implementação. Nesse caso, alguns gestores indicaram:

[...] Eu penso que a CRE poderia [...] pegar os futuros candidatos, no caso, quem tivesse a intenção de sair, e fazer uma formação continuada com eles, relacionada à elaboração do plano de gestão... como é feito nos demais projetos (G1D, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] É, o que deve ter nos planos, isso aí vocês podem auxiliar. “Olha os planos de vocês, que vocês vão elaborar, têm que conter isso, isso, isso e isso. Tem que abordar essas, essas e essas questões”. Isso vocês podem fazer com uma formação e depois acompanharem após a elaboração. “Meu plano está pronto, o que vocês elencaram aí, isso, isso, isso e isso”. “Então, daqui para frente, nós vamos acompanhar para ver o que vai ser realizado, em qual período vai ser realizado, se está aqui no período que você colocou a realização”. Se não está, porque, “ah, faltou tal coisa”, então vamos correr atrás para a gente elaborar, conseguir a execução, entendeu? (G1B, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

[...] Pode ajudar na assistência, ou tirar uma dúvida, mas eu acho que na elaboração, além de seguir aquele decreto, né? Que foi feito... além de seguir todo aquele regulamento que o conselho acompanha também, não tem muito o que se fazer não, porque é muito particular de cada escola. É acompanhar e não deixar fugir também do que é a educação né? Porque, às vezes, você acaba entrando em outras áreas (G1E, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 02/04/2018).

Apesar de pontuarem que a execução do PGE é muito particular de cada escola, um gestor salienta que *“[...] na hora que vem a execução, nas dificuldades tanto na [área] pedagógica, na financeira quanto na administrativa, aí sim a CRE tem que estar ali presente e dar o suporte para a gente [...] nós precisamos muito de vocês nesse sentido” (G1C, grupo focal realizado em 02/04/2018).*

Nessa continuidade, quando questionados como poderia ser o acompanhamento da CRE/Cacoal em relação à implementação das ações propostas, alguns participantes propuseram *“[...] fazer um momento como esse... a CRE poderia fazer esse tipo de trabalho, como sua pesquisa, juntar alguns diretores com os seus planos” (G2G, grupo focal realizado em 03/04/2018).* Do mesmo modo, outro participante endossou: *“[...] falar assim, o quê que ele propôs, pontos positivos que ele alcançou e pontos negativos, os demais darem sugestões [...] porque aqui ninguém está competindo com escola nenhuma, e a gente trabalha como funcionário do estado, das escolas estaduais [...]” (G2E, grupo focal realizado em 03/04/2018).* Outras falas ainda demonstraram pertinência, bem como a maneira como poderia ser feito este acompanhamento:

[...] Proporcionar momentos para esta discussão e a troca de experiências na CRE. O acompanhamento, eu acredito, que já tá sendo feito, e eu acho que a gente cresce. Isso eu falei desde o início, quando você chega lá na escola [...] você vai dando os

caminhos. Então, eu acho que essa avaliação, esse mostrar para a gente, “olha o seu plano tá aqui, mas cadê a referência, cadê isso”, “é verdade, eu tenho que fazer isso”, “cadê seu cronograma”, então, essa parte, eu acho que[...] já tá sendo feita, aí você já tem. Então, assim, eu acho que a CRE já tem essa, esse caminho, né? E eu acho que pode implementar, proporcionando este momento para a gente parar um pouco (G2H, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

[...] A CRE, ela quer saber também, se a escola tem, né? Dá uma olhadinha, tem, não tem, tem que ter. Eu acho que momentos como este, está sendo muito proveitoso, até porque está fazendo renascer, entendeu? Essa ideia que a (participante) deu é bastante interessante. A gente poder olhar o nosso plano, entendeu? Vocês fazerem o acompanhamento de forma que a gente consiga ver o nosso plano, o nosso avanço, que precisamos, né? Que só nós dentro da escola não temos esse olhar (G2G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Cabe, portanto, observar que, para os gestores respondentes, é fundamental a colaboração da Seduc e da CRE/Cacoal para subsidiar e acompanhar o desempenho de suas funções nas unidades educacionais. Nesse sentido, as sugestões de ações, com vistas à contribuir para com a implementação do PGE, destinam-se a oferecer suporte na resolução dos desafios enfrentados, possibilitando refletir e delinear questões relevantes, além de definir novas ações e até mesmo alocações de recursos públicos pela Seduc-RO para garantir a efetividade do plano.

Outra reflexão proporcionada pelas respostas é a falta das ações sugeridas no sentido da existência de um planejamento sistemático que tenha como objetivo o acompanhamento dos gestores da rede estadual pela Seduc-RO. Porém, conforme as falas, isso é indispensável. Somente assim, alicerçado no diagnóstico da realidade e na identificação de suas exigências e necessidades, podem ser pensadas respostas e soluções para superar as limitações e as dificuldades oriundas da prática cotidiana dos gestores.

Finalmente, a última questão é: “relate como pode ser pensado/heito um planejamento exequível para ações a serem desenvolvidas na escola”. Com o conhecimento e o discernimento adquirido na prática cotidiana, muitos participantes manifestaram: “[...] planejamento que não fuja da realidade, que tenha todos os critérios – pedagógico, administrativo, financeiro –, é isso” (G1E, grupo focal realizado em 02/04/2018); “[...] seleção, porque para que ele realmente seja um plano de fato, e seja executado na íntegra, é preciso que seja com ações que sejam alcançadas” (G2C, grupo focal realizado em 03/04/2018); “[...] fazer aquele levantamento, você consegue também tirar as dificuldades, as coisas boas e elencar metas para o plano de gestão” (G2C, grupo focal realizado em 03/04/2018); “[...] um planejamento em que todos da escola possam estar envolvidos. Não se faz um planejamento pra eu e ela executar, tem que ser com a ação de todos” (G2B, grupo focal realizado em 03/04/2018); “[...] meu pensamento é o pé no chão. Aquilo que colocar no

plano, que consiga o máximo, né? Dê pra realizar” (G2H, grupo focal realizado em 03/04/2018); “[...] verificar as metas, que a gente possa alcançar [...] de acordo com a situação atual da escola, e financeira também, e a gente tentar fazer o melhor para a escola, dar o melhor de você e tentar fazer o melhor [...] (G2I, grupo focal realizado em 03/04/2018); “[...] sem sonhar muito, você sonha, mas com os pés no chão” (G1B, grupo focal realizado em 02/04/2018).

Por fim, observa-se que os participantes, apesar de passearem pelo campo dos sonhos, demonstraram compreensão de que as ações propostas precisam focar na realidade do dia a dia da escola. Sendo assim, apresentam conhecimentos que convergem sobre as limitações e as possibilidades do cargo de gestor. Nesse aspecto, um dos gestores sintetiza:

[...] E também um planejamento exequível, eu acho um planejamento que você coloque coisas, que você tenha, que você utilize aquilo que você já tem, para que você não dependa muito de coisas [...] Talvez, possa acontecer, e aí, ele cai por terra, que quando não acontece de acordo com o que você pensa, você entra naquela questão da frustração, né? [...] Não sei, como será o nosso planejamento exequível desse ano e... mas, eu acho que é utilizar tudo o que a gente tem, utilizar aquela equipe, com a força que a gente conhece da nossa equipe, professores, material que temos, a clientela que temos, né? Então, assim, eu não posso fazer uma oficina de xadrez, se eu não tenho nenhum xadrez, nem professor, né? Contando de pegar emprestado da colega (G2G, GRUPO FOCAL REALIZADO EM 03/04/2018).

Conforme já destacado em parágrafos anteriores, outro problema diagnosticado nesta pesquisa é a ausência de planejamento tanto na Seduc-RO quanto na CRE/Cacoal com relação à implementação do PGE. Assim, conforme os gestores, salvo ações pontuais, não existem estratégias sistematizadas com o objetivo de auxiliá-los nas dificuldades encontradas, tanto na elaboração quanto na execução do plano. Porquanto, apesar da norma regulamentar a obrigatoriedade do plano, não existem estratégias para sua implementação na rede. Dessa forma, os gestores não visualizam coletivamente como pode ser um planejamento exequível, com ações e estratégias para todas as dimensões de atuação da gestão, visto que não houve a criação de políticas que subsidiassem os gestores nesse sentido.

Portanto, considerando os desafios e as dificuldades que o processo de elaboração do PGE apresentou, bem como sua capacidade como instrumento de planejamento institucionalizado, para organizar sistematicamente a Rede Educacional Estadual de Rondônia, é importante compreender que estratégias são necessárias para que os gestores escolares melhorem sua efetividade. Isso porque sua utilização encontra-se aquém de sua amplitude e capacidade.

Os dados obtidos e analisados durante a realização desta pesquisa apontam para diversos achados que são apresentados no quadro síntese a seguir. Os principais elementos críticos serão apresentados e detalhados no PAE, visando à elaboração da proposta de intervenção no Capítulo 3, por meio do método 5W2H.

Quadro 4 - Síntese dos principais resultados da pesquisa

PRINCIPAIS RESULTADOS	SUGESTÕES DE INTERVENÇÃO
1) Insuficiência de orientações específicas para a elaboração do PGE.	Elaborar referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE.
2) Insuficiência de diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar.	Elaborar legislação com diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar.
3) Ausência de formação pela Seduc-RO para os candidatos ao cargo, com ênfase nas dimensões de atuação e nas referências orientadoras para a elaboração do PGE.	Capacitar os candidatos a gestores como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico com base nas orientações de elaboração do PGE.
4) Ausência de apoio e formação da CRE aos gestores nomeados durante a execução dos PGEs.	Oferecer apoio e formação aos gestores ao longo da execução do PGE.
5) Ausência de planejamento tanto na Seduc-RO quanto na CRE/Cacoal com relação à implementação do PGE.	Implementar uma sistemática de acompanhamento da efetivação do PGE.

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados obtidos a partir dos grupos focais com gestores da CRE/Cacoal (2018).

Com base nesta síntese, elaborada com os dados coletados nesta pesquisa, o Capítulo 3 apresentará um Plano de Ação Educacional (PAE) cujo conjunto de ações propostas apresenta sugestões que podem auxiliar na implementação do PGE, para que esse se estabeleça como um plano capaz de promover a melhoria do processo educativo nas unidades escolares sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal-RO.

3 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL (PAE): PROPOSTAS PARA A ELABORAÇÃO E A IMPLEMENTAÇÃO DO PGE COMO FERRAMENTA EFETIVA DE PLANEJAMENTO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar ações que podem ser propostas para que o PGE se estabeleça como um plano capaz de promover a melhoria do processo educativo nas unidades escolares sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal-RO. A partir dos principais resultados encontrados – apresentados nos capítulos anteriores –, referentes à implementação do PGE nas escolas públicas estaduais de Cacoal e de Ministro Andreazza, constatamos alguns desafios que possivelmente dificultam o processo de implementação do PGE nas escolas localizadas nesses municípios.

Para compreender como transcorre o processo de implementação do PGE, foram contextualizadas a Secretaria Estadual de Educação de Rondônia e a Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal, às quais dezesseis escolas e seus respectivos gestores, objetos deste estudo, estão vinculados. O estudo partiu de uma pesquisa preliminar por meio da aplicação de um questionário via *e-mail* aos gestores das 16 escolas, com o objetivo de levantar dados e sistematizar as evidências sobre o problema outrora detectado pela pesquisadora durante atuação profissional na função de Inspectora Escolar na CRE de Cacoal.

À luz do referencial teórico utilizado, buscamos refletir sobre a importância da gestão escolar para a qualidade do trabalho desenvolvido nas escolas, suas demandas, princípios e dimensões, ressaltando, ainda, o planejamento estratégico como ferramenta de melhoria das práticas de gestão.

Por meio de uma investigação com os atores que estão diretamente ligados à implementação do PGE, apresentada no Capítulo 2, foram identificados alguns achados que mostram que a institucionalização deste plano em RO apresenta-se como uma estratégia positiva da Seduc-RO. No entanto, seu processo de implementação necessita de melhorias.

Neste capítulo, portanto, serão apresentadas algumas ações que buscam melhorias no processo de implementação do PGE, para que assim se torne um efetivo instrumento de planejamento da gestão escolar na CRE de Cacoal-RO. Destacamos, nesse sentido, que algumas ações propostas envolvem a Secretaria de Estado da Educação e outras a Coordenadoria Regional de Educação. Nesse caso, abordaremos, primeiramente, as propostas que necessitam de uma ação da Seduc-RO, uma vez que dizem respeito a sua competência enquanto mantenedora do sistema estadual de ensino.

O primeiro ponto refere-se à insuficiência de regulamentações, i.e., de referências orientadoras para a elaboração do PGE e de diretrizes norteadoras em que constem as

atribuições para o cargo de gestor escolar em toda a rede estadual, o que contribui para com as dificuldades apresentadas durante sua implementação. Este problema poderia ser resolvido com direcionamentos detalhados, por meio da elaboração de duas portarias como referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE, e de diretrizes norteadoras para o cargo de gestor escolar.

Outra questão é a inexistência de formações oferecidas pela Seduc-RO para os candidatos ao cargo, com ênfase nas atribuições de um gestor. A falta de um maior conhecimento sobre a legislação que normatiza a função de gestor pelos candidatos, bem como as dimensões de sua atuação, corrobora os resultados encontrados nesta pesquisa. Portanto, cabe à Seduc-RO a formação destes candidatos como etapa inicial do processo de implementação do PGE em sua rede educacional.

Já em um segundo momento, discorreremos sobre as ações que necessitam ser efetivadas pela CRE/Cacoal, uma vez que são relativas à sua competência dentro da estrutura organizacional da Seduc-RO, conforme apresentamos no primeiro capítulo desta pesquisa.

Assim, outra proposta relaciona-se ao apoio mediante formação da CRE aos gestores nomeados ao longo da execução dos PGEs nas escolas jurisdicionadas. Considerando que, no decorrer do processo de implementação é fundamental a assistência técnica, de igual modo a formação continuada, visando o enfrentamento dos desafios encontrados pelos gestores no seu cotidiano profissional e viabilizando o cumprimento das ações propostas.

Durante a pesquisa, identificamos, ainda, um acompanhamento ineficiente das ações executadas referentes aos PGEs pela CRE, considerando a inexistência de uma sistemática para esse fim. A proposta de regularização deste processo pode contribuir para a condução das atividades do gestor. Nesse caso, cabe à CRE/Cacoal a responsabilidade pelo acompanhamento do gestor escolar, respondendo, assim, pela atuação da gestão e por todo o processo que resulta no aprendizado dos alunos.

3.1 Considerações para a elaboração do plano de intervenção

Diante dos resultados da pesquisa e considerando que as propostas de intervenção podem contribuir para a melhoria na elaboração e na implementação do PGE, nas seções seguintes serão apresentadas, de forma detalhada, as propostas conforme seguem: 3.1.1 Solicitação de elaboração de referências orientadoras específicas para elaboração do PGE; 3.1.2 Solicitação de elaboração de legislação com diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar; 3.1.3 Formação dos candidatos a gestores como etapa inicial do

processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico com base nas orientações do PGE; 3.1.4 Sistematização do apoio mediante formação de gestores ao longo da execução do PGE; e 3.1.5 Implementação de uma sistemática de acompanhamento das ações dos PGEs com vistas a sua efetivação.

Nestas seções, serão abordadas ações que busquem minimizar os problemas detectados nesta pesquisa. Outrossim, com o objetivo de organizar o PAE, adotamos o método 5W2H, que, de acordo com Lisbôa e Godoy (2012, p.32), “[...] consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções.” As autoras esclarecem que a técnica 5W2H “[...] também possibilita identificar quem é quem dentro da organização, o que faz e porque realiza tais atividades”. Compreende a abreviatura de sete questões-chave, em língua inglesa, que são analisadas durante um estudo de caso, e pode ser compreendida conforme apresentado no Quadro 5, a seguir:

Quadro 5 - Quadro comparativo entre os métodos 5W e 2H

Método dos 5W2H			
5W	What?	O quê?	Que ação será executada?
	Who?	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where?	Onde?	Onde será executada a ação?
	When?	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why?	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How?	Como?	Como será executada a ação?
	How much?	Quanto custa?	Quanto custa para executar a ação?

Fonte: Lisbôa e Godoy (2012).

Assim, a cada proposta de intervenção apresentada, uma ação no modelo 5W2H é inserida para facilitar a visualização e o entendimento do plano com possíveis propostas de ações para a melhoria dos elementos críticos detectados nesta pesquisa.

3.1.1 Solicitação de elaboração de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE

A insuficiente orientação quanto à elaboração do PGE – considerando que, na legislação que o institui, consta somente um anexo com a estrutura e a formatação –, de acordo com os gestores, não apresenta parâmetros e fundamentações para sua elaboração.

Assim, o candidato a gestor não conhece as dimensões de atuação da gestão escolar. Além disso, a Seduc-RO não disponibiliza material de referência para os candidatos.

Nesse sentido, a criação de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE precisa ser considerada, a fim de subsidiar o gestor com mais elementos que indiquem suas atribuições e as dimensões existentes em uma unidade escolar. De igual forma, cumpre alertar que as orientações para esta elaboração devem estar alicerçadas no que diz o PEE/RO 2014-2024, apresentado no Capítulo 2 desse estudo:

[...] Fortalecer a gestão escolar com o apoio técnico e formativo nas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira, para que esta possa gerir, a partir de planejamento estratégico, os recursos financeiros da escola, garantindo a participação da comunidade escolar na definição das ações do plano de aplicação dos recursos e no controle social, visando o efetivo desenvolvimento da gestão democrática, implementando políticas de financiamento, de forma conjunta à política de gestão democrática, descentralizando sua aplicação e possibilitando maior autonomia às unidades escolares, a partir da vigência do PEE (RONDÔNIA, 2015, p.123).

Conforme o PEE/RO 2014-2024, a gestão escolar deve se fortalecer a partir de um planejamento estratégico. Dessa forma, o PGE não pode ser elaborado sob uma perspectiva burocrática, com o intuito de apenas cumprir a legislação que o institui. Pelo contrário, precisa ser um instrumento de direcionamento do gestor quanto às atividades desenvolvidas nas diversas dimensões, estruturado como um planejamento estratégico que o PEE/RO já destaca como estratégia.

Neste caso, dada a necessidade de nortear os candidatos a gestores na elaboração do PGE, tanto em relação às funções do cargo pretendido quanto à realização de um bom planejamento estratégico, faz-se necessário melhorar este processo, contribuindo com o conhecimento de suas atribuições, a fim de possibilitar a elaboração de um PGE que se traduza em estratégias e metas reais para a melhoria da escola e de promover o fortalecimento da gestão das escolas públicas estaduais de RO.

Assim, a elaboração de um Guia do Diretor Escolar, a exemplo do documento elaborado pela Seduc-RO – Guia de orientações básicas em Legislação Educacional: procedimentos de escrituração e inspeção escolar⁷ – contribuiria para com o gestor, constituindo-se em um importante instrumento de auxílio, orientação e consulta, tanto no momento de elaborar o PGE quanto ao longo de sua prática cotidiana.

⁷ Documento elaborado pela Gerência de Controle, Avaliação e Estatística da Seduc-RO, que versa sobre os procedimentos e as rotinas pertinentes à Secretaria Escolar, e sobre as competências relativas ao Secretário Escolar. 8ª Edição/2017. Disponível em: <<http://inspecaoescolar-rencacoal.blogspot.com/2017/08/guia-de-orientacoes-basicas-em.html>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

Na pesquisa por materiais que possam auxiliar o gestor escolar com orientações e diferentes suportes em suas atribuições, consideramos, também, um documento da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG) intitulado Guia do Diretor Escolar⁸, que pode servir de exemplo para a elaboração do Guia do Diretor da Seduc-RO. O documento elaborado pela SEE de Minas Gerais tem uma boa estrutura como documento orientador, devido à pertinência de aspectos presentes e necessários ao cargo de diretor escolar, ressaltando, entretanto, as peculiaridades regionais e culturais do estado.

No Quadro 6, a seguir, apresentamos a síntese de uma proposta de intervenção relacionada à criação de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE. É importante enfatizar que a proposta só terá sentido se for realizada até o fim deste ano de 2018, considerando que, no início do ano letivo de 2019, começa o pleito eleitoral nas unidades escolares de RO. Assim, sem essas referências orientadoras, os candidatos a gestores continuarão sem parâmetros para a elaboração do PGE, o que implicará, mais uma vez, possivelmente, na elaboração de um plano pouco exequível.

⁸ SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Guia do Diretor Escolar SEE/MG.** Instrumento didático destinado a orientação e suporte do trabalho do Diretor Escolar. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8191B7D8-138B-4DA8-A99B-F7853349BCE6%7D_Guia%20Diretor.indd.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.

Quadro 6 - Síntese da proposta 1 - Solicitação de elaboração de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE

ETAPA	DETALHAMENTO
What O que será feito?	Reunião junto à Seduc-RO solicitando a elaboração de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE.
Why Por que será feito? (justificativa)	Para definir referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE, de forma que esse material seja publicado até dezembro de 2018 para o pleito do ano de 2019; para que possibilite conhecimento tanto das funções do cargo pretendido quanto da realização de um bom planejamento estratégico, resultando em melhorias no processo de implementação do PGE na Rede Estadual de Educação de RO.
Where Onde será feito? (local)	Sede da Secretaria de Estado da Educação de Rondônia - Porto Velho/RO.
When Quando será feito?	Setembro a novembro de 2018 para vigência a partir de 2019.
Who Por quem será feito?	Sob a coordenação da Gerência de Gestão Escolar, por meio do Núcleo de Normas Técnicas da Seduc-RO.
How Como será feito? (método)	Será realizada uma reunião entre dois técnicos da CRE/Cacoal – Coordenador da Gestão Democrática e pesquisadora –, a fim de mobilizar a Gerência de Gestão Escolar sobre a importância das referências orientadoras para melhorar o processo de implementação do PGE em RO, utilizando os resultados desta pesquisa.
How much Quanto custará? (custo)	Terá um custo total estimado em R\$ 1.000,00 para despesas de deslocamento (passagens), alimentação e hospedagem na capital (Porto velho) de dois técnicos da CRE/Cacoal – Coordenador da Gestão Democrática e pesquisadora – custeado pela Seduc-RO.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

As referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE, aqui propostas, devem contemplar uma Portaria e um Guia do Diretor Escolar. A Portaria deve ser expedida pela Seduc-RO com orientações quanto à necessidade de o PGE se constituir como um planejamento estratégico, detalhando, de forma explicativa, as partes que o constituem e sua importância na gestão de todas as dimensões da escola. Já o Guia do Diretor Escolar se apresentará como suporte imprescindível para a elaboração do PGE, pois seu objetivo é descrever as atribuições e as ações a serem desenvolvidas na escola pelo gestor, mediante os documentos normativos da Rede Pública Estadual de RO.

3.1.2 Solicitação de elaboração de legislação com diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar

As atribuições dos gestores escolares no estado de Rondônia estão regulamentadas por meio da Lei Estadual nº 3.018/2013 que, conforme mencionamos no Capítulo 1, dispõe sobre

a gestão democrática no estado. Essas atribuições estão vinculadas à participação da comunidade escolar nas práticas de gestão. No entanto, de acordo com os dados obtidos com os gestores nesta pesquisa, as atribuições ali constantes são insuficientes para nortear todas as atividades que precisam ser desenvolvidas por esses profissionais no cotidiano de uma escola.

A insuficiência de legislação com diretrizes norteadoras para o cargo, apresentando todas as dimensões e não somente as que demandam a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão, tem contribuído para percepções equivocadas sobre a função do gestor escolar, ou mesmo para um desconhecimento em relação às ações de sua competência. O desconhecimento da função provoca situações que impedem uma melhor organização da dinâmica escolar, uma vez que, ao não conhecer as atribuições e as dimensões de atuação do cargo, possivelmente o trabalho fica aquém das atividades necessárias, ou ainda, há a proposição de ações que não se relacionam diretamente com as competências do cargo.

Do mesmo modo, esta insuficiência de diretrizes compromete, de forma decisiva, a elaboração e a implementação do PGE, considerando que, conforme os dados obtidos neste estudo, parte considerável dos gestores são professores que saíram das salas de aulas sem conhecimento da função para a qual foram nomeados. Para esses gestores, bem como para os que já apresentavam algum tipo de conhecimento sobre o trabalho de gestão, a elaboração do PGE foi complexa e desafiadora, considerando a insuficiência de legislação que os orientasse.

Assim, considerando a necessidade de complementar as orientações normatizadas pela rede, segue detalhada a proposta de intervenção, no Quadro 7, no qual são apresentadas as ações relativas à elaboração de uma legislação específica para o cargo de gestor.

Quadro 7 - Síntese da proposta 2 - Solicitação de elaboração de legislação com diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar

ETAPA	DETALHAMENTO
What O que será feito?	Reunião junto à Seduc-RO solicitando a elaboração de legislação com diretrizes norteadoras para o cargo de gestor escolar.
Why Por que será feito? (justificativa)	Para definir diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar, de forma que o texto legal publicado em novembro de 2018, para o pleito do ano de 2019, possibilite conhecimento da função dos gestores, resultando em melhorias no processo de implementação do PGE na Rede Estadual de Educação de RO.
Where Onde será feito?(local)	Sede da Secretaria de Estado da Educação de Rondônia - Porto Velho/RO.
When Quando será feito?	Setembro a novembro de 2018, para vigência a partir de 2019.
Who Por quem será feito?	Sob a coordenação da Gerência de Gestão Escolar, por meio do Núcleo de Normas Técnicas da Seduc-RO.
How Como será feito? (método)	Será realizada uma reunião entre dois técnicos da CRE/Cacoal – Coordenador da Gestão Democrática e pesquisadora – para mobilizar a Gerência de Gestão Escolar sobre a importância da legislação para melhorar o processo de implementação do PGE em RO, utilizando os resultados desta pesquisa.
How much Quanto custará? (custo)	Terá um custo total estimado em R\$ 1.000,00 para despesas de deslocamento (passagens), alimentação e hospedagem na capital (Porto velho) de dois técnicos da CRE/Cacoal – Coordenador da Gestão Democrática e pesquisadora –, custeado pela Seduc-RO.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

É importante ressaltar que toda ação, principalmente esta que envolve a regulamentação de um papel decisivo em um sistema de ensino, deve ser planejada. Nesse caso, a revisão das regulamentações das atribuições do gestor pela Seduc-RO pressupõe que os atores envolvidos nesta elaboração reflitam sobre o que a mantenedora espera dos gestores, considerando que as diretrizes norteadoras de seu trabalho atingirão toda a organização da unidade escolar, assim como os resultados alcançados pelos alunos da rede.

Durante nossos estudos, materiais elaborados por outras redes de ensino foram observados. Citamos alguns deles como sugestões de diretrizes para a Rede Pública Estadual de Ensino de RO. Um exemplo é o material elaborado pela Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina, intitulado “Gestão escolar: orientações para o gestor escolar”⁹, instrumento destinado à orientação e ao suporte de trabalho para os diretores de escola, com o objetivo de

⁹ SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE SANTA CATARINA. **Gestão escolar:** orientações para o gestor escolar SED/SC. Instrumento didático destinado a orientação e suporte de trabalho para Diretores de Escola. Disponível em: <file:///C:/Users/S%20I%20R%20L%20E%20Y/Downloads/Caderno%20orientacoes%20diretrizes%20PG%201_02_2016%20(1).pdf >. Acesso em 14 jun. 2018.

estabelecer diretrizes para estes profissionais. Do mesmo modo, a Secretaria de Educação de São Paulo elaborou a Resolução SE 56, de 14 de outubro de 2016¹⁰, que fornece o perfil, as competências e as habilidades requeridos aos diretores de escola da rede estadual de ensino, bem como referenciais bibliográficos e legislação, propiciando uma melhor fundamentação para os profissionais de sua rede.

Considerando a proposta apresentada, é fundamental refletir sobre sua efetivação, já que a Seduc-RO tem suas próprias estratégias em vista. Nesse sentido, um bom caminho junto a esta proposta seria analisar os resultados obtidos até o momento pela Gerência de Gestão Escolar – o que foi e o que não atingido –, para se obter uma consistência sobre os resultados em âmbito estadual. Devido à amplitude desta ação, não foi possível realizá-la durante esta pesquisa.

3.1.3 Formação dos candidatos a gestores como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO

Conforme análise dos dados obtidos neste trabalho, verificou-se a necessidade de uma formação específica para os candidatos a gestores, considerando as muitas dificuldades identificadas na elaboração do PGE e após serem nomeados. Os dados indicam que muitos profissionais refizeram o PGE após a nomeação ao cargo por terem adquirido um melhor conhecimento das dimensões de atuação. Isso não precisaria ser feito novamente com as orientações certas em um primeiro momento, e os esforços poderiam ser concentrados no alcance de metas adequadamente propostas, nas dimensões de atuação previstas pela Seduc-RO.

Assim, por mais que existam vontade e dedicação dos gestores escolares, faltam-lhes competências técnicas específicas para a gestão, bem como parâmetros mais fundamentados sobre o lugar do gestor na escola pública estadual em RO.

Por este ângulo, a formação específica como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e, consequentemente, nas várias dimensões e no planejamento estratégico com base nas orientações do PGE, propiciaria uma apropriação de saberes pertinentes ao cargo, contribuindo para a melhoria de desempenho na função e para que os gestores compreendam os princípios de um bom plano.

¹⁰ SÃO PAULO. **Diário Oficial Poder Executivo**. Resolução SE 56/2016. Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos. Disponível em: <<https://publicadoeducacao.wordpress.com/2016/10/15/resolucao-se-562016-dispoe-sobre-perfil-competencias-e-habilidades-requeridos-dos-diretores-de-escola-da-rede-estadual-de-ensino-e-sobre-referenciais-bibliograficos-e-legislacao-que-fundamentam-e/>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

Os resultados desta pesquisa apontaram que os gestores que tiveram subsídios teóricos anteriores ao cargo apresentaram um melhor direcionamento das ações gestoras, minimizando as dificuldades encontradas na implementação do PGE. Assim, ações relativas à formação específica para os candidatos a gestores na rede estadual de RO são apresentadas no Quadro 8, a seguir:

Quadro 8 - Síntese da proposta 3 - Formação dos candidatos a gestores como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico com base nas orientações do PGE

ETAPA	DETALHAMENTO
What O que será feito?	Curso de formação aos candidatos a gestores como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico, com base nas orientações de elaboração do PGE.
Why Por que será feito? (justificativa)	Para apresentar aos candidatos a gestores da Rede Pública Estadual de Educação de RO, de forma objetiva, as atribuições do gestor escolar e o planejamento estratégico para a elaboração do PGE, possibilitando a apropriação de conhecimentos referentes às atividades essenciais ao cargo pretendido, e minimizando as dificuldades encontradas pelos gestores na elaboração do plano, assim como nas atividades a serem desenvolvidas no cotidiano da escola.
Where Onde será feito? (local)	Sede das 18 Coordenadorias Regionais de Educação no Estado (podem-se juntar as CREs menores, conforme o número de candidatos).
When Quando será feito?	Fevereiro e março de 2019
Who Por quem será feito?	Equipes formadas pelas Gerências de Gestão Escolar e Formação e Capacitação Técnica e Pedagógica vinculadas à Diretoria Geral de Educação da Seduc-RO.
How Como será feito? (método)	O curso de formação para os candidatos a gestores terá a carga horária de 20 horas, que serão distribuídas em 5 momentos: 1. apresentação e contextualização do PGE e da gestão democrática em relação aos marcos normativos da rede pública estadual de RO; 2. estudo e discussão em pequenos grupos, seguidos de socialização de material impresso sobre as atribuições do gestor e as dimensões da escola; 3. estudo e discussão em grupos de material impresso sobre planejamento estratégico e as referências orientadoras para a elaboração do PGE; 4. socialização de experiências de elaboração do PGE por candidatos que já atuaram em gestões passadas; 5. avaliação da formação pelos participantes (os materiais deverão ser entregues em formato de apostila ou caderno).
How much Quanto custará? (custo)	Custo estimado de R\$ 10.000,00 para despesas com deslocamento (gasolina), alimentação e hospedagem das equipes de formação da capital (Porto-velho) aos municípios sede das CREs, e R\$ 2.000,00 para despesas com gráfica, custeados pela Seduc-RO.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

O período da formação de gestores indicado nesta proposta considera o disposto na Lei nº 4.113/2017, que diz que a próxima consulta à comunidade será realizada no mês de março de 2019. Considerando que janeiro é mês de férias regulamentares dos servidores estaduais, e que o edital para o processo de consulta à comunidade e o registro das candidaturas possivelmente ocorrerá no início de fevereiro, apontamos como previsão os meses de fevereiro e março para esta formação inicial.

Como sugestão para a ementa, são apresentados, no Quadro 9, alguns conteúdos referentes aos documentos normativos da Rede Pública Estadual de RO correlacionados ao PGE. Da mesma forma, visando contextualizar e ampliar o conhecimento dos gestores sobre o plano, seria apresentado um referencial teórico acerca das atribuições do gestor escolar, das dimensões da escola e do planejamento estratégico, utilizando autores que fazem parte das discussões teóricas desta pesquisa e finalizando com relatos de experiências daqueles que já passaram pelo processo de escolha de gestores nas escolas públicas estaduais de RO.

Quadro 9 - Sugestão de conteúdos para a ementa da formação voltada aos candidatos, como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico com base nas orientações do PGE

1º dia 8 horas	Turno matutino – documentos normativos da Rede Pública Estadual de RO. ✓ Plano Estadual de Educação 2014 -2024 – Meta 19 e suas estratégias; ✓ Lei Estadual nº 3.018/2013 – Gestão Democrática Na Rede Pública Estadual de RO; ✓ Portaria 220/2014 – Processo de consulta à comunidade para a escolha de diretores e de vice-diretores escolares em RO.
	Turno vespertino ✓ Legislação com as diretrizes norteadoras para o cargo de gestor escolar; ✓ as dimensões da escola de acordo com o Guia do Diretor Escolar.
2º dia 8 horas	Turno matutino ✓ As dimensões da escola e as atribuições do gestor escolar (Guia do Diretor Escolar)
	Turno vespertino ✓ O planejamento estratégico e as atribuições do gestor escolar (Guia do Diretor Escolar)
3º dia 4 horas	Turno matutino ✓ O planejamento estratégico com base nas referências orientadoras para a elaboração do PGE da unidade escolar; ✓ relatos de experiências acerca da elaboração do PGE; ✓ avaliação da formação inicial dos candidatos a gestores.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

É importante garantir que todos os candidatos tenham acesso a esta formação inicial. Portanto, um dos critérios para a homologação da candidatura deverá ser a apresentação do certificado de participação nesta primeira etapa, considerada como fundamental para minimizar as dificuldades enfrentadas pelos gestores.

Quanto à estrutura da formação, devido ao grande número de participantes envolvidos, considerando que são 420 escolas no estado e que cada chapa atua com dois componentes, a estratégia de ser no próprio município, de forma presencial, afora a carga horária prevista, apresenta-se como a mais viável atualmente, devido ao pouco tempo até o próximo pleito, que será em março de 2019. No entanto, é essencial a avaliação desta formação, com questões relativas à forma como foi pensada, às atividades, às metodologias, à relevância de conteúdos e à carga horária utilizada. Isso é importante para uma melhor organização do curso futuramente, possivelmente utilizando uma plataforma *online*, com uma quantidade maior de conteúdos e com ampliação de carga horária, a fim de buscar a melhoria do processo de implementação do PGE e, conseqüentemente, dos resultados advindos de boas práticas gestoras.

A formação inicial é necessária, mas a sistematização do apoio e da formação continuada dos gestores ao longo do processo de implementação do PGE é fundamental para que, fortalecidos, possam desempenhar seu papel da melhor maneira possível. Portanto, na próxima subseção, abordaremos a sistematização deste apoio por meio da formação continuada dos gestores, com o objetivo de favorecer a execução das ações propostas.

3.1.4 Sistematização do apoio mediante formação aos gestores ao longo da execução do PGE

A quarta proposta do PAE é a formação continuada dos gestores durante os quatro anos do mandato. Tal proposta é um mecanismo de apoio a esses profissionais, mediante as dificuldades diagnosticadas durante o acompanhamento da implementação do PGE.

Como já tratado anteriormente neste trabalho, a formação continuada é uma ferramenta fundamental para subsidiar o gestor na prática cotidiana, promovendo o bom andamento das atividades. Sob esta perspectiva, considerando os múltiplos papéis e as variadas competências requeridas aos gestores, Lück (2000, p. 29) adverte que

[...] não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político-pedagógico da escola, como prover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das

ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogos abertos como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. Os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

A autora ressalta, ainda, que considerando as diversas situações e os novos desafios que surgem diariamente devido à dinâmica escolar, cabe aos sistemas de ensino organizar experiências para orientar os gestores neste processo. No entanto, aponta que as formações devem ser pautadas nas dificuldades diagnosticadas no dia a dia do gestor, e não em dificuldades de caráter genérico e amplo.

Ao longo desta pesquisa, vários gestores apontaram a necessidade de apoio e formação continuada pela CRE. O argumento é que, apesar de contarem com apoio e algum tipo de formação, ambos apresentam-se pouco eficazes mediante as dificuldades diariamente encontradas. Nesse sentido, vale destacar Mintzberg (2010, p. 230), que diz que “[...] gerentes não podem ser criados em sala de aula, e líderes muito menos, se a gestão é uma prática, então não pode ser ensinada como uma ciência ou profissão”. No entanto, uma formação continuada que tem como base as dificuldades encontradas no cotidiano certamente propiciará aos gestores uma visão mais ampla quanto às possibilidades de resolução.

Assim sendo, considerando a importância da formação continuada enquanto apoio no processo de reflexão sobre a prática e no desenvolvimento das competências profissionais, no Quadro 10, a seguir, apresentamos uma proposta de formação continuada aos gestores pela CRE/Cacoal, para que, alicerçados teoricamente, esses profissionais consigam avançar e alcançar os objetivos educacionais propostos.

Quadro 10 - Síntese da proposta 4 - Sistematização do apoio mediante formação aos gestores ao longo da execução do PGE

ETAPA	DETALHAMENTO
What O que será feito?	Oferecer apoio por meio de formação continuada aos gestores ao longo da execução do PGE.
Why Por que será feito? (justificativa)	Para contribuir com o desenvolvimento das competências dos gestores e o aprimoramento das práticas gestoras, favorecendo, assim, a implementação do PGE, bem como a gestão escolar dos diferentes processos que constituem o ambiente escolar, por meio de estudos, reflexões e trocas de experiências, obtendo possibilidades novas e mais promissoras.
Where Onde será feito? (local)	Sede da Coordenadoria Regional de Cacoal/RO.
When Quando será feito?	De abril de 2019 a março de 2022, mensalmente, conforme cronograma elaborado pela Coordenação da Gestão Democrática da CRE.
Who Por quem será feito?	Equipe de Formação da Coordenadoria Regional de Educação e da Coordenadoria da Gestão Democrática.
How Como será feito? (método)	A formação continuada dos gestores será realizada mensalmente, com carga horária de 4 horas. O cronograma será elaborado semestralmente junto aos gestores e incluído na agenda da CRE, com os citados. Os temas tratados serão selecionados mediante a análise do instrumental de acompanhamento do PGE pelo coordenador da gestão democrática que, ao final de cada encontro, apresentará aos gestores para que decidam pelo mais relevante. Cada encontro terá sua pauta e material teórico com suas devidas referências apresentadas em slides, além da entrega do material impresso aos gestores. Dentre as referências utilizadas na formação, o Guia do Diretor Escolar deverá ser material básico e de uso constante.
How much Quanto custará? (custo)	Sem custos adicionais, considerando que os encontros mensais serão realizados na sede da CRE, utilizando profissionais da própria coordenadoria ou palestrantes convidados de instituições superiores com experiência na temática abordada.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

A proposta é criar uma cultura de formação continuada para que os gestores sintam-se apoiados, valorizados e fortalecidos. Assim, todos os esforços devem ser feitos no sentido de garantir a presença dos dois gestores – diretor e vice-diretor – de cada unidade escolar da jurisdição. Porém, se um deles, por motivos alheios a sua vontade, não conseguir estar presente, o outro deverá repassar ao colega os materiais estudados naquele encontro. Ao final do ano, os gestores participantes que obtiverem 75% de presença nas formações serão certificados pela CRE.

Neste cenário, considerando o estabelecimento da formação continuada de gestores apresentada nessa subseção, como mecanismo de apoio, valorização e fortalecimento da

gestão, a próxima subseção segue o mesmo caminho. No entanto, traz como proposta a implementação de acompanhamento do gestor escolar *in loco*, contribuindo, de forma mais ativa, para o alcance dos objetivos e para o cumprimento das metas estabelecidas.

3.1.5 Implementação de uma sistemática de acompanhamento das ações dos PGEs com vistas a sua efetivação

A última proposta deste PAE é proveniente da pesquisa realizada com os gestores, a qual ratificou a importância do acompanhamento das ações desses profissionais para garantir a implementação do PGE. A ideia é diminuir os fatores que dificultam sua implementação enquanto instrumento de planejamento da gestão escolar na CRE/Cacoal.

Para os gestores, o acompanhamento da CRE, como representante da Seduc-RO nos municípios, é crucial por oferecer assistência na resolução dos desafios enfrentados durante a execução do planejamento da gestão, elaborado no início do mandato. Conforme afirma Mintzberg (2010, p. 230), “[...] a gestão é aprendida no trabalho, aperfeiçoada por uma ampla variedade de experiências e desafios”. Assim, ao contrário de outras profissões, em que não se pode atuar sem ter conhecimento teórico de todo o processo, na gestão é preciso fazer o contrário. Considerando a complexidade das nuances da dinâmica escolar, as quais não são possíveis de serem apreendidas antes da prática, pode-se dizer que não existe um jeito certo de fazer, e que há variáveis com que se devem contar.

Por este motivo, torna-se primordial a implementação de uma sistemática de acompanhamento do gestor e das ações do PGE para garantir a execução do que foi planejado, analisando-se alternativas e soluções empregadas pelos gestores para superar as limitações e as dificuldades oriundas da prática cotidiana, socializando com seus pares as práticas exitosas.

No entanto, vale ressaltar que este acompanhamento deve fazer parte de uma sistemática maior da Seduc-RO. A proposta piloto, detalhada no Quadro 11, apresenta como responsável a CRE/Cacoal, porém, entendemos que, para que os resultados sejam obtidos pela rede, deve ser ampliada a todas as CREs do estado.

Quadro 11 - Síntese da proposta 5 - Implementação de uma sistemática de acompanhamento das ações dos PGEs com vistas a sua efetivação

ETAPA	DETALHAMENTO
What O que será feito?	Implementar uma sistemática de acompanhamento das ações do PGE pela CRE/Cacoal mediante visitas e orientações técnicas, objetivando um diagnóstico das dificuldades e a socialização das práticas exitosas.
Why Por que será feito? (justificativa)	Subsidiar os gestores escolares na implementação do Plano de Gestão Escolar, promovendo o alcance dos objetivos e o cumprimento das metas estabelecidas, por meio de visitas, orientações e socialização das ações executadas, contribuindo para a adoção de práticas exitosas, com vistas a sanar as dificuldades encontradas durante a execução das ações e resultando na melhoria do processo educativo em cada unidade escolar.
Where Onde será feito? (local)	Nas escolas estaduais de Cacoal e de Ministro Andreazza.
When Quando será feito?	De março de 2019 a março de 2022, com visitas contínuas às escolas, conforme cronograma elaborado pela Coordenação da Gestão Democrática da CRE. Também nos meses de novembro de cada ano, seria promovido um encontro com todos os gestores para a socialização de práticas exitosas nas unidades escolares.
Who Por quem será feito?	Coordenação de Gestão Democrática e Coordenação de Inspeção Escolar da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal.
How Como será feito? (método)	Será estabelecido em reunião com os gestores cronograma de visitas para o atendimento às 16 escolas da Jurisdição. Será feita a divulgação do cronograma com o intuito que os gestores foquem na implementação do PGE como prioridade. Será elaborado um instrumental de acompanhamento e orientações a ser utilizado nas visitas. Priorização das escolas em que o gestor, mediante diagnóstico, apresente maiores dificuldades. Serão visitadas todas as escolas da jurisdição, bem como elaborados relatórios estatísticos finais, a partir dos resultados obtidos durante as visitas, antes do encontro em novembro. Cada escola, durante os encontros de socialização, mediante tempo estipulado, apresentará as ações executadas, bem como as práticas exitosas que resultaram em eficácia para a unidade escolar. Será elaborado e distribuído a cada gestor um caderno em arquivo digital com as práticas exitosas e com sugestões consolidadas de práticas eficazes apresentadas pelos gestores em cada ano.
How much Quanto custará? (custo)	Terá um custo total anual de 2.500,00 reais para despesas de deslocamento até as escolas, alimentação durante as visitas ao distrito e ao município fora da sede da CRE, <i>coffee break</i> para os encontros de socialização, e materiais que se façam necessários, custeado pelo PROAFI (Programa de Apoio Financeiro) da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Para a realização desta ação, além de recursos financeiros, é preciso que sejam reorganizadas as atribuições do Coordenador da Gestão Democrática na CRE/Cacoal. Isso porque, conforme os resultados obtidos na pesquisa, suas ações não são suficientes ou eficazes. Nesse caso, já que especificamente na CRE/Cacoal o acompanhamento do PGE também é realizado pelos inspetores escolares, defendemos que as funções destes profissionais que atuam juntamente com o Coordenador da Gestão Democrática devem ser reorganizadas, proporcionando maior efetividade nas ações. No entanto, não podemos afirmar qual é a sistemática de acompanhamento do PGE nas outras CREs do estado, uma vez que seria necessária uma pesquisa mais aprofundada.

Para que todas estas propostas constantes neste PAE sejam efetivadas é necessário que os envolvidos tenham a percepção de que é preciso mudar para melhorar. O primeiro passo já foi dado, com a obrigatoriedade do PGE em toda a Rede Estadual de Ensino de RO. A partir disso, para que o PGE se torne um efetivo instrumento de planejamento, o foco deve ser o aprimoramento da legislação e o acompanhamento de seus gestores.

Na seção a seguir, serão apresentadas as considerações finais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação investigou os desafios e as dificuldades referentes à implementação do Plano de Gestão Escolar (PGE) relacionado ao processo de escolha de gestores em Rondônia (RO), identificando ações a serem propostas para que o PGE se torne um efetivo instrumento de planejamento da gestão escolar, estabelecendo-se como um plano capaz de promover a melhoria do processo educativo das unidades escolares sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal-RO.

O PGE tem como finalidade a construção de metas e ações de acordo com a realidade de cada unidade escolar. Portanto, pode ser considerado como um importante mecanismo de planejamento, objetivando orientar a dinâmica escolar em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.

Assim sendo, a questão que norteou essa pesquisa foi: que ações podem ser propostas para que o PGE se torne um efetivo instrumento de planejamento da gestão escolar na CRE de Cacoal-RO? A fim de responder a questão, o objetivo geral deste estudo foi analisar que ações podem ser propostas para que o PGE se estabeleça como um plano capaz de promover melhorias no processo educativo das unidades escolares sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal-RO. Para tal, este trabalho teve como objetivos específicos: (i) descrever o PGE – plano elaborado pelos pré-candidatos a gestores escolares da Seduc-RO durante o processo de consulta à comunidade; (ii) identificar os fatores que dificultam a implementação do Plano de Gestão Escolar nas escolas públicas estaduais de Cacoal e de Ministro Andreazza; e (iii) propor ações para os problemas identificados neste estudo que viabilizem a implementação do Plano de Gestão Escolar nas unidades escolares estaduais dos municípios de Cacoal e Ministro Andreazza. Buscando uma resposta, investigamos os desafios e as dificuldades na implementação do PGE na CRE/Cacoal, objeto desta dissertação, organizando este trabalho em três capítulos.

A partir da descrição e da contextualização da estrutura organizacional da Seduc-RO, da Gerência de Gestão Escolar responsável pela implementação do PGE no estado, e da CRE/Cacoal responsável pelo acompanhamento nas escolas jurisdicionadas, verificamos que as dificuldades encontradas na implementação do PGE não surgem ao acaso. Na verdade, elas advêm da falta de uma estrutura de acompanhamento, a qual poderia caminhar em direção às dificuldades encontradas pelos gestores.

Assim, na pesquisa preliminar com os gestores – por meio de um questionário *online* –, os dados obtidos apontaram para dificuldades em algumas dimensões, tais como a gestão

financeira, a gestão de pessoas, o pouco envolvimento da comunidade escolar e os problemas com o gerenciamento do tempo do gestor. Essas dificuldades, somadas à insuficiência de diversos mecanismos de apoio à implementação, contribuíram de forma significativa para com o surgimento das dificuldades verificadas.

Cabe ressaltar que, embora os resultados preliminares tenham sido, em grande parte, confirmados na segunda etapa da pesquisa, outros dados se apresentaram e foram analisados com base em um referencial teórico, i.e., à luz de autores que discutiram assuntos relevantes para esta pesquisa. Destacamos a percepção sobre a importância das práticas gestoras e sua influência no desempenho dos alunos, bem como a elaboração do planejamento estratégico como ferramenta necessária para a melhoria dessas práticas. Ainda na discussão teórica, observamos que a organização e a orientação administrativas e pedagógicas da escola dependem decisivamente da competência do gestor. Sendo assim, a preparação desse profissional pode ser a chave para a efetividade dos resultados almejados, a partir do aprimoramento das práticas de gestão, promovendo melhorias importantes dentro da escola.

Alguns achados considerados como elementos críticos, obtidos na segunda etapa desta pesquisa, são: (i) insuficiência de orientações específicas para elaboração do PGE; (ii) insuficiência de diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar; (iii) ausência de formação pela Seduc-RO para os candidatos ao cargo com foco nas dimensões de atuação e nas orientações específicas para a elaboração do PGE; (iv) ausência de apoio e formação da CRE aos gestores nomeados ao longo da execução do PGE; e (v) ausência de planejamento tanto da Seduc-RO quanto da CRE/Cacoal com relação à implementação do PGE. Essas questões estão relacionadas principalmente à inexistência de um planejamento estratégico da Seduc-RO no sentido de acompanhar os gestores escolares durante a implementação do PGE.

Além disso, podemos dizer que a insuficiência de orientações leva à questão de que o PGE parece não ser visto dentro de uma estratégia mais abrangente da própria Seduc-RO, voltada para o planejamento e o fortalecimento da gestão escolar, considerando que não houve a criação de políticas que subsidiassem os gestores nesse sentido. Tudo isso tem relação direta com a implementação, conforme identificamos neste estudo.

Após a análise das diferentes percepções dos gestores coletadas nesta pesquisa, elaboramos um Plano de Ação Educacional (PAE) com propostas de ações de competência da Seduc-RO, no âmbito da Coordenadoria Regional de Educação, que podem auxiliar na implementação do PGE. São elas: (i) solicitação de elaboração de referências orientadoras específicas para a elaboração do PGE; (ii) solicitação de elaboração de legislação com

diretrizes norteadoras da Seduc-RO para o cargo de gestor escolar; (iii) formação dos candidatos a gestores como etapa inicial do processo de escolha de gestores pela Seduc-RO, com foco nas atribuições do gestor e no planejamento estratégico com base nas orientações para a elaboração do PGE; (iv) sistematização do apoio mediante formação de gestores ao longo da execução do PGE; e (v) implementação de uma sistemática de acompanhamento das ações dos PGEs com vistas a sua efetivação.

Contudo, ressaltamos que as ações propostas no PAE não são suficientes para acabar definitivamente com as dificuldades encontradas na implementação do PGE, mas são um passo rumo à diminuição dos fatores que a dificultam em Cacoal e Rondônia.

Vale destacar que o conjunto de ações elencadas neste PAE tem caráter propositivo, objetivando contribuir para a melhoria do processo de implementação do PGE na Rede Pública Estadual de Ensino de RO.

Outrossim, salientamos que a implementação destas propostas, caso seja de relevante interesse da SEDUC-RO, poderá ser transformada em projeto, para que diferentes atores possam contribuir e pactuar com metas e objetivos a serem alcançados neste processo.

Ao final deste trabalho, considera-se que os objetivos deste estudo foram alcançados. A pesquisa possibilitou a descrição do PGE como instrumento de planejamento obrigatório no processo de escolha de gestores, bem como a identificação dos fatores que dificultam sua implementação e, por último, a elaboração de propostas de intervenção para os problemas identificados pelos gestores, possibilitando, dessa forma, sugestões que viabilizam sua implementação nas escolas da rede pública estadual de RO.

Contudo, é importante considerar que, apesar dos resultados indicarem a necessidade de alterações no processo de implementação do PGE em Rondônia, a obrigatoriedade da elaboração do plano durante o processo de escolha dos gestores sinaliza uma conquista para o estado. Ao pensar no PGE para sua rede, a Seduc-RO deu um grande passo rumo ao fortalecimento da gestão escolar em suas unidades escolares. Neste caso, a melhoria do processo de implementação por meio das ações deste PAE poderia ampliar sua eficiência.

Por fim, além das propostas do Plano de Ação Educacional, destacamos a necessidade de se realizarem pesquisas mais aprofundadas a respeito de outras questões que apareceram nos resultados desta pesquisa, como as dificuldades dos gestores em gerenciar os recursos financeiros, a gestão democrática e o pouco envolvimento da comunidade, entre outras interrogações sobre a gestão pedagógica. Estas outras questões podem contribuir com a implementação do PGE, para que esse se fortaleça e se estabeleça como um plano capaz de promover a melhoria do processo educativo das unidades escolares do estado de Rondônia.

Referências:

- AMARAL, D. P. do. **Gestão escolar pública: desafios contemporâneos**. Rio de Janeiro: Fundação Vale, Unesco, 2015. 76 p. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002430/243009POR.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2018.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 03 set. 2017.
- _____. **Lei 9.394** de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 03 set. 2017.
- _____. **Lei nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação 2014-2024. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2014. 86 p. Série Legislação, n. 125.
- BURGOS, M. B. & CANEGAL, A. C. Diretores Escolares em um contexto de reforma da educação. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v.1, n.1, 2011. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4115>>. Acesso em: 24 mai. 2017.
- BURGOS, M. B. **Dimensões institucionais da gestão escolar**. 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/S%20I%20R%20L%20E%20Y/Downloads/Dimens%C3%B5es%20institucionais%20da%20gest%C3%A3o%20escolar_Burgos%202013.pdf>. Acesso em: 12 maio 2017.
- CABRAL NETO, A. & DUARTE, A. M. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educação & Sociedade**, Centro de Estudos Educação e Sociedade, Campinas, v. 32, n. 116, 2011, pp. 745-770. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87320975008>>. Acesso em: 07 out. 2017.
- CARVALHO, E. J. G. de. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 30, n. 109, pp. 1139-1166, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 05 abr. 2017.
- COSTA, J. A. & CASTANHEIRA, P. A liderança na gestão das escolas: contributos de análise organizacional. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, ANPAE, [S.l.], v. 31, n. 1, pp. 13-44, set. 2015. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/58912>>. Acesso em: 03 mar. 2018.
- DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n. 115, pp. 139-154, mar. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 nov. 2017.
- FERREIRA, N. **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2013.

FERREIRA, N. S. C. & AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. 8.ed. São Paulo: Cortez, 2011.

FERREIRA, V. **A escola como uma organização: desafios para os gestores**. 2016. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4213>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

FRANKLIN, Y. & NUSS, L. F. **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende/RJ: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.

FRASER, M. T. D. & GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Cadernos de Psicologia e Educação**, Paidéia, USP Ribeirão Preto, São Paulo, v. 14, n. 28, pp. 139-152, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v14n28/04.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2017.

GUI, R. T. Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. **Rev. Psicol. Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 3, n. 1, pp. 135-159, jun. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572003000100007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 nov. 2017.

IANNONE, L. R. A organização escolar em novas versões. **Revista E-curriculum**, São Paulo, v.1, n. 2, jun. 2006. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/ecurriculum>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

KRAWCZYK, N. A gestão escolar: um campo minado... análise das propostas de 11 municípios brasileiros. **Educ. Soc.** [online], 1999, v. 20, n. 67, pp.112-149. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v20n67/v20n67a04.pdf>>. Acesso em: 17 set. 2017.

LIMA, L. C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma gestão escolar pós-democracia gestonária? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 35, n. 129, pp. 1067-1083, out./dez., 2014. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/es/v35n129/0101-7330-es-35-129-01067.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2018.

LISBÔA, M. da G. P & GODOY, L. P. Aplicação do Método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. **IberoAmerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis/SC, Brasil, v. 4, n. 7, pp. 32-47, 2012. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/1585/pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2018.

LÜCK, H. A aplicação do planejamento estratégico na escola. **Gestão em Rede**, Brasília, n. 19, pp. 8-13, abr. 2000. Disponível em: <http://www.cefaprocuiaba.com.br/up/PLANEJAMENTO%20ESTRAT_GICO.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. pp.15-29. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4279>>. Acesso em: 11 jun. 2017.

_____. Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, pp. 1-195, fev./jun. 2000.

_____. **Planejamento em orientação educacional**. 19. Ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

NEUBERT, L. F. Organizações complexas: burocracia, poder e racionalidade. **Pesquisas e Debate em Educação**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/141/93>>. Acesso em: 23 ago. 2017.

OLIVEIRA, A. C. P. **As relações entre direção, liderança e clima escolar em escolas municipais do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2015. Tese (Doutorado em Educação). Departamento de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. 2015.

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na organização e na gestão do trabalho na escola. In: OLIVEIRA, D. A. & ROSAR, M. F. F. (Orgs.). **Política e gestão da educação**. 3 ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.

OLIVEIRA, M. P. de. Uso do tempo e gestão escolar: um estudo com gestores da Gerência Regional de Educação Norte (GERED-N) de Belo Horizonte (MG). **Revista Pesquisa e Debate em Educação**, v. 6, n. 1, 2016. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/139/91>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

PAES DE CARVALHO, C. & CANEDO, M. L. Estilos de Gestão, Cultura Organizacional e Qualidade de Ensino. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 9, pp. 78-98, 2012.

PARADELA, V. Ferramentas de planejamento. **Videoaula PPGP/CAEd**, 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=c6XFDUxJq2A&feature=youtu.be>>. Acesso em: 25 maio 2017.

_____. **O planejamento e sua aplicação no contexto escolar**. 2016. Disponível em: <<http://www.ppgp3.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=4281>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

PARO, V. H. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 6, n. 14, set/dez 2011, pp. 36-50. Acesso em: 9 set. 2017.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2002.

_____. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

RONDÔNIA. **Decreto nº 16.202** de 20 de setembro de 2011. Dispõe sobre critérios e condições para a realização de eleições às funções de Diretor e de Vice-Diretor de Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Estado de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/DECRETO16202_20092011_DOE1820_20092011.pdf> Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. **Decreto Legislativo nº 613** de 25 de novembro de 2015. Suspende a execução do inciso X do art. 2º e do inciso II do art. 9º da Lei nº 3.018, de 17 de abril de 2013.

_____. **Decreto nº 9053** de 10 de abril de 2000. Dispõe sobre a estrutura básica e estabelece as competências da Secretaria de Estado da Educação e dá outras providências. Disponível em: <<http://ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/D9053.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2017. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B5OPQkdSoL6uRmw3aUJPcnlJamc/view>> Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. **Lei complementar 829** de 15 de julho de 2015. Dispõe sobre a criação das Coordenadorias Regionais de Educação I e II – CRE e o Núcleo de Apoio à CRE – NAC e dá outras providências. Disponível em: <<http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/LC829.pdf>> Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. **Lei nº 3.018** de 17 de abril de 2013. Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.diof.ro.gov.br/data/uploads/2013/04/doe_17_04_2013.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. **Lei nº 3.565** de 03 de junho de 2015. Plano Estadual de Educação de Rondônia. Disponível em: <<http://inspecaoescolar-rencacoal.blogspot.com.br/2016/03/plano-estadual-de-educacao-2014-2024.html>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. **Lei nº 4.113** de 18 de julho de 2017. Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia e dá outras providências. Disponível em: <ditel.casacivil.ro.gov.br/cotel/Livros/Files/L4113.docx>. Acesso em: 30 abr. 2017.

_____. **RONDÔNIA. SEDUC. Guia de Orientações Básicas em Legislação Educacional:** procedimentos de escrituração e inspeção escolar. 8 Ed. Porto velho, 2017. Disponível em: <<http://inspecaoescolar-rencacoal.blogspot.com/2017/08/guia-de-orientacoes-basicas-em.html>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

_____. **Portaria nº 220.2014.** Regulamenta o processo de eleição para diretores e vice-diretores escolares, conforme o disposto na Lei Estadual nº 3.018, de 17 de abril de 2013. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B5OPQkdSoL6uTF9UMkZSeENtUWs/view>>. Acesso em: 30 abr. 2017.

SÃO PAULO. **Resolução SE nº 56** de 14 de outubro de 2016. Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas. Disponível em: <<https://publicadoeducacao.wordpress.com/2016/10/15/resolucao-se-562016-dispoe-sobre-perfil-competencias-e-habilidades-requeridos-dos-diretores-de-escola-da-rede-estadual-de-ensino-e-sobre-referenciais-bibliograficos-e-legislacao-que-fundamentam-e>>. Acesso em: 14 jun. 2018.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE SANTA CATARINA. Gestão escolar: orientações para o gestor escolar SED – SC. Instrumento didático destinado à orientação e ao suporte de trabalho para Diretores de Escola. Disponível em: <file:///C:/Users/S%20I%20R%20L%20E%20Y/Downloads/Caderno%20orientacoes%20diretrizes%20PG%2001_02_2016%20(1).pdf >. Acesso em: 14 jun. 2018.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. GUIA DO DIRETOR ESCOLAR. Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8191B7D8-138B-4DA8-A99B-F7853349BCE6%7D_Guia%20Diretor.indd.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.

SOARES, T. M. & TEIXEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. In: **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 17, n. 34, maio/ago. 2006. Disponível em: <www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1289/1289.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2018.

SOUZA, Â. R. de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educ. rev.** [online], 2009, v. 25, n. 3, pp.123-140. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICE A
Questionário para levantamento inicial de dados aplicado aos gestores Escolares da
CRE/Cacoal – RO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
Faculdade de Educação / Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
Linha de Pesquisa: Implementação de Políticas Públicas Educacionais

BLOCO 1 – IDENTIFICAÇÃO DA INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Escola: _____

BLOCO 2 – IMPLEMENTAÇÃO DO PGE

1. A escola possui Plano de Gestão Escolar?

() sim () não

2. O Plano de Gestão Escolar é avaliado pela comunidade escolar?

() sim () não. Qual é a periodicidade? _____

3. O Plano de Gestão Escolar recebe acompanhamento/monitoramento da Coordenadoria Regional de Educação?

() sim () não. Qual é a periodicidade? _____

4. As ações propostas no Plano de Gestão Escolar são executadas?

() Sim () não. Se sim, quais? _____

5. Quais são as dificuldades encontradas para executar as ações constantes no Plano de Gestão Escolar?

APÊNDICE B
Roteiro para o grupo focal com os gestores escolares dos municípios de Cacoal e
Ministro Andreazza sob a jurisdição da CRE/Cacoal – RO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
 Faculdade de Educação / Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
 Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública
 Linha de Pesquisa: Implementação de Políticas Públicas Educacionais

BLOCO 1 – IMPLEMENTAÇÃO DO PGE		
EIXOS	PERGUNTAS	TEMPO
EXPERIÊNCIA NA EDUCAÇÃO		
01	01. Quanto tempo de atuação você possui na Educação? E quanto tempo na gestão dessa escola?	20’
	02. Já fez parte da equipe gestora desta escola em outro cargo?	
	03. Já foi gestor de outra escola?	
PERCEPÇÃO SOBRE A ELABORAÇÃO DO PGE		
02	04. Como foi a experiência de elaborar o Plano de Gestão Escolar no momento da seleção de gestor? No que você se apoiou/orientou para elaborar o PGE? Em algum material, legislação ou orientação fornecida pela Seduc-RO?	20’
	05. O que é primordial no plano?	
	06. O que o PGE representa no cotidiano da escola?	
	07. Que fatores impedem a implementação das ações propostas no plano?	
PERCEPÇÃO POLÍTICA DO PGE		
03	08. O que você pensou na hora de elaborar o plano considerando que ele seria avaliado pela comunidade?	30’
	09. Como foi perceber que o planejamento não pôde ser cumprido depois da efetivação no cargo?	
	10. Como foi a cobrança por parte da comunidade escolar?	
PERCEPÇÃO SOBRE A SEDUC/PLANEJAMENTO		
04	11. Que ações podem ser propostas pela Seduc-RO para direcionar o planejamento de todas as escolas da rede?	30’
	12. Há necessidade de contratar profissionais da área de gestão para auxiliar os candidatos a gestores na elaboração do Plano de Gestão Escolar? Quais outras providências poderiam ser tomadas nesse sentido?	
	13. Como a CRE/Cacoal pode auxiliar na elaboração e na execução do plano?	
	14. Como poderia ser o acompanhamento da CRE/Cacoal em relação à implementação das ações propostas?	
	15. Relate como pode ser pensado/feito um planejamento exequível para ações a serem desenvolvidas na escola.	

APÊNDICE C



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA



PRÓ-REITORIA DE PESQUISA
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA EM SERES HUMANOS - CEP/UFJF
 36036-900 JUIZ DE FORA - MG – BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O Sr. (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa “A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS NOS MUNICÍPIOS DE CACOAL E MINISTRO ANDREAZZA EM RONDÔNIA”. Nesta pesquisa pretendemos investigar quais os fatores que dificultam a implementação do Plano de Gestão Escolar – plano de trabalho obrigatório aos pré-candidatos a gestores escolares – nas escolas públicas estaduais jurisdicionadas a Coordenadoria Regional de Educação do município de Cacoal, Rondônia. O motivo que nos leva a estudar são as **“dificuldades apresentadas pelos gestores escolares na execução das ações propostas no mencionado plano”**.

Para esta pesquisa, adotaremos os seguintes procedimentos: grupo focal com a participação de 16 gestores divididos em dois grupos e de um moderador, no qual serão lançadas perguntas relacionadas à temática da pesquisa, que deverão ser discutidas entre os participantes. Para isso, será utilizado gravador de voz. Os riscos envolvidos na pesquisa são mínimos, considerando possível desconforto que o entrevistado poderá sentir em compartilhar informações pessoais ou confidenciais, ou em alguns tópicos, incômodo em falar. Caso aceite participar, fará parte de discussões sobre temáticas envolvendo o processo de implementação de políticas públicas educacionais. A pesquisa contribuirá para a **“identificação dos fatores que dificultam a implementação do plano de gestão escolar, objetivando a promoção da melhoria do processo educativo das unidades escolares sob a jurisdição da Coordenadoria Regional de Educação”**.

O(A) Sr. (a) terá o esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar, bem como estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. Sua participação é voluntária, e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma como o Sr. (a) é atendido (a) pelo pesquisador, que tratará sua identidade com padrões profissionais de sigilo. 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.

O(A) Sr (a) não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar desta pesquisa.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável na **“Coordenadoria Regional de Educação de Cacoal”**, e a outra será fornecida ao Sr. (a). Os dados e os instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após este tempo serão destruídos. Os pesquisadores tratarão sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo à Legislação Brasileira (Resolução nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____, fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES NAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS NOS MUNICÍPIOS DE CACOAL E MINISTRO ANDREAZZA EM RONDÔNIA”, de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar, se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e foi-me dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2017.

Nome
Data

Assinatura participante

Nome
Data

Assinatura pesquisador

Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos desta pesquisa, você poderá consultar:

Nome do Pesquisador Responsável: Sirley Glaciene Mendes de Souza

Endereço: Rua Marechal Deodoro da Fonseca, 1834

CEP: 76963566/ Cacoal – RO

Fone: (69) 98488-9917

E-mail: sirglams@gmail.com