

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

LANA ROGÉRIA DA SILVA

**A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DIAMANTINA
E O PROGESTÃO: APROPRIAÇÕES DE UMA POLÍTICA DE
FORMAÇÃO CONTINUADA.**

JUIZ DE FORA

2012

LANA ROGÉRIA DA SILVA

**A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DIAMANTINA
E O PROGESTÃO: APROPRIAÇÕES DE UMA POLÍTICA DE
FORMAÇÃO CONTINUADA**

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

Orientador: Marcos Tanure Sanabio

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

LANA ROGÉRIA DA SILVA

A SUPERINTENDÊNCIA REGIONAL DE ENSINO DIAMANTINA E O PROGESTÃO: APROPRIAÇÕES DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em 23/07/12.

Dr. Marcos Tanure Sanabio, UFJF
Membro da banca - Orientador

Dr. Virgílio Cezar da Silva e Oliveira, UFF
Membro da banca Externa

Dr. Rubem Barboza Filho, UFJF
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 23 de julho de 2012

Aos meus filhos, Tárik e Yasmin.

AGRADECIMENTOS

Primeiro e antes de tudo a Deus, pela força espiritual para seguir nesta oportunidade.

Aos meus queridos, Tárík, Yasmin e Geraldo, pelo estímulo, torcida e compreensão pelas minhas ausências.

Ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd/UFJF, idealizador deste Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

À Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, financiadora desta Pós-Graduação.

Aos professores do PPGP, pela instigação ao conhecimento.

Aos orientadores, pelo incentivo, e os sempre pontuais direcionamentos, durante a feitura deste trabalho.

Aos membros da Banca Examinadora, pelas contribuições ao presente estudo.

A todos, que de uma forma ou outra, contribuíram para este trabalho na SRE Diamantina.

Ao aluno da escola pública, a quem é a fonte de toda a missão da Educação.

A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salvá-lo da ruína que seria inevitável não fosse a renovação e a vinda dos novos e dos jovens. A educação é, também, onde decidimos se amamos as nossas crianças o bastante para não expulsá-las do nosso mundo e abandoná-las a seus próprios recursos, e tão pouco arrancar de suas mãos a oportunidade de empreender alguma coisa nova e imprevista para nós, preparando-as em vez disso com antecedência para a tarefa de renovar um mundo comum (ARENDRT *apud* ANDRADE, 2008, p. 34).

RESUMO

Este trabalho foi estimulado pela avaliação de uma política pública de formação de diretores escolares – o PROGESTÃO – e pela apropriação que a Superintendência Regional de Ensino Diamantina fez do Programa. Partiu-se da necessidade de focar nos resultados reais dessa capacitação e de propor melhorias nesse processo, tanto para a continuidade, quanto para um possível remodelamento de tal política. Os pressupostos da investigação consideram que aqueles que passassem pela capacitação assumiriam uma parcela de responsabilização, de maneira a pontuar melhorias nas escolas ligadas às funções de gestor escolar. Uma investigação ocorreu no intuito de observar esta relação, e, para tal, utilizou-se de entrevistas semiestruturadas na SRE, pois interessava saber qual o retorno do investimento feito nesses gestores. Os dados coletados evidenciaram que, não há um monitoramento desses gestores capacitados pelo PROGESTÃO, denotando certa fragilidade no processo. Para tanto, após a devida análise e reflexão, a proposição de um monitoramento, por determinado período de tempo, após o findar da capacitação oficial, ao diretor que realizar essa capacitação é a diretriz deste estudo, e que apresenta todos os envolvidos e os direcionamentos que precisam ser acionados para a continuidade da ação nos moldes da responsabilização, e no intuito de detectar melhorias e avanços em relação à gestão escolar.

Palavras-chave: Capacitação de Gestores, Gestão Escolar, PROGESTÃO.

ABSTRACT

This work was stimulated by the evaluation of a school principal's formation policy – *PROGESTÃO* – and the appropriation of the project by the *Superintendência Regional de Ensino de Diamantina (SRE)*. It starts from the need to focus in real results of this capacitation, and for suggesting improvements in the process, both for continuity and for a possible policy's reshuffle. The investigation's presuppositions consider that those who passed through the program would acquire some responsibility, being able to recommend improvements in school which are connected with school manager's assignments. An investigation occurred in order to observe this relation, and for that, it was used semistructured interviews in *SRE*, because it was interesting to know which the results in response to the investment in these managers are. The collected data has demonstrated there is not any type of control of these capacitated managers by *PROGESTÃO*, showing weakness in the process. As a conclusion, after a due analysis and also considerations, the proposal of controlling, during a certain period of time, the capacitated principals as soon as the capacitation is finished is this study's guideline, which presents all concerned and the directions that need to be followed to the continuity of the operation in the molds of responsibility, and in the intention to detect improvements and developments in school management.

Keywords: Manager's capacitation, School Management, *PROGESTÃO*

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 – Formação de Cursistas do PROGESTÃO na SRE Diamantina	33
QUADRO 2 – As atribuições da Diretoria Educacional, nas Superintendências Regionais de Ensino	38
QUADRO 3 – As atribuições da Diretoria de Pessoal, da Diretoria de Administração e Finanças e da Diretoria Geral nas Superintendências Regionais de Ensino	39
QUADRO 4 – A proposição em seu roteiro	79
QUADRO 5 – A proposição em seu roteiro, continuidade das ações	80
QUADRO 6 – Planilha – Os gastos envolvidos na proposta de monitoramento	88
QUADRO 7 – Planilha – Os gastos envolvidos na proposta de monitoramento, continuidade das especificações	89

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CONSED – Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação
DAFI – Diretoria de Administração e Finanças
DAPE – Diretoria de Acompanhamento de Projetos e Resultados Educacionais
DIPE – Diretoria de Pessoal
DIRE – Diretoria Educacional
DIVAE – Divisão de Atendimento Escolar
DIVEP – Divisão de Equipe Pedagógica
DIVOF – Divisão de Operação e Finanças
PAE – Plano de Ação Educacional
PROALFA – Programa de Avaliação da Alfabetização
PROEB – Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
PROGESTÃO – Programa de Capacitação de Gestores Escolares
SEE/MG – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SRE – Superintendência Regional de Ensino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 – PROGESTÃO: Uma política de formação de gestores escolares	16
1.1 Algumas considerações sobre o Programa de Capacitação de Gestores Escolares - PROGESTÃO	17
1.2 Descrição das ações do PROGESTÃO associadas à política de capacitação de dirigentes escolares no território mineiro	19
1.3 Contexto de inserção da política: a Superintendência Regional de Ensino Diamantina	28
1.4 Percepções de cursistas, tutores e servidores sobre o PROGESTÃO na Superintendência Regional de Ensino Diamantina	33
1.5 Algumas especificidades do PROGESTÃO na Superintendência Regional de Ensino Diamantina	36
1.6 Alguns direcionamentos do estudo sobre a percepção da apropriação da política de formação continuada na SRE Diamantina	37
2 – O PROGESTÃO e sua aplicabilidade prática: algumas discussões	41
2.1 Nova conjuntura na Educação: melhoria da gestão escolar e capacitação de gestores	47
2.2 As propostas de capacitação de gestores: resultados positivos?	51
2.3 As propostas de capacitação de gestores via PROGESTÃO, uma análise mais pormenorizada sob outros olhares	56
2.4 As propostas de capacitação de gestores via PROGESTÃO, uma análise mais pormenorizada da gestão da SRE Diamantina	62
3 – PROGESTÃO: propostas e novos direcionamentos da política de capacitação de gestores escolares na Superintendência Regional de Ensino Diamantina	71

3.1 A efetividade das políticas públicas em incidência no campo educacional, uma aplicabilidade na circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Diamantina	72
3.2 Proposições do Plano de Ação Educacional em incidência na Superintendência Regional de Ensino Diamantina	76
3.3 A viabilidade da proposta deste Plano de Ação Educacional, considerando os diversos aspectos de incidência da proposição na Superintendência Regional de Ensino Diamantina	82
3.4 Os atores a serem envolvidos na proposição do monitoramento pós-capacitação	85
3.5 Os recursos orçamentários destinados à proposição	87
3.6 Avaliando resultados da proposta de redirecionamento na Superintendência Regional de Ensino Diamantina	91
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	98
ANEXO I	106
ANEXO II	107
ANEXO III	108

INTRODUÇÃO

Em busca da melhoria na qualidade do sistema público de ensino com enfoque na gestão escolar, as políticas públicas são idealizadas, trabalhadas e convertidas em ações educativas que são direcionadas à capacitação dos diretores escolares.

Tendo o gestor escolar como um dos principais protagonistas em atuação no ambiente escolar, que traz em seu cerne as mudanças da sociedade, faz-se necessário que este sujeito consiga agregar a sua atuação de forma acertada e condizente com a comunidade escolar atendida.

Neste contexto, o oferecimento de cursos de aperfeiçoamento pelas redes de ensino ao gestor escolar, corrobora com a manutenção de uma qualidade técnica individual oferecida a estes profissionais e, concomitantemente, espera-se a melhoria qualitativa dessas organizações de ensino. Porém, em um primeiro momento, o que se percebe é que a competência técnica adquirida via capacitação, não se traduz em uma capacidade pedagógica ou mesmo gerencial deste servidor em seu ambiente de trabalho.

Contudo, a resposta a esta afirmação não se encerra somente na falta de estímulo ou cobrança ao servidor para que implemente o que foi adquirido, em termos de habilitação, e o realmente efetivado pós-capacitação, existem diversas causas que, da mesma forma, colaboram com esse resultado. A pós-capacitação indica a existência de diferentes apropriações e nem sempre isto se reflete em melhores e mudanças positivas para a escola.

Assim, pensando na repercussão destas capacitações no campo educacional, e na intenção de verificar o resultado efetivo delas tanto em um ambiente micro, a escola, quanto a um ambiente mais alargado, uma Regional de Ensino, a pretensão deste Plano de Ação Educacional (PAE) se desvela na avaliação de uma política de capacitação de gestores.

Desta forma, o presente trabalho descreverá e analisará o Programa de Capacitação de Gestores Escolares – PROGESTÃO – desenvolvido pela Política de Formação Continuada de Dirigentes Escolares da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), com foco na Superintendência Regional de Ensino Diamantina. Concomitante a este processo de descrição e análise, agregado

a uma fundamentação teórica e de uma pesquisa de campo, passar-se-á a uma avaliação da capacitação realizada na SRE Diamantina, visando à apresentação de propostas e direcionamentos para a política em vigor.

Como incentivo a este trabalho fica aqui enfatizado, que o interesse por este estudo, ocorre pela percepção da necessidade de avaliar uma política pública, no que tange aos seus resultados. Dessa forma, essa avaliação tomou forma por meio do PROGESTÃO, uma vez que, se acredita que o sucesso do aluno também está atrelado à melhoria da gestão escolar. E, em se tratando de um Mestrado Profissional, nada mais pertinente do que fazer a avaliação em sua área de atuação, compactuando assim com melhorias mais próximas e significativas na proposição de um Plano de Ação.

Neste sentido, o primeiro capítulo se direciona para mapear o processo de capacitação na Regional onde são apresentadas as ações, que constituem o PROGESTÃO nas diversas instâncias do Programa. Desde sua concepção no Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED, até sua execução pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais capacitando os gestores escolares da rede e a implementação na SRE Diamantina.

A partir de então, o trabalho segue descrevendo as ações associadas à política de capacitação de dirigentes escolares efetivadas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Desse modo, no recorte do estudo e o contexto de inserção da política a SRE Diamantina, será discriminado, tanto na aplicabilidade, quanto no direcionamento do Programa. Conduzindo assim o estudo nos moldes da responsabilização das partes envolvidas no procedimento.

No desenvolvimento deste Plano de Ação Educacional, averiguou-se a condução da política na SRE Diamantina e suas particularidades. Verificou-se o aparato logístico e os recursos humanos destinados à manutenção do Programa, de modo que, tornou-se possível mapear a gestão da SEE/MG acerca da capacitação oferecida pela Regional escolhida.

Sobre o Capítulo 2, primeiramente foram dispostos os resultados obtidos pelo PROGESTÃO, por meio da bibliografia disponível que enfoca a gestão escolar, as experiências de outras redes de ensino, seus resultados positivos ou os para aprimoramento, que serviram como aporte para identificar o processo de responsabilização da política de capacitação de gestores escolares via

PROGESTÃO. Em seguida, a discussão foi atrelada à realidade da Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

Um levantamento de informações foi realizado junto à SRE Diamantina, com o intuito de buscar detalhamentos sobre o desenvolvimento do Programa na Regional. Desse modo, tornou-se possível compreender melhor a apropriação que a SRE Diamantina faz da política de formação continuada de gestores – PROGESTÃO. Para isso, foram utilizados dois recursos metodológicos para a análise do Programa na Regional: o arquivo físico do Programa e entrevistas com tutores envolvidos na capacitação, além dos gestores da SRE Diamantina.

As entrevistas ocorreram na primeira quinzena do mês de maio de 2012, sendo que, as afirmações e conclusões das análises obtidas foram conseguidas previamente por meio de entrevista semiestruturada (Anexo I). A utilização de tal técnica proporcionou resultados com maior profundidade sobre o tema, sendo ponto de apoio no que diz respeito à proposição deste PAE.

Assim, no Capítulo 3 foram apresentadas as propostas de intervenção, novos direcionamentos para a política de capacitação de gestores escolares e pós-capacitação, a ser idealizado e implantado na SRE Diamantina. Enfocou-se principalmente o quesito responsabilização e a necessidade de um monitoramento, para a devida avaliação do Programa. Este monitoramento se fundou tanto para os gestores capacitados – em seus locais de trabalho – quanto para à própria Regional no que se refere à cobrança de ações por parte destes cursistas.

No entanto, necessitou-se relacionar os aspectos a serem trabalhados para a viabilidade da proposta, como atores envolvidos e os dados para financiamento, com suas possíveis limitações e acertos. Sucedida a essa seção, as considerações finais determinaram sobre os direcionamentos, das conclusões que deixaram abertos espaços para novos trabalhos a partir deste estudo.

1 – PROGESTÃO: Uma política de formação de gestores escolares

Este Capítulo dedica-se à descrição do seguinte caso: a gestão da Política de Formação Continuada de Dirigentes Escolares da Superintendência Regional de Ensino Diamantina, por meio do Programa PROGESTÃO. Tal política visa melhorar as práticas de gestão dos diretores escolares e, conseqüentemente, a qualidade educacional em suas unidades de atuação. Nessa conjuntura, serão observados no Programa: seus objetivos, limites, incidências e sua repercussão na contextura da Educação em Minas Gerais.

Assim, este Plano de Ação Educacional (PAE) objetiva avaliar a gestão regional da política de capacitação e certificação de gestores escolares, por meio do Projeto de Capacitação a Distância para Gestores Escolares – PROGESTÃO. Este estudo, assim direcionado servirá para mapear transversalmente, desde a instância formuladora da política, o Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED, transcorrendo pela SEE/MG até sua efetivação na SRE Diamantina.

A análise avaliará o Programa desde a adoção da capacitação como política pública da rede estadual de ensino de Minas Gerais, até o direcionamento e desdobramento das ações referentes à manutenção dessa proposta na SRE Diamantina. Essa avaliação focará o processo de responsabilização que, tomando as palavras de Alves (2008), destaca:

No bojo dessa discussão está o tema da responsabilização (*accountability*), definida como uma política na qual a informação sobre o trabalho das escolas é tornada pública e os gestores e outros membros da equipe escolar são colocados como co-responsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição. (ALVES, 2008)

Dessa forma, este estudo concentrará nos pressupostos da responsabilização, tanto da Regional, como direcionadora da estratégia de

¹ Apesar da relevância do tema – Responsabilização, para os contextos educacionais, a autora acrescenta: “No Brasil ainda é incipiente a discussão da implementação de políticas de responsabilização como forma de melhorar a qualidade da educação”. (ALVES, 2008)

habilitação, quanto dos diretores no sentido de prestação de contas do serviço ofertado e, se houve melhoria de suas práticas após a capacitação.

1.1 Algumas considerações sobre o Programa de Capacitação de Gestores Escolares - PROGESTÃO

O PROGESTÃO é um Programa idealizado e formulado pelo CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação. Este conta com a cooperação e o apoio de instituições como a Fundação Ford, a Fundação Roberto Marinho e a UNED – Universidad Nacional de Educación a Distancia. Sua implantação no país se deu a partir do ano de 2001, e sua adesão ocorreu em várias Secretarias de Estado de Educação como a do: Amazonas, Ceará, Goiás, Maranhão, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Roraima, Santa Catarina, São Paulo, Tocantins e Sergipe.

Segundo o material do próprio Programa, há um objetivo geral, que traduz toda a proposta da capacitação, o que se firma em,

[...] formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um projeto de gestão democrática da escola pública, focada no sucesso dos alunos das escolas públicas de ensino fundamental e médio. (MACHADO, PROGESTÃO: Guia Didático, 2001, p. 13).

Todo o conteúdo dos módulos de estudo e a metodologia adotada no curso são derivadas de cinco pressupostos básicos, a saber:

- paradigma da gestão focada no sucesso da aprendizagem dos alunos e na melhoria do seu desempenho;
- gestão democrática da escola pública, privilegiando os processos de participação dos vários segmentos da comunidade no Projeto Pedagógico da escola;
- programa comum, para assegurar um padrão de qualidade na formação dos gestores, e flexível, para se adequar às necessidades e diversidades das escolas do país;
- formação continuada, em serviço, articulada à prática cotidiana dos gestores, tendo por base resultados de pesquisa prévia realizada junto a escolas públicas;
- formação voltada para o desenvolvimento de competências profissionais e concebida como elemento impulsionador do aprender

a aprender, da auto-capacitação, do aprender a fazer coletivo e da formação de redes entre gestores e escolas. (CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO, 2011).

O Programa é efetivado na linha da capacitação continuada e em serviço, na modalidade a distância e com momentos presenciais, para gestores de escolas públicas. Atualmente o CONSED, na tentativa da melhoria da estrutura do curso incrementou o Programa que conta com uma primeira versão piloto *on-line*, sendo o curso realizado pelos alunos por meio de uma Plataforma Moodle².

Este novo direcionamento do Conselho para o Programa, com a nova versão piloto para os estudos conta com a adesão, segundo o *site* do CONSED (2011), de oito Estados: Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Sergipe e Tocantins. Com esta variante, o Programa pretende dar ao cursista, além dos requisitos da capacitação, uma oportunidade de trabalhar mais diretamente com as novas tecnologias da informação, tão importantes no processo ensino-aprendizagem.

A estrutura curricular do Projeto é modular, com subdivisão em unidades de estudos baseados na gestão escolar. O Programa começou utilizando nove módulos. Atualmente, os assuntos tratados e relacionados à gestão escolar se subdividem em dez módulos³ (Anexos II e III), que tratam dos temas e unidades referentes ao trabalho do diretor escolar, e que se direcionam

[...] aos campos da gestão escolar: desenvolvimento institucional da escola, ensino e aprendizagem, gestão participativa e convivência democrática, eficiência na gestão dos servidores, dos recursos financeiros e do patrimônio escolar. (MACHADO, PROGESTÃO: Guia Didático, 2001, p. 17).

² Segundo o site do Centro de Educação a Distância da Universidade Federal de Juiz de Fora, o "Moodle é um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades on-line, em ambientes virtuais voltados para a aprendizagem. Criado em 2001 pelo educador e cientista computacional Martin Dougiamas, a plataforma está em desenvolvimento constante, tendo como filosofia uma abordagem social construtivista da educação". (CEAD/UFJF, [s.d.]

E ainda descreve: "O Moodle é Open Source, ou seja, aberto, livre e gratuito. Isso significa que ele pode ser carregado, utilizado, modificado e até distribuído. Apesar de possuir um copyright, pode ter o seu código fonte alterado ou desenvolvido para satisfazer as necessidades específicas". (CEAD/UFJF, [s.d.]

³ A divisão do conteúdo dos dez módulos do PROGESTÃO, em temas e unidades de estudo, expostos no Anexo II e III deste PAE, podem ser encontrados no link: <http://www.educacao.mg.gov.br/webprog/mod/resource/view.php?id=8>, além dos dez livros do PROGESTÃO, citados nas referências deste estudo.

Em cada módulo da capacitação há um objetivo geral e objetivos específicos a serem atingidos nas unidades referentes aos temas tratados. Para estudo dos módulos, a carga horária destinada aos momentos presenciais e a distância é de 270 horas. A capacitação conta com momentos individuais e coletivos de estudos, e com o apoio de tutores para mediação da aprendizagem que é aferida por meio de um processo de avaliação.

Deste modo, o cursista ao estudar os módulos – conforme sequência do trabalho estabelecido pelos respectivos temas e unidades de estudo, e com o devido direcionamento da tutoria – vai traspassando os conteúdos que são comuns à sua vivência escolar e adquirindo o mínimo de competências para sua atuação profissional. Estes conteúdos podem ser vislumbrados, tanto no dia a dia da gestão, quanto nos módulos de preparação para os gestores que são, por exemplo: o projeto político pedagógico, a aprendizagem e avaliação escolar, a gestão de pessoas e a gestão democrática, o patrimônio e os recursos financeiros da escola, dentre outros.

Assim, pode-se notar que o gestor capacitado, ao se deparar com os módulos de estudo, vivencia as referências de temas presentes nos módulos na sua própria realidade profissional. Desta forma, as matérias trabalhadas vão ao encontro de muitas questões que se fazem incidentes no ambiente escolar e que necessitam de correções e melhorias para viabilizarem o avanço dos processos e a tão almejada qualidade da Educação.

1.2 Descrição das ações do PROGESTÃO associadas à política de capacitação de dirigentes escolares no território mineiro

Enquanto política de capacitação de gestores, o PROGESTÃO tem sua incidência nas escolas estaduais mineiras a partir do ano de 2004. No início, a SEE/MG possibilitou a capacitação somente de gestores vinculados à rede estadual

de Educação. Com o tempo, foi ampliado à participação dos dirigentes municipais das escolas públicas dos municípios integrantes do Programa Travessia.⁴

A primeira edição do PROGESTÃO, realizada no ano de 2004, que segundo informação do Ofício Circular DTAE/SRH nº 19/2005 de 13/02/2005 – Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos para Educação/ Diretoria de Tecnologias Aplicadas a Educação, o projeto piloto conclamava a participação de diretores e três profissionais das Escolas Referência e escolas associadas⁵ e do Programa Escola Viva, Comunidade Ativa.⁶

⁴ O Programa Travessia sob a coordenação da Secretaria de Desenvolvimento Social – SEDESE e em parceria com outras secretarias de estado, pretende, em ações conjuntas, “(...) promover a inclusão social e produtiva da população em situação de pobreza e vulnerabilidade social, por meio da articulação e integração do planejamento, execução e acompanhamento das políticas públicas, principalmente estaduais, com foco no território”. (MINAS GERAIS. Programa Travessia, [sem data]). Segundo o site do Programa, o Travessia foi implantado pelo governo de Minas no ano de 2008 e é implementado nas “localidades de menor Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – IDH-M, destinados à população em situação de vulnerabilidade social”. (MINAS GERAIS. Programa Travessia, [sem data]). O programa iniciou o atendimento com cinco municípios a serem atendidos e em 2011 conta com 36 municípios inscritos.

No que compete à contribuição da pasta da Educação de Minas Gerais no Programa há ações direcionadas, conforme as demandas municipais também ao aperfeiçoamento da gestão escolar. Dessa forma o PROGESTÃO na versão mineira, também abarca em seus últimos editais as escolas públicas dos municípios integrantes do Programa Travessia.

⁵ O Projeto Escolas- Referências é um projeto implantado em Minas Gerais. Inicialmente, em 2003, tratado como projeto piloto e que visava o "desenvolvimento de ações que buscam a reconstrução da excelência na rede pública" e "a superação do fracasso escolar por meio de uma educação de qualidade, que promova a inclusão do aluno na sociedade". Fonte: <https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-complementares/1644-projeto-escolas-referencia>. O Projeto foi desenvolvido, a partir do ano 2004, como projeto estruturador da SEE, em municípios pré-definidos por número de habitantes e nas escolas desses municípios que atendiam ao Ensino Fundamental e ao Ensino Médio e que eram consideradas destaque na educação que ministravam. No Projeto Escolas-Referência, e, segundo o site da SEE/MG, “as escolas selecionadas apresentam características especiais. Elas estão localizadas em municípios com mais de 30 mil habitantes e têm mais de mil alunos no ensino médio. Para favorecer a troca de experiências, cada uma das 200 escolas apontou uma escola associada para transferir os benefícios e conhecimentos adquiridos com o Escolas-Referência”. Fonte: <https://www.educacao.mg.gov.br/component/content/article/108/971-encontro-apresenta-diretrizes-do-projeto-escolas-referencia>.

Várias ações foram direcionadas para manutenção e alargamento da proposta com a inclusão de ações de capacitação para os professores dessas escolas, via Programa de Desenvolvimento Profissional (PDP) e para os gestores dessas escolas, Projeto de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO).

⁶ Segundo estudo da Diretoria de Acompanhamento de Projetos e Resultados Educacionais da SEE/MG, “o Projeto Escola Viva Comunidade Ativa - EVCA faz parte de uma política do Governo de Minas Gerais, implantada a partir do ano de 2003 e atende escolas situadas em áreas urbanas expostas a condições de extrema violência e vulnerabilidade social. O projeto vem mostrando ser um caminho bem sucedido para a construção de ambientes educativos de rica convivência em escolas dessas áreas de maior risco social e mais sujeitas à violência”. Disponível em: http://terra.sistti.com.br/projetos/Arquivos/Biblioteca/Estudo%20DAPE%202009_Estudo%202009_Projeto_Profic_Final.pdf

Ainda, segundo divulgação da SEE/MG, “o projeto Escola Viva, Comunidade Ativa, destinado aos alunos do ensino médio público em Minas Gerais, está voltado para o apoio às comunidades escolares [...], por meio da realização de atividades viabilizadores da ampliação da cidadania”.

Na segunda edição do Programa, realizada no ano de 2005, houve a proposta de vínculo à capacitação aos gestores que manifestassem interesse em participar, tendo o limite de quatro cursistas por escola e de gestores de escolas de Educação Especial.

A terceira edição foi realizada no ano de 2006, e, segundo levantamento⁷ da Diretoria de Acompanhamento e Projetos e Resultados Educacionais da SEE/MG (2009), o curso “foi estendido aos servidores das Superintendências Regionais de Ensino, sem ônus para a SEE/SRE”. Conforme esta pesquisa, essa realidade não foi constatada na Regional de estudo.

Na quarta edição, efetuada nos anos de 2007 e 2008, o Edital foi regido pela SEE/MG nº 01/2007 e publicado no Diário Oficial “Minas Gerais” de 09/10/2007. Incluiu na capacitação escolas pertencentes à Rede Crescer.⁸

A quinta edição do Programa efetivou-se e foi direcionada pelo Edital SEE/MG nº 02/2008, publicado no Diário Oficial “Minas Gerais” de 27/03/08, sendo ainda

“Através de programas culturais, artísticos, esportivos e recreativos, visa-se a interação dos alunos, professores, pais e moradores do entorno, estabelecendo-se assim, entre todos, relações de maior proximidade e o compartilhamento de experiências”.

“Cada um dos programas do projeto Escola Viva, Comunidade Ativa, respeitada a sua especificidade, procura, simultaneamente, desenvolver o sentido de pertencimento a uma sociedade e estender a camadas mais amplas da população o acesso aos bens geradores de uma cidadania sempre mais generosa”.

Informação disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/component/content/article/1406-minas-presente-na-escola/2755-projeto-escola-viva-comunidade-ativa>

⁷ Estudos da Proficiência das Escolas participantes de Projetos da Secretaria de Estado da Educação. Disponível em: http://terra.sistti.com.br/projetos/Arquivos/Biblioteca/Estudo%20DAPE%202009_Estudo%202009_Projeto_Profic_Final.pdf

⁸ Em relação à Rede Crescer e divulgado no site da Educação de MG, as “escolas localizadas em áreas de risco social se destacam no Proalfa - Rede Crescer - Cerca de 80% dos alunos que apresentam baixo desempenho na rede estadual estão concentrados em mil escolas e 50% dessas crianças estão nas 415 escolas da chamada Rede Crescer. Grande parte dessas escolas se encontra na região Norte de Minas e nos vales do Jequitinhonha e Mucuri. A proficiência média desse grupo de escolas, em 2006, era 459,1, muito abaixo da proficiência média da rede estadual (494) e mesmo das Escolas Viva (471,0). No entanto, esse grupo foi o que apresentou maior taxa de crescimento de 2006 a 2008: 14,17%, seguido pelas Escolas Viva, com 12,91%. Em relação às faixas de proficiência, as Escolas Viva conseguiram a mais alta taxa de crescimento do percentual de alunos no nível recomendável: 87,9%, seguidas pelas escolas da Rede Crescer, com 76,4%. Em relação à faixa de baixo desempenho, a queda foi mais forte nas Escolas Viva (62%), enquanto a Rede Crescer reduziu em 51,7%”.

“Todas as escolas da rede estadual planejam suas ações a partir dos resultados das avaliações. Nas escolas que integram o projeto Escola Viva e a Rede Crescer, a SEE intensificou o apoio tanto no trabalho de intervenção pedagógica quanto na melhoria da rede física, materiais e equipamentos para fortalecer o trabalho dos gestores e educadores focado no desempenho dos alunos”.

Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/imprensa/noticias/1270-escolas-localizadas-em-areas-de-risco-social-se-destacam-no-proalfa>.

ofertada a servidores de escolas dos projetos Escola Viva/Comunidade Ativa, que não haviam passado pela capacitação.

Já a sexta edição de 2009 e 2010, sob Edital SEE/MG nº 02/2009, publicado no Diário Oficial “Minas Gerais” de 26/03/2009, foi oferecida a gestores municipais, juntamente aos gestores estaduais. O diferencial dessa edição foi a inscrição dedicada aos servidores dos doze Conservatórios Estaduais de Música do Estado. Esses servidores foram capacitados pela equipe responsável pelo PROGESTÃO da SEE/MG, e não pelos tutores das regionais.

A sétima edição do Programa foi normatizada pelo Edital SEE/MG nº 02/2010, com publicação no Diário Oficial “Minas Gerais” de 7/08/10. Essa edição realizada nos anos de 2010 e 2011 foi direcionada pela SEE/MG de forma diferenciada e, teve como característica singular a não participação da rede estadual de ensino, sendo a capacitação oferecida somente aos gestores municipais de ensino. Conforme o edital dessa edição, em seu item D, se justifica a opção da não participação de diretores escolares estaduais - Da Participação nº 1 – “O PROGESTÃO - 7ª EDIÇÃO será desenvolvida para atender as escolas pertencentes à rede municipal de ensino dos municípios integrantes do Programa Travessia - 2010/2011” (JUSBRASIL, Diários, 2010).

Atualmente, em fase de implementação, se encontra a Oitava Edição/2012, sob direcionamento do Edital nº 05/2011 e Publicado no Diário Oficial “Minas Gerais” de 17/12/11, tem previsão de término em dezembro de 2012.

Em relação aos resultados quantitativos – até a Sétima Edição do Programa, efetuadas no Estado de Minas Gerais do ano de 2004 a 2011, e, segundo dados coletados no arquivo da Regional, disponibilizado pelos tutores – a SEE/MG registrou a aprovação e o atendimento de 15.009 gestores estaduais e 1.083 gestores municipais. Dos 853 municípios do território mineiro, alguns já foram por diversas vezes, cumulativamente capacitados em relação às suas escolas e servidores atendidos, totalizando o universo em todas as edições de 2051 municípios habilitados. Enfatiza à informação de que a segunda edição do Programa, realizada no ano de 2005, foi responsável pelo atendimento de 727 municípios beneficiados pelo PROGESTÃO, cerca de 85,22% da totalidade de municípios do Estado.

Com o auxílio dos dados disponibilizados pela Regional, quanto ao número de escolas estaduais atendidas pelo PROGESTÃO, excetuando a sétima edição

(2010/2011), registra-se o universo de 4.658 escolas estaduais acolhidas pela capacitação. No que se refere ao atendimento às escolas municipais, foram 649 escolas municipais contempladas, excetuando a participação das redes municipais de ensino na quarta edição do PROGESTÃO.

Ainda, sobre os resultados qualitativos do Programa, destaca-se a informação que, no exame de Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar⁹ realizado pela SEE/MG em 2007, ocorreu a participação de 6.015 cursistas, sendo determinada a margem de 84% de aprovação dos mesmos.

A pretensão da política de capacitação de diretores escolares se baseia na premissa de dotar o sistema de ensino e as escolas mineiras “de gestores competentes, comprometidos com a efetiva aprendizagem de seus alunos e com elevação da qualidade do ensino público no Estado”. (PORTAL DA EDUCAÇÃO - SEE/MG. ProGestão. Apresentação, 2009).

Quando se implantou o PROGESTÃO em Minas Gerais, a política se baseava, no estabelecimento de um sistema de certificação dos diretores escolares para atuação no cargo, uma vez que a Secretaria acreditava que a

[...] capacidade dos gestores escolares de criar as condições de educabilidade são fatores escolares que influenciam positivamente no desempenho dos estudantes. (PORTAL DA EDUCAÇÃO – SEE/MG. Programa de Capacitação de Gestores Escolares, [sem data]).

Assim, na intenção da melhoria das práticas escolares, o PROGESTÃO, visava à capacitação dos diretores da rede estadual de ensino, profissionais em

⁹ Segundo site da SEE/MG, “o professor ou especialista de educação básica que almeja o cargo de diretor de escola estadual deve se inscrever para o exame de certificação ocupacional, que é baseado no perfil de competências definidas para o cargo. Entre elas, conhecimento, atitudes e habilidades essenciais para o exercício da função. Para obter a certificação, o profissional do magistério deve estar em exercício em escola da rede estadual e se inscrever para o exame, conforme edital publicado à época no jornal “Minas Gerais”. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/certifica%C3%A7%C3%A3o-ocupacional-de-dirigente-escolar>.

Ainda, segundo link <https://www.educacao.mg.gov.br/imprensa/noticias/723-educacao-divulga-edital-de-certificacao-ocupacional-de-dirigente-escolar>, “A Certificação será concedida aos participantes do processo que obtiverem pontuação igual ou superior ao ponto de corte definido após análise estatística dos resultados. A listagem dos candidatos que obtiverem a Certificação será divulgada no Minas Gerais e disponibilizada no www.educacao.mg.gov.br. A Certificação credencia o candidato para participar do processo de indicação de Diretor de Escola, mas não assegura o direito à atuação no cargo pretendido”.

Geralmente, a Certificação Ocupacional de Dirigente escolar possui prazo de validade e pode ser considerada como requisito primordial para concorrer ao processo de indicação de diretor escolar para atuar nas escolas estaduais mineiras.

exercício e na função. Nas últimas edições do Programa, a capacitação foi alargada e destinada aos profissionais da Educação Pública Estadual, que pretendiam exercer a função futuramente como servidores no cargo de Vice-Diretores, servidores em atuação no cargo de Especialista da Educação Básica (EEB) e Professores da Educação Básica.

O PROGESTÃO pertencente à categoria de Projeto Estruturador da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, foi implementado com as devidas adaptações efetuadas pela SEE/MG para o sistema de ensino público mineiro, tendo a complementação de intermódulos relacionados a temas pertinentes às políticas educacionais do país e de Minas Gerais, como publicações, textos e legislações.

Estes intermódulos, acrescentados à versão original do Programa, são uma coletânea de documentos referenciados nos módulos. São leituras complementares dos módulos e organizados pela SEE/MG. Ou seja, se em determinado módulo é citado, por exemplo, um artigo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, no intermódulo essa lei é exposta na íntegra, ou ainda há textos contextualizados com o módulo em questão.

Da mesma forma, a proposta do Programa em Minas Gerais se efetiva na linha da formação continuada e em serviço, para a aquisição de competências profissionais. E, uma vez perfazendo o curso e em atuação na escola, é esperado que o gestor seja capaz de articular sua vivência escolar e os ensinamentos do curso a um processo de ação-reflexão-ação.

A versão mineira do PROGESTÃO conta com uma Coordenação Central da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), que se preocupa com todo o direcionamento e formato da capacitação. Na SEE/MG, o Programa é desenvolvido e implementado pela Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional, diretoria vinculada a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos.

A linha de condução desta política pública de capacitação de dirigentes escolares é feita de forma articulada, interativa e contínua, onde se pode notar que o PROGESTÃO, ou os diversos projetos desse setor, podem intercambiar com outros.

Verifica-se que, nas atuações e disseminações de políticas desta Diretoria e em relação ao Programa ou ulteriores, múltiplas ações são distribuídas. Por exemplo, os módulos do PROGESTÃO são considerados referências de estudos

para a realização dos exames de certificação ocupacional de dirigentes escolares para atuação nas escolas estaduais, responsabilidade dessa Diretoria.

Igualmente, podem ser verificadas atividades concomitantes do PROGESTÃO com o Colegiado Escolar, trabalho vinculado a essa Diretoria que orienta os membros dos colegiados escolares quando da participação nas escolas nos processos de indicação de diretores, no referendar da participação do diretor e demais servidores no PROGESTÃO, e ainda como instância escolar local e deliberativa para participação no Prêmio Gestão Escolar¹⁰.

Nesse sentido, faz-se conveniente apontar que, a atual diretora desta pasta atua inclusive como membro do CONSED, no que tange a coordenação estadual do Prêmio Gestão Escolar, projeto vinculado ao Conselho e trabalhado na linha da gestão escolar.

No ato da divulgação da implantação de nova edição do PROGESTÃO na SEE/MG, para as equipes convidadas das SREs, há sempre um momento dedicado ao Prêmio Gestão Escolar, que ainda é repassado nas capacitações dos tutores aos cursistas, quando é divulgado o PROGESTÃO nas regionais estaduais.

De forma que, tanto o PROGESTÃO, quanto o Prêmio Gestão Escolar, são direcionamentos educacionais propostos pelo CONSED e em vigência na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Com isto, pode-se dizer que o PROGESTÃO seria a teoria e a aplicabilidade dos conceitos referentes à gestão escolar, fundamentado, via capacitação de gestores, e o Prêmio Gestão Escolar, baseado na autoavaliação escolar, como ferramenta para melhoria das práticas escolares, com vigência anual e com opção de participação da escola, endossado por seu órgão colegiado, seria a medição da gestão. Desta forma, unindo-se as duas ações, uma de habilitação e outra de si avaliar, ter-se-ia um diretor capacitado, pressupondo uma escola melhorada, com uma autoavaliação escolar efetivada, visando à melhoria e qualidade educacionais. Além de ter o Colegiado Escolar como vínculo unificador, deliberativo, consultivo e democrático permeando essas ações.

¹⁰ O Prêmio Gestão Escolar é uma iniciativa do CONSED e destinado a todas as escolas públicas de Educação Básica do país. Trata-se de uma iniciativa de promover a autoavaliação com foco em cinco dimensões da gestão escolar, para que a escola reconheça as melhorias e os avanços que ainda podem ser feitos em suas práticas escolares.

Atendendo ao regulamento do Prêmio as escolas concorrem com seus trabalhos em instâncias locais, regionais e nacionais e tem seu reconhecimento nacional, por meio do CONSED e seus parceiros, pela apresentação das boas práticas e experiências democráticas de gestão que visem ao sucesso do aluno.

Esta coordenação do PROGESTÃO mineiro na SEE/MG, inicialmente vinculou a participação no PROGESTÃO à certificação para atuar no cargo de diretor de escola estadual, uma vez que a diretoria responsável pelo Programa até então, trabalha com o Processo de Indicação de Candidatos ao Cargo de Diretor e à função de Vice-Diretor de Escola Estadual.

Segundo o *site* da SEE/MG, em 2006, foi realizado o I Exame de Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar para servidores em atuação nas escolas estaduais e que pleiteavam o cargo e

que participam dos Projetos Escolas-Referência/Associadas e Escola Viva, Comunidade Ativa, aprovados no Programa de Capacitação para Dirigentes Escolares – PROGESTÃO 2004/2005”. (PORTAL DA EDUCAÇÃO - SEE/MG, Certificação de Dirigente Escolar, [s.d.]).

Notam-se aqui ações conjuntas e com ênfase ao processo de gestão, ou seja, somente o servidor certificado poderia participar do processo de indicação ao cargo de diretor. Atualmente, esta prática não foi continuada uma vez que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais alargou a participação de outros servidores para a capacitação conforme indicado no início deste Capítulo.

Os trabalhos do PROGESTÃO direcionados à capacitação no nível estadual vão desde: a implementação das orientações do CONSED; a estipulação dos requisitos de participação; a elaboração das provas e intermódulos; a preparação da normatização do Programa, que se dá por meio de Editais e com publicação na Imprensa Oficial de Minas Gerais, que definem a organização em horas de atividades à distância, e os momentos referentes aos encontros presenciais. Além do mais, delibera sobre os critérios de avaliação para aferir a aprendizagem na capacitação, sobre a distribuição dos créditos, das provas escritas, do desenvolvimento de projeto com foco na implementação da gestão democrática, e ao cumprimento mínimo de créditos com frequência estipulada da carga horária alusiva aos encontros presenciais.

Para disseminação e continuidade da proposta de capacitação de diretores escolares, por meio do PROGESTÃO, a SEE/MG ainda se dedica ao norteamento do trabalho nas Superintendências Regionais de Ensino do Estado, dos encontros com as equipes de tutores das Superintendências para repasse de orientações, da

manutenção do *site* ProGestão¹¹, por adesão a proposta do CONSED, na versão piloto e *online*, dentre outras especificidades para manutenção desta política de capacitação.

Portanto, quanto aos primeiros direcionamentos da SEE/MG e tendo o apoio das SREs, fica a cargo das 47 Superintendências Regionais de Ensino do Estado de Minas Gerais, distribuídas em seis polos regionais, a continuidade e disseminação do Programa em todo o território estadual e para as respectivas escolas. As SREs são as responsáveis pela disponibilização dos espaços e tutores para atuar no Programa, implementam e executam o PROGESTÃO, por meio dos Editais que têm ampla divulgação feita acerca das estipulações para cada edição da capacitação junto às escolas e profissionais selecionados.

Desta forma – e conforme os direcionamentos da política – observa-se a preocupação da SEE/MG em manter um curso de formação continuada, destinado aos diretores escolares de sua rede de ensino, com estratégias pedagógicas para que ocorra o desenvolvimento gradual das competências conquistadas com a capacitação dos gestores escolares. Estas táticas incidem no desempenho dos profissionais da educação em prol de uma melhoria significativa no campo pedagógico, e a se fazer incidente, em sua escola de atuação, condigno aos aprimoramentos adquiridos pelo Programa.

Em estudo realizado pela Diretoria de Acompanhamento de Projetos e Resultados Educacionais – DAPE, acerca de Projetos Estruturadores e/ou Estratégicos da pasta da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, o PROGESTÃO foi estudado em relação à análise do Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEB¹² e do Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA¹³ nas escolas que participaram das quarta e quinta

¹¹ Site do ProGestão mantido pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, disponível no link: <<https://www.educacao.mg.gov.br/webprog/>>

¹² “O PROEB tem por objetivo avaliar as escolas da rede pública, no que concerne às habilidades e competências desenvolvidas em Língua Portuguesa e Matemática. Não se trata, portanto de avaliar individualmente o aluno, o professor ou o especialista. O Proeb avalia alunos que se encontram no 5º ano e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio”. Informação disponível em: <http://www.simave.caedufjf.net/simave/proeb/homefaces>

¹³ “O Programa de Avaliação da Alfabetização - PROALFA, cuja primeira avaliação ocorreu em 2005, verifica os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, da rede pública, sendo censitária no 3º ano. Os resultados dessa avaliação são usados para embasar as intervenções necessárias no processo de alfabetização/letramentos dos alunos”. Informação disponível em: <http://www.simave.caedufjf.net/simave/proalfa/home.faces>

edições do Programa. Entre os anos de 2006 a 2008, foram examinadas as escolas da Rede Crescer, do Projeto Escola Viva – Comunidade Ativa e do Programa Travessia. Registra-se que, as escolas pertencentes a estas subdivisões são arestas de relevância trabalhadas na estratégia gerencial da SEE/MG, constituindo foco de intervenções visando à melhoria da qualidade educacional.

A conclusão do estudo¹⁴ da DAPE, apesar de não mensurar diretamente o impacto do PROGESTÃO no que tange à proficiência dos alunos em seus resultados no PROEB e no PROALFA, foi capaz de indicar caminhos para essas escolas consideradas estratégicas, pois, localizadas em áreas de vulnerabilidade social, se melhores gerenciadas, podem melhorar os seus resultados educacionais. Pondera-se, assim, que um diretor capacitado e com vontade profissional para a mudança pode agregar essas conquistas a partir de uma formação continuada.

1.3 Contexto de inserção da política: a Superintendência Regional de Ensino Diamantina

A partir do exposto acima, este tópico apresenta como a política Federal de capacitação de diretores está inserida no âmbito regional do Estado de Minas Gerais, para isso foi selecionada a Superintendência Regional de Ensino Diamantina, uma vez que a autora atua como servidora desta SRE e trabalha com

¹⁴ “Este estudo fez uma análise comparativa da proficiência média do grupo de escolas participantes do PROGESTÃO, com as escolas da Rede Estadual, no PROEB e no PROALFA, no período de 2006 a 2008 (4ª edição) e nos anos de 2007/2008 (5ª edição)”.

“Pela análise constatou-se que no PROEB, os grupos de escolas participantes do PROGESTÃO, na Rede Crescer e no Projeto EVCA apresentaram maior crescimento da proficiência média, quando comparada ao das escolas do Estado, ainda que tenham obtido menores resultados nas avaliações realizadas, Matemática e Língua Portuguesa. As escolas do Programa TRAVESSIA apresentaram menores resultados das médias de proficiência e menores taxas de crescimento da proficiência do que a média geral do Estado”.

“No PROALFA, os resultados da proficiência média das escolas participantes da 4ª e 5ª edições do PROGESTÃO foram semelhantes aos das escolas do Estado, o que se constitui como ponto relevante, dadas às características dos grupos de escolas que participaram do Programa”.

“Neste estudo não se pretendeu analisar o impacto do PROGESTÃO na proficiência dos alunos, mas apenas, informar o *status* dos grupos de escolas aqui focalizados, no PROEB e no PROALFA”.

Resultado de todo o estudo e maiores informações disponíveis em:

http://terra.sistti.com.br/projetos/Arquivos/Biblioteca/Estudo%20DAPE%202009_Estudo%202009_Projeto_Profic_Final.pdf

um projeto vinculado à Gestão Escolar. O interesse pelo tema e sua abrangência quanto ao avanço das práticas escolares, justificaram esta opção.

Pretende-se assim, conhecer mais de perto os mecanismos pelos quais SEE/MG direciona e gerencia o Programa para suas regionais e, como as mesmas se tornam responsáveis pela efetivação do curso nas escolas selecionadas, que constam nos editais das edições do PROGESTÃO.

Este quadro poderá vir a suscitar dados acerca da condução da política de capacitação de gestores escolares, desde sua gênese com as propostas do CONSED, o remodelamento da proposta inicial pela SEE/MG – com seus direcionamentos às especificidades mineiras – e à efetivação da formação junto aos servidores capacitados por meio da Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

O trabalho da Superintendência começa partir da convocação da SEE/MG para a divulgação de um Edital que norteia o processo de capacitação. Desta convocação, uma equipe é pré-selecionada para compor o grupo que trabalhará com o Programa. Esta seleção é feita entre os Analistas e Técnicos da Educação na Divisão de Equipe Pedagógica (DIVEP) da SRE Diamantina¹⁵. Cabe ao Supervisor da divisão definir o perfil para se trabalhar no Programa e o modo de condução da capacitação.

Para participar dos encontros de divulgação do PROGESTÃO, a SEE/MG geralmente convida as pessoas que trabalharão com o Programa nas regionais. Normalmente, para maior agilidade das demandas entre a SEE/MG e SREs e para a devida descentralização dos trabalhos – característica da agilidade na gestão –, não são convidados os Supervisores de Equipe Pedagógica, Diretores Educacionais ou os Superintendentes.

Na reunião específica de propagação do Programa, geralmente um ou dois servidores estão presentes ou, na impossibilidade, o próprio Supervisor da Divisão de Equipe Pedagógica (DIVEP) da SRE pode estar presente nesse encontro estadual. Entretanto, isso não impede que o assunto seja mais uma vez focado em outras reuniões de rotina com os Superintendentes, condutores oficiais da

¹⁵ Durante a elaboração deste trabalho, a SEE/MG transferiu a responsabilidade do PROGESTÃO de Diretoria, em relação às Superintendências. Assim, o Programa que era vinculado às Diretorias Educacionais das Superintendências passou a ser parte do trabalho das Diretorias de Pessoal das regionais.

gestão dos projetos e programas da SEE/MG nas regionais, estes da mesma forma são comunicados sobre o teor dos encontros oficiais do PROGESTÃO.

A divulgação oficial do Programa se dá em reunião na SEE/MG, tendo a participação da equipe da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional, que é a diretoria responsável pelo PROGESTÃO na SEE/MG.

Nesta reunião, realizada com a participação de uma amostra representativa das SRE do Estado de técnicos ou analistas educacionais, futuros veiculadores do Programa em nível estadual e entre as escolas, são definidas as linhas de condução da capacitação, mediante as orientações gerais do CONSED e as especificidades da implantação e da implementação da política de capacitação de gestores escolares, ordenadas pela SEE/MG.

Ao retornar da capacitação estes membros comunicam o teor do encontro e as diretrizes ao Supervisor da Divisão Pedagógica. O Supervisor por sua vez, direciona o caso à Diretoria Educacional (DIRE), que ao estudar sobre as adaptações do PROGESTÃO na Regional comunica o Superintendente sobre a incidência de nova capacitação dos diretores vinculados à SRE. São realizadas reuniões entre os membros da equipe do PROGESTÃO e os cargos de chefia referidos. Desta forma, são definidas as diretrizes e a logística para a condução dos trabalhos.

Internamente, é definido um membro para ser o coordenador do Programa na SRE, geralmente o que participou do encontro. Este passa a atuar com a supervisão do coordenador da DIVEP, do Diretor da DIRE e do Superintendente. Esta equipe fica atenta às orientações e direcionamentos da SEE/MG e é responsável pelos problemas de implantação e de implementação do curso na Regional.

A partir deste ponto e de acordo com o Edital do Programa, são selecionados na equipe de Divisão Pedagógica os tutores para atuação na capacitação. Esta seleção é feita com base no perfil e na disponibilidade dos técnicos e analistas do setor para atuar no PROGESTÃO. Quando não se encontra disponibilidade de trabalho no setor, em determinadas edições do PROGESTÃO, foram selecionados outros servidores de diferentes divisões para a função de tutoria.

A organização do curso se dá a partir da criação de polos, para os quais são definidas as escolas/municípios, de acordo com a proximidade territorial entre as cidades/distritos e a facilidade de locomoção entre os mesmos para comodidade dos

cursistas e tutores. Este critério é adotado para os demais trabalhos da SRE, uma vez ser extensa a abrangência geográfica da SRE Diamantina.

A título de ilustração, na sexta edição, foram selecionados dezoito municípios circunscritos à SRE Diamantina, para atendimento a 55 escolas, com uma média de dois cursistas por escola. Conseqüentemente, os municípios foram divididos em quatro polos de atendimento e também seus respectivos tutores.

Para o trabalho com o PROGESTÃO há especificidades na implementação da política na Regional que são resolvidas conforme os acordos entre SEE/MG, SRE e cursistas. Dois exemplos disto ocorreram na sexta edição. Em determinado município já havia ocorrido capacitações e duas escolas não foram contempladas. Junto à SEE/MG, a SRE Diamantina negociou a inclusão das mesmas no Programa. Outro caso, diz respeito à participação de um cursista de um determinado polo em outro, uma vez que, mesmo atuando profissionalmente em um município, o referido cursista passava os finais de semana em sua residência no município sede da SRE e, ao iniciar os encontros presenciais no início da semana ficaria mais fácil para este, participar do setor de estudo mais perto de sua morada.

Deste modo, com os tutores e os polos definidos é preparada a reunião com os diretores das escolas. Nesta reunião, realizada na SRE, são direcionadas e relacionadas todas as diretrizes constantes na edição do PROGESTÃO, por meio de seu Edital. Ainda são expostas as orientações dos tutores para a manutenção da proposta de capacitação na SRE. Além disto, outras determinações da SEE/MG são repassadas como a concomitância de diversos projetos referenciados nos estudos, a saber: Colegiado Escolar e Prêmio Gestão Escolar, projetos estes vinculados à diretoria responsável pelo Programa na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Em linhas gerais, é desta forma efetivado o trabalho na Superintendência Regional de Ensino Diamantina que, por meio deste PAE, será estudado para a compreensão do processo de gestão da política de capacitação de gestores e resultados obtidos, em favor da gestão escolar na região. A proposta de estudo continua na linha da responsabilização, ou seja, mapear qual a responsabilidade da Secretaria de Estado de Educação mineira, no oferecimento e manutenção da capacitação aos diretores escolares, uma vez que se espera a melhoria da qualidade do ensino no Estado, e dos gestores capacitados.

Assim sendo, este PAE atém se a examinar os enfoques que devem culminar para a efetivação do Programa, desde a divisão dos municípios por polos até a capacitação e a destinação de servidores no exercício de tutoria. Foram considerados, igualmente, outros aspectos mais específicos como: a responsabilidade dos tutores; as solicitações de inclusões de novas escolas ao Programa; a logística empregada; o grau de importância destinado ao Programa pela equipe de Divisão Pedagógica dessa SRE, ou mesmo pela equipe gestora da mesma; os desmembramentos e especificidades do curso e entre os cursistas e tutores; enfim, os possíveis ganhos ou não em favor da gestão escolar.

É importante destacar que a Superintendência Regional de Ensino Diamantina, sustentou e implementou ações de manutenção da proposta de capacitação de gestores escolares em todas as edições realizadas pela pasta estadual da Educação em Minas Gerais, desde a sua implantação em 2004, que acolhia as escolas definidas a partir do Projeto Escolas-Referência¹⁶ da SEE/MG, até a penúltima edição, regida pelo Edital SEE/MG nº 02/2010. Atualmente, em fase de implementação, a SRE Diamantina direciona as ações para a manutenção e desenvolvimento da Oitava Edição do Programa, regida pelo Edital nº 05/2011 com publicação no Diário Oficial “Minas Gerais” de 17/12/11.

Neste espaço temporal de nove anos, em oito edições a Superintendência Regional de Ensino Diamantina certificou no processo um número superior a 412 servidores aprovados, entre os profissionais da Educação Básica da rede estadual, sejam eles servidores atuando no cargo de diretor de escola, de vice-diretor, de especialistas ou professores.

Em exposição, o Quadro I ilustra os dados do número de cursistas atendidos e aprovados na SRE, por edição.

¹⁶ Nessa capacitação inicial com Escolas Referência, a SRE Diamantina capacitou, por meio do PROGESTÃO, os gestores das três escolas selecionadas como referência e de suas escolas associadas que atendiam aos pressupostos do Projeto, a saber: E. E. Professor Antônio Lago, do município de Capelinha, E. E. Dr. Agostinho da Silva Silveira, do município de Minas Novas e E. E. Prof. Leopoldo Miranda, cidade de Diamantina, município sede da SRE. As escolas associadas foram respectivamente, para o município de Capelinha - E. E. Professora Rosarinha Pimentinha; para a escola do município de Minas Novas - E. E. Coronel Joao André e, vinculada a escola da cidade de Diamantina, a E. E Professor Gabriel Mandacaru. Essas informações estão disponíveis no link: http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/oscip/arquivos/termo_parceria/see/anexo_1.5_Programa_trabalho%28lista_escolas_referencia_associadas%29.pdf

QUADRO 1 – Formação de Cursistas do PROGESTÃO na SRE Diamantina

CONTAGEM DE CURSISTAS DO PROGESTÃO NA SRE DIAMANTINA – POR EDIÇÃO E ANO(S) DE INCIDÊNCIA DO PROGRAMA							
1ª Edição 2004	2ª Edição 2005	3ª Edição 2006	4ª Edição 2007 2008	5ª Edição 2008 2009	6ª Edição 2009 2010	7ª Edição 2010 2011	8ª Edição 2012
22	149	80	58	N/D	103	N/D	92

Fonte: Superintendência Regional de Ensino Diamantina, 2012.

Em relação aos números apresentados, eles foram obtidos tendo por base os servidores da rede estadual de educação da primeira a quarta edição e mais a sexta edição. Na Quinta Edição não foi exposto um número correto de cursistas, uma vez que os dados de arquivo eram faltosos ou inconsistentes.

A falta de números da Sétima Edição se deve ao fato da mesma, só ter sido oferecida aos servidores das redes municipais de ensino. Mesmo assim, foram capacitados, pela tutoria do Programa da SRE Diamantina, o número de 18 servidores da rede municipal de ensino de municípios pertencentes ao Programa Travessia, sendo certificados os seguintes profissionais: professores, gestores, coordenadores e secretários municipais de Educação. Quanto à atual edição, a Oitava, ela se encontra em processo, tendo até o momento o número de 92 cursistas e, portanto, não foram devidamente contados no universo de 412 cursistas aprovados.

1.4 Percepções de cursistas, tutores e servidores sobre o PROGESTÃO na Superintendência Regional de Ensino Diamantina

A partir da pesquisa realizada para este PAE, constatou-se que mesmo que não exista um mapeamento real das ações envoltas pelo PROGESTÃO na SRE Diamantina, oficiosamente estas são compreendidas pelos servidores da Regional. Foi detectado que, mesmo que as ações destinadas à manutenção do Programa na SRE se percam com o tempo, elas ainda conseguem agregar opiniões acerca de sua incidência, o que ficou fortemente entendido durante o estudo.

Diante desta singular percepção, conclui-se que participar de um processo de formação continuada, nos moldes do PROGESTÃO, requer do diretor, principalmente, uma vontade profissional para a mudança, visando o alargamento de sua capacidade gerencial, do seu pensar e do seu atuar administrativo pedagógico, para que, com os conhecimentos adquiridos, consiga garantir para a escola aprimoramentos e modificações, com vistas à melhoria da qualidade educacional.

A reflexão que o PROGESTÃO possibilita aos cursistas deve ser o guia das ações dos gestores. Por meio das discussões e estudos da capacitação, eles passam a vislumbrar a melhoria dos processos de gestão, as ações e inovações, mesmo que sejam lentas e dificultosas, orientam a caminhos e condições para possíveis mudanças. Assim, rompe-se com hábitos escolares já enraizados e algumas vezes ineficazes.

O estudo de campo concretizado por este PAE, tendo por norteamento a observação da apropriação da política de capacitação de gestores na SRE Diamantina apontou por meio do relato de uma ex-diretora¹⁷ e ex-cursista do Programa, que muitos profissionais que se capacitaram pelo PROGESTÃO, eram professores que não tinham uma visão ampliada do trabalho de um diretor escolar. Desta forma, sendo esta uma das realidades vivenciadas pelos profissionais que assumiam o cargo de gestor, é possível verificar a fragilidade dos servidores perante as questões relacionadas ao cargo, o que poderia ser, em algum momento, desmotivador a estes profissionais e um retrocesso ao processo de melhora da qualidade da gestão.

Esta deficiência também foi identificada pela SEE/MG e, portanto, os Intermódulos do Programa passaram a contemplar um aprofundamento teórico metodológico, para que o gestor passasse a desempenhar melhor suas funções. Segundo ex-diretora e ex-cursista (2012) do PROGESTÃO, e atualmente servidora da SRE, “muitos diretores concordaram que o trabalho ficou um pouco mais leve e que, alguns assuntos que os mesmos não tinham muito embasamento ficaram melhores definidos”.

A Regional atenta a estas demandas pode levantar os principais temas de dificuldade na atuação dos gestores e oferecê-los em forma de capacitação.

¹⁷ A referida ex-diretora, atualmente trabalha na SRE Diamantina. Dados de observação e conversa com servidores da SRE. Pesquisa de campo realizada na SRE Diamantina em fevereiro de 2012.

Destacam-se os temas mais procurados ligados ao campo administrativo como: caixa escolar, aplicação de recursos financeiros e patrimônio escolar. Os temas pedagógicos não são com tanta frequência buscados, uma vez que as demandas pedagógicas são atendidas constantemente e diretamente nas escolas, pelas equipes de campo – Analistas Educacionais e Inspetores Escolares.

No estudo realizado por este PAE na SRE Diamantina, principalmente nas entrevistas com os servidores envolvidos com o Programa, foi possível observar pelos relatos que, alguns gestores passaram, mesmo que timidamente, a procurar pela SRE para se inteirarem de temas trabalhados pelo Programa, e cobrados pela Regional nas demandas entre SRE e escolas, principalmente no que tange ao administrativo e também constantes nos Módulos VI e VII do PROGESTÃO. Nota-se neste quadro um contorno positivo, uma vez que houve um processo de reflexão por parte de alguns alunos gestores para a melhoria de sua atuação como profissional educacional.

A afirmação acima pode ser ilustrada, de acordo com o relato de uma tutora,

Durante o curso o cursista é praticamente obrigado a vincular o que aprendeu na escola. Porém, se detecta que após as capacitações uma média de 20% mantém o que aprendeu na prática, no dia a dia escolar. Há gestores que até hoje são exemplo, mas a maioria não continua, não aplica o aprendido. (Tutora 2, 2012)¹⁸

Desta forma, e de acordo com as impressões da pesquisa realizada por este PAE, há que se referenciar que melhorias existem, mas são irrisórias perante a vultuosidade do ofertado e de sua manutenção no que se refere ao Programa. E, detectar esta modesta melhoria só foi possível pelo relato dos envolvidos, uma vez que a Regional não tem um levantamento regularizado e oficial dos pontos positivos e os para aprimoramento da política em vigor em sua área de abrangência. E, este é um quesito determinante a ser trabalhado na proposição deste Plano de Ação Educacional.

¹⁸ Dados coletados em entrevista com tutores. Pesquisa de campo realizada na SRE Diamantina em junho de 2012.

1.5 Algumas especificidades do PROGESTÃO na Superintendência Regional de Ensino Diamantina

Quanto à disseminação e o trabalho com os módulos da capacitação e, para o auxílio aos alunos/gestores ligados à Superintendência Regional de Ensino, os tutores são escolhidos de acordo com o perfil profissional, suas áreas de formação e conhecimento sobre os temas dos módulos do curso, pois estes trabalham diretamente com os cursistas na execução de cada módulo, dando suporte necessário de acordo com as demandas observadas.

Destaca-se que durante todas as edições do PROGESTÃO trabalhadas na SRE Diamantina, no quesito relacionamento tutor/cursista, felizmente não foram identificados problemas nesta relação. Isto ficou evidente por meio das afirmações e observações dos tutores que salientaram a rica troca de experiências nos encontros presenciais, entre os cursistas e os colegas, e, conseqüentemente, entre os tutores e os alunos. Estas experiências explanadas nos encontros traziam ricas e aprofundadas reflexões sobre o papel do diretor, a função da escola, a gestão escolar, as dificuldades e avanços conquistados nas escolas.

Em se tratando das especificidades da apropriação do PROGESTÃO na Regional, a partir daqui, abre-se um parêntese para tratar a forma como é apropriada a política de formação continuada, tanto pelos gestores das unidades escolares, quanto pela própria Superintendência Regional de Ensino Diamantina, para com a disseminação de suas ações vinculadas ao Programa.

Em 2005, foi oferecida pela SEE/MG a possibilidade dos servidores das regionais serem capacitados pelo Programa. Na ocasião, a Divisão de Equipe Pedagógica da SRE Diamantina foi contemplada com duas vagas, as quais seriam sorteadas entre os interessados. No entanto, apenas duas funcionárias pronunciaram interesse. Com esta possibilidade aberta foi percebido pela autora o interesse aumentar sobre o tema gestão escolar, sendo uma das adeptas em fazer o curso. No entanto, segundo os tutores à época, infelizmente a SEE/MG havia cancelado a participação, sem maiores esclarecimentos. Depois disso, nunca mais foi cogitada, na Regional, a participação dos seus servidores, apesar de existir certo interesse por parte de alguns em cursarem o Programa.

Porém, foi observado que servidores de outras Superintendências, pertencentes a outros polos regionais, como no caso da Regional do polo do Triângulo e outra Regional do polo Sul, quando do interesse em determinada edição do programa, também foram cursistas da capacitação do PROGESTÃO, muito diferente do que ocorreu na SRE Diamantina.

Apesar de estar ressaltada nos editais a abertura para participação de professores e especialistas da Educação Básica nos cursos, nota-se que os temas tratados nos módulos do programa, que são rotinas de trabalho dos servidores na Superintendência, interessam e despertam a vontade dos servidores das regionais de realizar o curso. Ao se observar a participação no PROGESTÃO dos servidores das SREs dos polos citados acima, registra-se resultados significativos, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento profissional – para aplicabilidade imediata na rotina de serviço da SRE – quanto ao que se refere na relação desses servidores com os canais externos como: secretarias municipais de educação e aprovações em concursos; e no relacionamento interpessoal e profissional entre servidores das escolas com as Superintendências.

1.6 Alguns direcionamentos do estudo sobre a percepção da apropriação da política de formação continuada na SRE Diamantina

Em relação ao PROGESTÃO, outro fator que merece ser verificado é se houve ou não um acompanhamento posterior destes gestores capacitados pela SEE/MG. Desta forma, para abordar uma delicada situação é preciso fazer o seguinte questionamento: uma vez capacitados pelo Programa, estes gestores são acompanhados pela SEE/MG para saber o quão foi válido o investimento?

Desta maneira, é essencial pensar sobre o processo de responsabilização envolvido para saber um pouco melhor sobre o que acontece neste íterim. Para tal, foi necessário levantar informações junto aos envolvidos no Programa. Portanto, foram entrevistados representantes da Superintendência, diretores internos, elementos da Divisão de Equipe Pedagógica e, indiretamente o contexto escolar da Regional; no que diz respeito ao entendimento dos servidores da SRE que, concomitantemente

atuam, profissionalmente, nas escolas e SRE e, por meio de registros oficiais do Programa.

Sobre os sujeitos participantes da pesquisa, vale destacar que os servidores da Superintendência Regional de Ensino Diamantina estão em cargos comissionados de Direção, em três diretorias internas e da diretoria geral da instituição¹⁹. As quatro gestoras das diretorias entrevistadas possuem formação superior, e são detentoras de alguma especialização *lato sensu*. Foram entrevistadas quatro servidoras, três delas atuam no serviço público há quase vinte anos, somente uma entrevistada tem cerca de dez anos de trabalho na instituição.

Na intenção de compor informações acerca das funções exercidas e divisões vinculadas por diretoria, foram elaborados os Quadros 2 e 3, que destacam a disposição legal dos cargos de direção das Regionais.

QUADRO 2 – As atribuições da Diretoria Educacional, nas Superintendências Regionais de Ensino

DIRETORIA	ATRIBUIÇÕES
<p>Diretoria Educacional – DIRE</p>	<p>Segundo Decreto nº 45.914, de 16 de fevereiro de 2012, Art. 6º Ficam acrescidos ao Decreto nº 45.849, de 2011, os seguintes Arts. 74-A e 74-B.</p> <p style="text-align: center;">“Da Diretoria Educacional” - 74-A: A Diretoria Educacional tem por finalidade coordenar, no âmbito regional, o desenvolvimento das ações pedagógicas e de atendimento escolar, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento das Subsecretarias de Desenvolvimento da Educação Básica e de Informações e Tecnologias Educacionais, competindo-lhe [...]”</p> <p>trabalhar para atender ao o direcionamento nos 12 incisos do referido decreto. Essa diretoria congrega as seguintes divisões vinculadas: Divisão de Equipe Pedagógica - DIVEP, Inspeção Escolar, Divisão de Atendimento Escolar – DIVAE.</p>

Fonte: Superintendência Regional de Ensino Diamantina, 2012.

¹⁹ Durante o evoluir da pesquisa na SRE Diamantina, houve mudança do gestor da SRE, sendo que a obtenção dos dados deste estudo incidiu em duas gestões da Regional. A fase das entrevistas se deu em período posterior a mudança de gestor na SRE. Assim, conforme o mapeamento e a apropriação do Programa na Regional foi entrevistada a Assessora de Gabinete, sabedora de todo o percurso do PROGESTÃO na SRE Diamantina desde a primeira Edição do Programa.

QUADRO 3 – As atribuições da Diretoria de Pessoal, da Diretoria de Administração e Finanças e da Diretoria Geral nas Superintendências Regionais de Ensino

<p>Diretoria de Pessoal – DIPE</p>	<p>Conforme Decreto nº 45.914, de 16 de fevereiro de 2012, Art. 6º, ficam acrescidos ao Decreto nº 45.849, de 2011, os seguintes Arts. 74-A e 74-B.</p> <p>“Da Diretoria de Pessoal” - Art. 74-B. A Diretoria de Pessoal tem por finalidade planejar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as ações de administração de pessoal e de gestão de recursos humanos, no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, competindo-lhe [...]”</p> <p>trabalhar de acordo com o direcionamento nos 25 incisos do referido decreto. Essa diretoria é responsável pelas equipes da Divisão de Pagamento, Divisão de Direitos e Vantagens e Divisão de Gestão de Pessoal, segundo nota técnica da Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, de junho de 2011.</p>
<p>Diretoria de Administração e Finanças – DAFI</p>	<p>O Decreto 45849 de 27/12/2011 que, dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação, a Diretoria Administrativa e Financeira, em seu Art. 74.</p> <p>tem por finalidade programar, coordenar, acompanhar, avaliar e executar as atividades orçamentárias, financeiras e administrativas no âmbito regional, com a orientação, supervisão técnica e acompanhamento da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional, competindo-lhe [...]</p> <p>atuar para atender aos direcionamentos dos 10 incisos do referido decreto. A DAFI é responsável pelas ações vinculadas das seguintes divisões: a Divisão Operacional e Financeira, o setor de Compras e o setor de Infraestrutura Escolar conforme orientação do Ofício Circular AS nº 21/2011, de 19 de abril de 2011 da Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional.</p>
<p>Diretoria SRE (Gabinete)</p>	<p>A Diretoria da SRE é responsável de manter e de fazer cumprir as demandas das escolas circunscritas e atender as rotinas demandadas pela SEE/MG com o apoio das três diretorias internas, e mediante a suas especificidades.</p> <p><i>OBS.: Dados obtidos através da Assessora de Gabinete.</i></p>

Fonte: Superintendência Regional de Ensino Diamantina, 2012.

No decorrer do Capítulo 2 durante a análise das entrevistas foram resguardadas as identidades dos sujeitos participantes. As gestoras foram discriminadas ao longo da análise como: Gestora 1 (G1), Gestora 2 (G2), Gestora 3 (G3) e Gestora 4 (G4). Da mesma forma os demais sujeitos de pesquisa foram preservados como a ex-cursita e os tutores, esses identificados como Tutora 1 e 2.

Enfim, diante dos expostos nas laudas anteriores deste Capítulo, este Plano de Ação Educacional teceu considerações acerca da política de formação de gestores escolares, desde sua origem no CONSED e sua vigência na pasta da

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Ainda, descreveu a apropriação e o *modus operandi* para a consolidação das ações que culminam na efetivação da política de formação de gestores no ambiente de estudo – a Superintendência Regional de Ensino Diamantina, e direcionou os próximos passos da pesquisa, apresentando os sujeitos da investigação, para a devida obtenção de maiores dados, que serão referendados para a proposição deste Plano de Ação Educacional, fundado e respaldado nos processos de responsabilização.

Em decorrência, no próximo Capítulo, serão disponibilizadas algumas informações de determinados teóricos e de certas experiências acerca das capacitações, para gestores escolares, oferecidas em território nacional, levando-se em consideração a gestão escolar, e o papel do diretor nesse processo como um dos protagonistas para a mudança qualitativa educacional. Simultaneamente, serão discutidos resultados da pesquisa deste PAE, obtido por meio das entrevistas que, inseridas e comentadas, retratam a realidade do estudo no ambiente da SRE Diamantina e se desvela a indicar caminhos para a proposição deste trabalho.

2 – O PROGESTÃO e sua aplicabilidade prática: algumas discussões

As exposições pertinentes ao Programa de Capacitação de Gestores Escolares – PROGESTÃO, narradas no desenrolar do Capítulo anterior, revelaram algumas considerações sobre a política de capacitação de dirigentes escolares, em vigência no território mineiro, por iniciativa da Secretaria de Estado de Educação, e seu desenvolvimento na Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

Assim, busca-se agora, nesta seção, analisar o PROGESTÃO sob a ótica da sua aplicabilidade e dos estudos decorrentes de sua incidência em terrenos educacionais e, conseqüentemente, de sua adaptação, dos direcionamentos e conseqüências do gerenciamento e da apropriação do Programa na Superintendência Regional de Ensino Diamantina. Portanto, este PAE se dedicou a verificação da política no que tange à sua incidência como caráter de certificação, e dos processos de responsabilização da mesma. Desta forma, mensura saber, se, existe a não cobrança ao servidor capacitado da aplicabilidade do que foi aprendido por meio da capacitação, em seu dia a dia escolar.

Muitos autores como Alda Maria Duarte Araújo Castro, com o tema – Reforma Educacional e a Formação de Gestores, se dedicam a pesquisas e análises sobre a relevância da formação para diretores escolares para melhoria da gestão escolar e da Educação oferecida pelas escolas e redes de ensino, por meio da formação continuada e em serviço nos moldes do PROGESTÃO.

Vários estudos de Universidades Federais como a de São Carlos²⁰ e a do Rio Grande do Sul²¹, além do Centro Universitário Salesiano de São Paulo – UNISAL²², disponibilizam artigos que relatam experiências mediante a incidência do Programa, tanto nos Estados, quanto nos municípios brasileiros. Estes estudos apresentam os

²⁰ A Universidade Federal de São Carlos com o artigo: Gestão Democrática na Escola: as impressões dos participantes do Programa PROGESTÃO, de Iraíde Marques de Freitas Barreiro e Gabriella Garcia Moura.

Disponível em: <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/69/97>

²¹ Artigo do Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul: A tutoria no Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares – PROGESTÃO de Danielle Xabregas Pamplona Nogueira, disponível em <http://www.cinted.ufrgs.br/ciclo10/artigos/3gDanielle.pdf>

²² Artigo do Centro Universitário Salesiano de São Paulo - O curso PROGESTÃO no Estado de São Paulo e sua concepção de Educação Permanente, de Magali Aparecida Leite Penteado Chaguri, disponível em:

http://www.am.unisal.br/pos/stricto-educacao/pdf/dissertacoes/Magali_Chaguri.pdf

determinantes positivos, que são perceptíveis, e os frágeis que necessitam de maior aperfeiçoamento no que diz respeito aos processos de formação que, se bem trabalhados, contribuem para a melhoria da gestão e dos servidores em atuação no cargo de diretor.

Sobre este quesito, a Gestora 2 comenta:

A proposta de capacitação PROGESTÃO é boa, o que falta é acompanhamento e avaliação na prática. Tem a avaliação teórica, mas o que a escola tem mudado? Esse crescimento não tem. (G2, 2012)

Desta forma, estes estudos, e a própria percepção de alguns gestores da Regional, apontam como os processos de capacitação de gestores são efetivados na realidade educacional e que, certamente se fazem presentes, em maior ou menor grau na especificidade da SRE Diamantina. Neste sentido, Freitas Barreiro e Moura (2010), explicam:

Os programas de formação continuada finalizam apressadamente, não há acompanhamentos posteriores ao programa e as atribuições administrativas de docentes e gestores que aumentam a cada dia. A rotina na escola e a descontinuidade das reflexões se incumbem do esquecimento das ações formativas. Dois anos após o término do Progestão muitos professores desconheciam a existência do programa e o que vem a ser gestão democrática. Essa situação se agrava, ainda, pela mudança constante de gestores nas escolas, o que mina as ações coletivas, inclusive a melhoria da educação. (FREITAS BARREIRO e MOURA, 2010, p.123)

A referência acima se adapta em certa medida a realidade da Superintendência Regional de Ensino Diamantina. Verifica-se a existência de toda uma estrutura para manutenção do PROGESTÃO que se esvai quando as capacitações se findam, aliado a isto, há certo grau de rotatividade na função de diretor escolar. Deste modo, a proposta de formação mantém um movimento descontínuo, pois, mesmo que ocorrendo a capacitação, nenhuma exigência ou comprovação dos gestores incide no sentido de mudanças nas ações pedagógicas e gerenciais. Enfim, não há controle do efeito desta capacitação na prática desses gestores.

De acordo com as gestoras da Regional os processos de controle da implantação e implementação do PROGESTÃO, pela SEE/MG e da SRE, foram

abordados de diferentes ângulos. A G1 em seu relato explana que o controle efetivo ocorre somente pela SRE Diamantina. Porém, a G3 aponta para a existência de uma regulação macro, direcionada pela SEE/MG, por meio dos resultados das avaliações externas e destaca a necessidade de haver um controle interno pela Regional, utilizando os módulos e os temas administrativos. Desta forma, as duas abordagens são igualmente interessantes para ilustrar a questão:

Não existe um efetivo controle [...] controle por parte somente da SRE no que tange à manutenção do curso quando de sua incidência [...] Na SRE há muitos projetos e programas em vigência, mas, a própria Regional não tem como acompanhar tudo, pois não tem um corpo técnico suficiente [...] torna-se necessário rever medidas e estratégias para um melhor funcionamento do Programa. (G1)

Há um controle por parte da SEE, a partir dos resultados educacionais pelas avaliações externas, mas o controle da SRE poderia ser medido no estudo dos módulos que tratam da Gestão de Recursos Financeiros, do espaço e patrimônio escolares. [...] que a execução de recursos públicos poderia fazer essa análise [...] pelas divisões, do desempenho do gestor. (G3)

Segundo observação da G2, a SEE/MG tem controle do Programa, entretanto, perde-o quando o assunto são os resultados. Para a G4 foi mensurado que há uma inspeção, mas somente sobre ações estipuladas e determinadas do Programa, como: frequência e avaliações realizadas pelos cursistas e fiscalizadas pelos tutores.

Assim, por intervenção do explicitado pela G3, no que se refere à execução dos recursos públicos, a SRE poderia fazer essa análise junto aos setores da Regional que trabalham com os temas relacionados à capacitação. A G3 em seu relato ainda completa, “o Programa está um tanto esfacelado. Não estão casadas as ações, do que acontece nas escolas e as ações da Superintendência”.

De acordo com as gestoras há algum controle da implantação e implementação do Programa na rede, mesmo que pequeno. Porém, este controle da implantação e implementação do PROGESTÃO em um primeiro momento, afere somente aos resultados práticos desta implantação, seja pela SEE/MG ou pela Regional, porém, simplesmente no que se refere a ações previamente legalizadas como avaliações e frequência dos cursistas.

Pelos comentários das entrevistadas esse controle ainda esbarra com os próprios direcionamentos de trabalho da SEE/MG e SRE, uma vez que são

detectados os gargalos do próprio setor público em arcar com tantos programas e projetos, aferindo os resultados de todos que, cumulativamente adentram as escolas e que não há o devido amparo por parte da Secretaria e da Regional para atender a todos indistintamente.

Tal pensamento coaduna com o que pondera Chaguri (2007), sobre o PROGESTÃO no Estado de São Paulo:

É necessário pensar em cursos de formação que respeitem o tempo, as circunstâncias históricas do educador para que se voltem à emancipação humana, que levem a uma visão crítica referente ao trabalho docente, para que as ações sejam encaminhadas para enfrentar os desafios que se apresentam.

Para tanto os programas de formação devem estar comprometidos com a superação da alienação, com a constituição da identidade do educador como sujeito social.

Percebemos que é necessário um novo olhar para os cursos que são oferecidos aos profissionais da educação se quisermos que eles contribuam para a transformação da educação que tanto queremos em nosso país. (CHAGURI, 2007, p. 99-100)

Entretanto, percebe-se que as propostas de formação de gestores, incluindo-se o do PROGESTÃO, seguem sem maiores comprometimentos e continuidades práticas, perante o comentário de Freitas Barreiro e Moura (2010),

Os depoimentos mantêm o mesmo movimento do pião; ao girar em torno de um mesmo discurso e definições: “a escola já tinha consciência sobre sua autonomia”; “a escola já fazia isso”; “trouxe confiança”; “segurança”; “definiu papéis”; “melhorou a administração” e por aí vai. (FREITAS BARREIRO e MOURA, 2010, p. 122)

Entretanto, ainda de acordo com Freitas Barreiro e Moura (2010), os depoimentos acerca das capacitações revelam que, a “prática docente e a gestão pouco ou nada se alteraram e se mantêm sempre uma intenção “de”, de mudar”. Desta forma, a intenção seria a tônica destas políticas públicas focadas em capacitação, que, em verdade não passam disto, mantem-se o intento, mas, na prática não vai além.

É como se ao completar a capacitação se esperasse um algo a mais, mas que ao findar essa desaparecesse, devido às diversas atribuições do diretor perante a maçante rotina escolar. Desta forma, desconhece-se a aplicabilidade prática do que foi aprendido, uma vez que, o próprio sistema não espera do diretor a

aplicabilidade imediata. Esta formação adquirida se perde nas demandas administrativas e pedagógicas, aos prazos e aos atendimentos que, a todo o momento batem à porta da diretoria, impelindo-o de planejar melhor sobre sua própria atuação, por meio do conhecimento adquirido e para sua aplicação na escola. Este desconhecimento do resultado do processo de capacitação pode vir a ocorrer, entre outros motivos, e em relação ao intento desta pesquisa, pela falta de retorno desta capacitação à Superintendência.

Assim, observa-se a importância de se verificar, na prática do gestor que passou pelo processo de capacitação, se houve alguma mudança efetiva ou foi somente realizado o curso sem perspectiva de mudanças pontuais. Percebe-se, porém que o fato em si não é tão simples, pois, a política foi sinalizada como necessária. Ocorreu, e ocorre ainda, a disponibilização de recursos financeiros e de recursos humanos para sua sustentação. Embora todo este investimento tenha ocorrido não há um retorno aparente, fazendo com que se levante dúvida quanto à eficiência da capacitação. Então, questiona-se, se tal capacitação está sendo gerida por mera formalidade na esfera educacional de Minas Gerais.

Sendo assim, durante o processo de entrevistas com as diretoras da Regional foi questionado se elas realmente acreditam na capacitação do PROGESTÃO, ou se o Programa estaria sendo gerido por mera formalidade.

Os relatos foram uníssomos em afirmar que o PROGESTÃO não é gerido por mera formalidade, e que o Programa em sua proposta de capacitação tem o seu valor, justificando com diferentes motivos: pelo elevado custo de investimento deveria haver uma maior cobrança e acompanhamento dos resultados e, além disto, deveria haver um maior envolvimento dos próprios cursistas, pois o Programa ainda não deu conta de fazer funcionar a teoria, a ideologia, ou seja, a necessária junção da teoria à prática.

Por conseguinte, o Programa é tema tratado por entidades de renome educacional como o Movimento Todos pela Educação²³ e, como o próprio CONSED,

²³Mediante informações disponíveis no site, <http://www.todospelaeducacao.org.br/institucional/quem-somos/> - o Todos Pela Educação tem por missão - Contribuir para a efetivação do direito de todas as crianças e jovens à Educação Básica de qualidade até 2022.

Esse movimento em prol da educação foi criado em setembro de 2006, em São Paulo, e é financiado pela iniciativa privada, que se alia à sociedade civil organizada, educadores e gestores públicos para efetivação de sua missão, além de trabalhar “[...] para que sejam garantidas as condições de acesso, alfabetização e sucesso escolar, além de lutar pela ampliação e boa gestão dos recursos públicos investidos na Educação. Esses grandes objetivos foram traduzidos em 5 Metas, com prazo de cumprimento até 2022 [...]”

idealizador do Programa, que têm seus trabalhos focados para a melhoria da gestão escolar e da Educação, mesmo que alguns questionamentos sejam travados sobre a metodologia dos trabalhos da capacitação.

Nota-se a proliferação de *sites* e *blogs* de tutores, cursistas, ou mesmo redes de ensino e escolas, e ainda, grupos de estudos que divulgam suas experiências, trabalhos, dificuldades e conquistas conseguidas por meio do PROGESTÃO. Igualmente, vários acadêmicos se dedicam na elaboração e ou comparam experiências e resultados, de redes de ensino, escolas ou cursistas, baseados nas premissas dos métodos de capacitação de gestores escolares como Danielle Xabregas Pamplona Nogueira²⁴, além dos desafios das capacitações conforme Maria Aglaê de Medeiros Machado²⁵.

Do mesmo modo, são relevantes os tratados encontrados sobre o tema Gestão Escolar, formação para gestores escolares, certificação e desenvolvimento profissional e as melhorias advindas destes processos para a Educação, que são foco de vários teóricos como Lück (2000)²⁶, dentre outros tantos. Tais assuntos são pertinentes para a melhoria da gestão escolar pública. Usando destas análises e, para que esta seja uma prática acertada é necessário que haja uma melhor

Essas metas são referência, monitoradas e analisadas, de acordo com os indicadores educacionais oficiais e são assim constituídas: “Meta 1: Toda criança e jovem de 4 a 17 anos na escola; Meta 2: Toda criança plenamente alfabetizada até os 8 anos; Meta 3: Todo aluno com aprendizado adequado à sua série; Meta 4: Todo jovem com o Ensino Médio concluído até os 19 anos; Meta 5: Investimento em Educação ampliado e bem gerido”.

Dessa forma, segundo o site, “O Todos Pela Educação entende ser dever primordial do Estado oferecer Educação de qualidade a todas as crianças e jovens. No entanto, diante da dimensão e importância dessa tarefa e do quadro histórico da Educação Básica no Brasil, somente a ação dos governos não será suficiente para alcançá-la. Para isso, é muito importante que o debate sobre os rumos do setor seja o mais abrangente possível. Somente com a participação dos diversos segmentos da sociedade, reunidos em torno de metas comuns e alinhadas com as diretrizes das políticas públicas educacionais, é que poderemos encontrar as melhores soluções e implementá-las com sucesso. O envolvimento e compromisso de toda a sociedade é condição fundamental para que possamos promover o salto de qualidade que a Educação Básica brasileira necessita”.

²⁴ A autora, com o trabalho datado do ano de 2007 - Olhares e interpretações sobre o programa de capacitação a distância de gestores escolares – PROGESTÃO: da concepção à implementação no estado do Pará, explana sobre o Programa em suas diversas nuances, desde a metodologia de implantação do referido curso no Estado e a pontuação das fragilidades percebidas.

²⁵ Com a obra, Desafios a serem enfrentados na capacitação de Gestores Escolares, Maria Aglaê de Medeiros Machado, já no início de sua exposição, deixa aos leitores o pensamento de que, para que mudanças ocorram nas políticas públicas é preciso investir em capacitação profissional. Ainda direciona quanto aos novos papéis da gestão escolar e da ênfase aos cursos de formação para gestor escolar.

²⁶ A renomada estudiosa Heloisa Lück, organizadora da obra - Gestão escolar e formação de gestores também deixa suas contribuições, para ações mais ajustadas no que se refere ao tema gestão escolar. Destaque para o texto de sua própria autoria - Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.

formação ou direcionamento teórico e prático na metodologia de trabalho destes cursos.

Na intenção de criar um mapeamento de como ocorrem os processos de formação de diretores, nos moldes do PROGESTÃO, serão abordados alguns exemplos da ação de capacitação em outros Estados, além de apresentar o estudo de campo efetuado na SRE Diamantina, e análise da documentação oficial do PROGESTÃO.

2.1 Nova conjuntura na Educação: melhoria da gestão escolar e capacitação de gestores

Embora a gestão escolar não seja o tema específico deste estudo, com certeza é coadjuvante no que tange a uma política de formação continuada de gestores. Impossível tratar de capacitação de gestores se não relacionar alguns direcionamentos sobre gestão escolar.

A Constituição Federal (1988) em seu Art. 206 determina que, “o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios”, segundo o Inciso VI direcionador da concepção – “gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. A infraconstitucional Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996, da mesma forma direciona, em seu artigo 3º, inciso VIII – “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Ainda, sobre a gestão democrática, Ferreira (2000), instrui:

A gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização. (Ferreira, 2000, p. 167)

Aliado ao enunciado e de tal modo, direcionado por normatizações máximas para o contexto educativo, as reformas educacionais efetivadas, tanto no Brasil, quanto no Estado de Minas Gerais, foram fundadas em processos intensivos de

descentralização para as escolas, acabando por dotar a escola de uma autonomia, mesmo que relativa em alguns contextos, mas que ordena um padrão democrático de gestão para a solução dos problemas que exigem o envolvimento de demais atores desse espaço.

Portanto, congregando a participação requer, do diretor, uma postura de visão colegiada, atuando como elo articulador entre os servidores – para repensarem a educação que querem em sua escola, por meio de seu projeto político pedagógico - e todos os direcionamentos e consequências advindas deste contexto, como a gestão administrativa e financeira da escola, tudo isto sem desconsiderar seus vínculos sistêmicos, com a devida conexão aos direcionamentos de sua rede de ensino.

Devido à importância que a Educação formal tem na sociedade moderna, a escola torna-se *locus* do conhecimento e, ao mesmo tempo novos paradigmas educacionais são colocados em vigência, com novas posturas e formas de pensamento. Por conseguinte, faz-se necessário rever os métodos de trabalho do gestor, pois, a escola acaba por absorver demandas da sociedade com vistas à construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Nas palavras de Glatter (s.d.),

O objectivo primeiro da actividade de gestão das escolas é criar as condições para que os professores promovam a aprendizagem dos alunos. A gestão escolar é parte integrante do processo educativo e as “mensagens” que os alunos recebem da direção da escola devem ser congruentes com as atitudes pedagógicas nas salas de aula: no mínimo, os valores e objetivos subjacentes aos dois tipos de atividade devem ser compatíveis. Nenhum membro da comunidade educativa (alunos, professores, pais) ganha com uma escola gerida deficientemente. Por isso, podemos afirmar com razoável segurança: *a boa gestão é uma característica significativa das melhores escolas.* (GLATTER, [s.d.], p.159).

Assim sendo, a escola precisa aprimorar sua atuação em diversas linhas, com especial atenção e trabalhar perante as necessidades dos alunos, possibilitando-lhes mais oportunidades, capaz de produzir uma educação integradora e de qualidade, sem a reprodução, na vida escolar do aluno das suas já reais desigualdades e discriminações sociais.

Tema em voga na literatura acadêmica, a gestão escolar é tratada por Lück (2000) em *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores*, que enfatiza a

[...] gestão escolar, que ultrapassa o de administração escolar, por abranger uma série de concepções não abarcadas por este outro, podendo-se citar a democratização do processo de construção social da escola e realização de seu trabalho, mediante a organização de seu projeto político-pedagógico, o compartilhamento do poder realizado pela tomada de decisões de forma coletiva, a compreensão da questão dinâmica e conflitiva e contraditória das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança e articulação, a compreensão de que a mudança de processos educacionais envolve mudanças nas relações sociais praticadas na escola e nos sistemas de ensino. (LÜCK, 2000, p. 16)

Neste contexto, o papel da gestão e da liderança no processo educativo é primordial para a melhoria do trabalho escolar. O dinamismo e a singularidade de cada educandário se fazem presentes, cobrando que a unidade escolar seja gerida pelo modelo participativo-consultivo, por um líder que gerencia suas atividades, respaldado por decisões colegiadas entre os diversos atores escolares.

Exige-se inovação nos papéis que os diretores desempenharão, como nova postura, novos enfoques. Uma escola que tem uma equipe gestora acomodada favorece a permanência de vícios e insuficiências no ambiente escolar, ao passo que uma liderança eficaz prioriza o enfoque participativo na busca de uma unidade de propósitos em todas as dimensões da gestão escolar, seja ela de resultados educacionais, na área pedagógica, na gestão de pessoas (destacando o papel da família), na comunidade participativa, nos serviços de apoio, na adequação dos recursos físicos e financeiros, enfim, todas voltadas e unidas aos esforços do projeto de ensino-aprendizagem dos alunos. Neste sentido, para Arruda de Oliveira (2011):

Os gestores escolares precisam administrar as instituições escolares ultrapassando o domínio dos conteúdos científicos, técnicos e experimentais. Precisam administrar gerando mudanças significativas para o avanço da coletividade. (ARRUDA DE OLIVEIRA, 2011, p.72)

A amplitude do papel do diretor, em meio a uma nova conjuntura escolar, exige do mesmo uma postura empreendedora de atuação que, de acordo com Lück (2000),

Há de se dar conta, no contexto da escola, da multiculturalidade de nossa sociedade, da importância e riqueza dessa diversidade, associados à emergência do poder local e reivindicação de esforços de participação.

Em decorrência da situação exposta, muda a fundamentação teórico-metodológica necessária para a orientação e compreensão do trabalho da direção da escola, que passa a ser entendido como um processo de equipe, associado a uma ampla demanda social por participação. (LÜCK, 2000, p. 15)

Esta ampliação do papel do gestor, como articulador e parceiro nas ações que almejam à melhoria de ensino, necessita de uma liderança eficaz que construa sua identidade de maneira coletiva de modo a incentivar a criação e manutenção de espaços coletivos de reflexão e análise contínua, como: Conselhos de Classe, Colegiados Escolares, Associações de Pais e Mestres, entre outros. Todo este trabalho procura garantir a definição de objetivos comuns a serem alcançados, pautando sua atuação nas conclusões dessas instâncias de decisão para tomar determinações de maneira democrática e construtiva.

Neste sentido, a gestão escolar passa a vigorar em contextos diversificados na escola, que se conclama a um maior envolvimento e participação dos diversos atores escolares. Assim, percebemos a concepção de Libâneo (2001) que ensina:

[...] a organização escolar basicamente como um sistema que agrega pessoas importando bastante a intencionalidade e as interações sociais que acontecem entre elas, o contexto sócio-político, etc. A organização escolar não seria uma coisa totalmente objetiva e funcional, um elemento neutro a ser observado, mas uma construção social levada a efeito pelos professores, alunos, pais e integrantes da comunidade próxima. (LIBÂNEO, 2001, p. 1)

O trabalho de gestão escolar traz uma série de contextos que devem ser examinados e pensados para a melhoria das práticas educacionais, exigindo do diretor um profissionalismo, uma competência múltipla para direcionar seus atos, sejam eles administrativos ou pedagógicos. Não compete a um bom gestor ficar isolado em seu gabinete a coordenar uma escola. É preciso um maior envolvimento, um dinamismo e uma interatividade em uma escola que está envolvida com diversos

contextos socioeconômicos e educativos, tanto de seus alunos, quanto de seu quadro de profissionais. E, usando das palavras de Krawczyk (1999),

Sem dúvida, a gestão escolar é uma peça fundamental do processo de transformação educativa. Constitui um espaço de interação com os alunos e o local onde se constroem as condições objetivas e subjetivas do trabalho docente – ainda que sob as múltiplas determinações do sistema educacional e da própria sociedade. (KRAWCZYK, 1999, p. 35)

Deste leque de competências para gerir o ambiente escolar torna-se imperativo aprimorar o trabalho do gestor, uma vez que a maioria dos gestores não possui, em sua formação inicial, cursos voltados para a área da gestão escolar. Por conseguinte, é fundamental para a atuação nesse cargo que os gestores devam ter um mínimo de direcionamento prático para a formação. Assim, propostas de formação continuada e em serviço dos gestores escolares, pensadas por suas redes de ensino, em muito ajudam na condução de um trabalho mais acertado, como é o caso do PROGESTÃO, aplicado pela Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais.

2.2 As propostas de capacitação de gestores: resultados positivos?

O atual processo educacional impõe ao diretor escolar uma nova postura mediante as novas demandas sociais e educacionais que adentram a escola. A instituição educacional passa a atuar para atender as prementes dificuldades de adaptação dos próprios alunos em seu espaço. Agregado a isto, o quadro se agrava pelas constantes mudanças nos sistemas escolares que impõem às escolas novos papéis, mais autônomos, que se desdobram para atender às necessidades do trabalho pedagógico e às necessidades assistenciais dos alunos, sendo muitas vezes falha, conforme Peregrino (2006):

O efeito para a Educação tem sido a integração precária ou subalterna dessa população através da mediação de uma escola que perde suas características fundamentais na medida em que se expande. (PEREGRINO, 2006, p. 104)

Desta forma, a atuação dos diretores em suas unidades escolares pode configurar-se aquém do desejado, gerando inconsistências gerenciais, ora se desvelando a atender ao administrativo da escola, ora deixando desassistida a gestão pedagógica escolar para atender à sua clientela estudantil e seus familiares em suas mazelas sociais. Agregado a isso, há o fato do atendimento sistêmico das redes de ensino a que pertencem, ao se depararem com o incessante processo de descentralização gerencial, oriundas das Secretarias de Educação, para um contexto de autonomia, mesmo que relativa, que deixam às escolas novas demandas ao atendimento escolar.

Por meio deste quadro que estampa as novas demandas das unidades escolares e a cobrança por uma gestão escolar mais atuante e precisa, nota-se que são vistas em todo o país, iniciativas que dão ênfase aos cursos de capacitação de diretores para uma melhor atuação no cargo. Os cursos de reciclagem e em serviço são facilitados e gerenciados pelas Secretarias de Educação, que buscam parcerias entre as Instituições de Ensino Superior ou instituições educacionais como o CONSED na proposição de atividades consorciadas, como é o caso do PROGESTÃO às redes estaduais públicas de Educação.

Neubauer e Trigo Silveira (2008) nos alertam sobre a necessidade de

[...] fortalecer o papel do diretor, cuja atuação tem sido fundamental para catalisar os processos de participação e autonomia escolar. Fortalecer, neste caso, não significa retroceder no processo de democratização das relações escolares, mas sim qualificar o processo de seleção e de formação continuada dos diretores, com opções coerentes com a liderança pedagógica e administrativa demandadas pela gestão compartilhada e participativa. (NEUBAUER e TRIGO SILVEIRA, 2008, p. 22).

É de suma importância a preocupação dos sistemas de ensino em propor políticas públicas de capacitação de gestores escolares, visando à qualificação, ao desenvolvimento pessoal e, principalmente, ao desenvolvimento profissional de seus servidores, para atuarem em um contexto educativo, que é rodeado e influenciado pelas mudanças na sociedade, nas palavras de Machado (2000):

Pesquisadores, planejadores, formuladores de políticas e administradores são unânimes quanto ao reconhecimento da capacitação profissional como uma das condições que se impõem na implementação de mudanças e reformas em todos os campos das

políticas públicas. Em qualquer plano de ação que se examine, a capacitação, o treinamento ou reciclagem, juntamente com os recursos financeiros, estão colocados como meios indispensáveis à implementação e êxito das metas propostas. (MACHADO, 2000, p. 97)

Porém, o que se observa, pelas referências da área de gestão escolar, é que são poucos os cursos, em que as propostas de capacitação são eficazes em sua plenitude. Nota-se que há somente o ofertar, que se finda em suas atividades e propostas no momento em que termina o curso, conseqüentemente, não há um mapeamento dos resultados práticos dos projetos, conforme Lück (2000) enfatiza citando Machado (2000).²⁷

E, ainda, Lück (2000) finaliza,

O distanciamento ocorre, no entanto, quando os cursos focalizam conhecimentos, centram-se em conteúdos formais, deixando de lado os componentes necessários para o desempenho profissional que são as habilidades, o saber fazer e as atitudes o predispor-se a fazer. Por conseguinte, cursos assim organizados são orientados mais para a cognição e menos para a competência. (LÜCK, 2000, p.30)

Mesmo com a necessidade imediata de capacitar os diretores escolares, para melhorarem sua prática profissional e o gerenciamento de suas escolas de atuação, é possível pontuar que, muitos dos estudos que acentuam a falta de efetividade dessas capacitações, talvez, seja devido à falta de articulação entre a vivência profissional do diretor e dos conteúdos de estudo, deixando a ele, ao término do processo de capacitação, somente uma competência técnica para sua atuação.

Assim, no decorrer desta pesquisa e na realidade de estudo ficou claro, por meio das afirmações dos envolvidos no processo na Regional, que a competência técnica individual, adquirida pelos profissionais capacitados pelo PROGESTÃO, não se manifesta em competência pedagógica e gerencial escolar. Assim, apesar das explicações ao fenômeno serem multicausais, este estudo optou por uma vertente única – a falta de estímulo e ou cobrança aos diretores para implementar, em sua unidade escolar de atuação, o que foi aprendido.

²⁷ Tem-se verificado que, em geral, são baixos os retornos de programa de capacitação em termos de transformação da realidade. É preciso que estes cursos superem uma série de limitações comumente detectadas em relação a cursos de formação profissional na área da educação [...]. (MACHADO 2000, *apud* LÜCK, 2000, p. 30)

Ainda assim, sob o imperativo de capacitação profissional para desempenho no cargo de gestor, a concordância das diretoras da SRE Diamantina sobre a validade do trabalho de capacitação para a melhoria profissional dos diretores escolares é notória.

Completando o pensamento, a Gestora 1 explica que,

a capacitação em serviço é de suma importância para o aperfeiçoamento profissional. [...] não existe uma formação inicial para o trabalho de um diretor escolar e, o que se tinha mais próximo a isso eram nos Cursos de Pedagogia que tinham a habilitação para Administração Escolar. [...] o cargo de diretor antigamente era por indicação política e não valeria à pena fazer o curso e não ficar no cargo. (G1, 2012).

Em relação ao mesmo questionamento, ponderando sobre a metodologia do Programa, a Gestora 3 explana que, “essa foi toda baseada em pesquisas e que são válidos para a gestão escolar [...] A pessoa/servidor querendo aprender e praticar, a proposta é válida”.

Percebe-se que, a proposta de capacitar os gestores escolares para sua atuação é considerada adequada, sendo necessária a junção da teoria com a prática.

Desta conexão, abre-se um parêntese para o Plano de Ação proposto pela SEE/MG ao PROGESTÃO. Quando do curso, o cursista deve elaborar um Plano de Ação voltado para a gestão escolar. Este Plano é realizado a partir do 3º Módulo e há o acompanhamento por parte dos tutores à aplicação. Porém, em decorrência da afirmação da Tutora 1, que realiza o trabalho de capacitação do Programa na Regional:

verifica-se o teor do plano e sua aplicabilidade, mediante os conhecimentos adquiridos pelo cursista e de aplicabilidade na especificidade escolar. Esse plano passa por uma avaliação pela tutoria que o acompanha com visitas *in loco* para comprovar se o cursista está mesmo praticando o que propôs. (Tutora 1)

Porém, finalizado o curso esta proposta é deixada de lado. Neste sentido, poderia se pensar sobre a possibilidade da SRE Diamantina em concentrar um acompanhamento, baseado nessa prática de propor um Plano de Ação para a escola, que é de iniciativa do próprio diretor. Tal ação poderia ser continuada, por

determinado período de tempo e de maneira a perceber se o gestor capacitado está de fato encontrando meios de aplicar e replicar o que aprendeu.

Durante a realização da pesquisa, tornou-se evidente uma falta de retorno no que se refere à capacitação, de forma que, há de se considerar um mapeamento da atuação dos gestores que passaram pela capacitação do PROGESTÃO na área de abrangência da SRE Diamantina. Há que se ponderar se houve melhorias efetivas nas escolas, que estão sendo gerenciadas por servidores que tiveram um investimento de uma política pública, para que se tenha um maior dinamismo profissional.

Sobre a ausência de retorno da capacitação dos diretores escolares, do envolvimento dos cursistas e das mudanças positivas adquiridas neste tipo de capacitação, as entrevistadas apontam para possíveis diferenças entre os gestores que passaram pelo PROGESTÃO e aqueles que não passaram. As expoentes G2 e G3 afirmam que não perceberam mudanças, destaques ou melhorias conquistadas advindas do curso de formação continuada em vigência.

Ainda sobre a questão, a G1 destacou um caso em que a cursista tinha “um domínio total da teoria do programa, enquanto sua prática como gestora era totalmente dissociada dessa teoria”.

Interessante atentar que foram relatados casos em que alunos gestores dominavam completamente os módulos do Programa, porém, seu desempenho acabava por se dissociar a teoria da aplicação em sua área de atuação escolar. Neste sentido e, conforme os tutores do Programa, muitos alunos se saíam muito bem nas avaliações da capacitação, mas os mesmos sabiam que, nas escolas gerenciadas por esses gestores a gestão não caminhava tão bem.

Somente a respondente G4 garantiu que verificou diferenças para melhor, pois, acredita que o gestor de posse de um material de estudo tão bom está mais receptivo, mais interessado e mais capacitado para atuar com as situações do dia a dia escolar.

Durante os questionamentos da entrevista semiestruturada, as gestoras da SRE Diamantina deixaram transparecer em suas opiniões que, o programa não cumpriu sua função primeira, ou seja, a melhoria prática das ações escolares. Foi inquirido sobre o que há de concreto, aferido pela SRE, do avanço das práticas dos gestores que passaram pelo PROGESTÃO. O retorno a este questionamento não foi satisfatório, de maneira que justificou a proposta da elaboração deste PAE, uma vez

que este será considerado um marco na proposta de mudança da realidade encontrada no ambiente de estudo.

De tal modo, este Plano de Ação Educacional concentrou-se em adotar na SRE Diamantina um movimento de monitoramento desses diretores capacitados, visando alcançar os resultados em um processo de responsabilização, tanto dos profissionais, no que tange a uma prestação de contas do que lhes foi ofertado, quanto da SRE, uma vez em que a mesma é disseminadora da política.

2.3 As propostas de capacitação de gestores via PROGESTÃO, uma análise mais pormenorizada sob outros olhares

Apesar de toda política pública trazer em seu bojo o atendimento às necessidades mais urgentes a serem sanadas, esta não fica isenta de apresentar, mesmo que de modo não explícito, as intenções políticas de seus idealizadores, principalmente no que diz respeito a um Estado que se intitula de resultados²⁸. Desta forma, mesmo com a melhor das intenções de conduzir, a melhoria do trabalho e da gestão do diretor escolar, por meio da formação continuada e em serviço, o PROGESTÃO pode ser considerado uma política que visa, por meio de ações direcionadas, a eficácia administrativa voltada à qualidade para o campo educacional.

O Programa, singular para toda a realidade educacional brasileira, e disseminado para os Estados é direcionado de cima para baixo, ou seja, no que tange ao conteúdo dos dez módulos de estudo pode-se dizer que é direto do CONSED aos cursistas, uma vez que os conteúdos dos módulos foram resultado de pesquisa do próprio órgão²⁹.

²⁸ De acordo com a Universidade do Estado de Minas Gerais, “Estado para Resultados - A partir da adoção desse modelo, as secretarias e demais órgãos do Estado passaram a formar um sistema coordenado, onde não existem mais processos realizados de forma autônoma, sem conexão com a estratégia geral. O Estado para Resultados tem como pilares a preocupação com a qualidade fiscal e com a gestão eficiente, de tal forma a maximizar o retorno social para o gasto público. Na prática, significa que o governo vai trabalhar para garantir à população serviços públicos de alta qualidade, em todo o Estado, com menores custos”. Informação disponível em: www.uemg.br/noticia_detalhe.php?id=2241

²⁹ Segundo informação disponível no site do CONSED, “O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares - PROGESTÃO nasceu como programa pioneiro, no Brasil, de educação à

A adesão ao Programa de acordo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (2005) se deu, dentre as motivações,

Pela magnitude do desafio e complexidade de realizar a capacitação de um dos maiores contingentes de dirigentes escolares do País, a Secretaria optou por aderir ao PROGESTÃO, um projeto já testado, coerente com o modelo de eficácia administrativa aliada aos valores da participação democrática da coletividade escolar e que vem apresentando bons resultados nos Sistemas Educacionais em que foi implantado [...] (Secretaria de Estado de Educação, 2005, p. 9)

Em face ao determinado sobre o vínculo da SEE/MG ao PROGESTÃO do CONSED, ainda fundamenta esta opção.

Idealizado, elaborado e monitorado pelo CONSED, tem como objetivo fornecer aos dirigentes das escolas estaduais de Minas uma fundamentação teórica mais consistente. (Secretaria de Estado de Educação, 2005, p. 9)

Apesar do direcionamento da política de capacitação mineira, o curso ter sido complementado e ter vinculado os intermódulos com as especificidades educativas mineiras - com todo o direcionamento de trabalho da área educacional, as políticas públicas em vigor e seus devidos direcionamentos, como as legislações específicas, a ênfase aos programas e projetos estruturadores e complementares da pasta estadual de Educação - o conteúdo geral do curso advém do Conselho e tem todo o aval da SEE/MG. Embora a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais siga

distância para capacitação de lideranças escolares. Foi desenhado a partir de uma demanda específica de um grupo de Secretários de Estados da Educação, na década de 90, tendo como meta principal o desenvolvimento de uma gestão democrática focado no sucesso escolar do aluno. [...] A partir de 2001 este Programa vem sendo implantado no país, por adesão das Secretarias de Estado da Educação e foi concebida para ser utilizada de forma descentralizada". Informação disponível em: <http://www.consed.org.br/index.php/progestao>.

Segundo o Guia didático do PROGESTÃO, o Programa foi "Elaborado por iniciativa de um grupo de secretarias estaduais de Educação, o PROGESTÃO pautou-se desde o momento de sua concepção, pelo trabalho com questões vinculadas ao cotidiano escolar, sem deixar de lado os fundamentos teóricos e instrumentais da gestão escolar [...] Nessa perspectiva foram elaborados todos os materiais instrucionais e concebidos as formas de apoio ao desenvolvimento da aprendizagem. Sua circunstância de estudar em serviço e suas necessidades de resolver questões do seu dia a dia foram cuidadosamente pesquisadas, dando origem aos módulos do programa e a uma pauta preliminar com competências e conteúdos, que balizam o desenvolvimento dos materiais". (TEIXEIRA, Raquel Figueiredo Alessandri, 2001, p. 7).

Nesse Guia ainda se discorre sobre as instituições parceiras que, sob a coordenação do CONSED "compartilharam o financiamento da preparação dos materiais instrucionais como participaram ativamente do processo de sua produção e das discussões sobre a implementação do programa" (TEIXEIRA, Raquel Figueiredo Alessandri, 2001, p. 7). Ênfase também é dada a contribuição de especialistas e a visitas prévias a países com programas semelhantes que, da mesma forma, deram contribuição ao desenvolvimento do material instrucional.

as determinações do CONSED, pelo menos a diretoria que trabalha com o Programa, o faz de forma intercalada com os demais programas e projetos, conforme já pontuado.

É importante evidenciar que o conteúdo dos módulos destaca inicialmente a aquisição de uma competência técnica para a atuação do gestor. Assim, mesmo que os módulos ao serem transmitidos para o contexto do cursista, não o dará condições imediatas para atender aos trâmites burocráticos da especificidade educacional mineira, não o dará maiores esclarecimentos de como salientar a prática da parceria e do voluntariado na escola e, seguirá somente como receituário ao gestor que não se embrenhar e se desvencilhar dos constantes sobressaltos por que passa uma gestão escolar.

Outro ponto que merece destaque é que, grande parte do interesse em participar do curso de capacitação, seja professor ou especialista, ocorra na intenção de ascender ao cargo de direção escolar. Pode-se dizer que definidos nos editais o alargamento da participação, para professores e especialistas da Educação Básica no curso, muitos dos profissionais se capacitaram, à primeira vista, no intuito de constituir um de banco de capacitados, para pleitear futuramente o cargo de diretor.

Todavia, no desenrolar das entrevistas, foi ostentado pela G1 que,

as inscrições do Programa quando abriram para a participação dos especialistas e professores fez com que se abrisse um leque de conhecimento, que levaria a escola a melhorar, logo haveria melhores resultados para os alunos também. (G1)

Esta maior abrangência do Programa levaria mais pessoas capacitadas a uma melhoria das práticas no interior das unidades escolares. Porém, mesmo com o alargamento à participação não se detectou um avanço nesse sentido e, segundo a gestora, para que se alcançasse este resultado deveria haver um *feedback*, uma maior cobrança aos cursistas.

Assim, diante as observações e pesquisas realizadas para este PAE, desde quando da incidência do Programa na Regional, há que se concluir que entre novos profissionais agraciados com a capacitação, professores e especialistas, a capacitação não é conjecturada como quesito para melhoria de atuação profissional, não se percebe o vínculo para ser efetuada. Há um primeiro pensamento voltado à capacitação como pré-condição para almejar o cargo de diretor escolar.

Neste sentido, dissocia-se que a participação na capacitação almeje que o profissional, seja professor ou especialista, atue como co-gestor no espaço escolar e de seu ambiente específico de trabalho, ou signifique, para o professor melhorar suas práticas em sala de aula, e para o supervisor escolar no envolvimento com professores e alunos. Verifica-se a existência de uma dissociação entre, a participação para se capacitar para melhorar - ao simples e ao mesmo tempo grandioso crescimento pessoal e profissional; há algo mais a ser vislumbrado - o cargo de diretor, revelando então, um desvio e um confronto de interesses.

Na versão mineira, a gerência do PROGESTÃO, se anteriormente auspiciou a uma especialização na área de gestão escolar, deixou a proposta como promessa não efetivada. Diferentemente do que houve em outros estados.

Segundo estudos de Vidal, Teixeira e Farias (2003), no exemplo do Estado do Ceará, este conseguiu agregar ao Programa de especialização, juntamente com Universidade Estadual do Ceará e a Universidade do Estado de Santa Catarina. Neste sentido, o Programa no Estado cearense foi complexo, uma vez que foi fundado em termos de parcerias institucionais, tendo as iniciativas para o curso advindas de diversos seguimentos. Há que se ponderar que, nestes moldes e, para disseminação do curso de formação, a articulação entre os entes deveria ser notadamente acertada, uma vez que poderia incorrer no risco de fragmentação do processo.

Conforme descrevem as autoras, o Programa,

[...] foi desenvolvido através de um convênio interinstitucional entre a Secretaria da Educação Básica do Estado, a Universidade Estadual do Ceará e a Universidade do Estado de Santa Catarina, esta última responsável pelo projeto que agregava curso de extensão e especialização como modalidades distintas, mas oferecidas simultaneamente para públicos com perfil de formação diversos. (VIDAL; TEIXEIRA; FARIAS, 2003, p.2)

Desta forma, é possível perceber que a especificidade do curso no Estado do Ceará se diferenciou da metodologia aplicada em Minas Gerais, até no que se refere ao atendimento a públicos educacionais diferenciados por formação. Outra característica do PROGESTÃO cearense foi verificada no que tange ao alargamento da proposta inicial do CONSED e em relação aos módulos de estudo para se

adequar às especificidades do ente federado. No que se refere ao material pedagógico do curso no CE, Vidal, Teixeira e Farias (2003) ainda expõem,

Cada módulo do Progestão conta com as seguintes produções impressas: módulo produzido pelo CONSED, que atende as duas modalidades do curso – Extensão e Especialização; módulo produzido pela UDESC, para a especialização, consistindo de aprofundamento dos conhecimentos de cada tema abordado nos módulos do CONSED e nos caso dos 4 últimos módulos, uma produção local também para a especialização, elaborada pela UECE, com o objetivo de explicitar e explorar, num nível de aprofundamento compatível com um curso de pós-graduação, as especificidades da realidade cearense – no que se refere a Gestão de Patrimônio, Recursos Humanos e Recursos Financeiros na Escola, e Avaliação Institucional do sistema educacional do Estado. (VIDAL; TEIXEIRA; FARIAS, 2003, p.3)

Já no exemplo do Estado do Pará, houve uma capacitação formal de 180 horas e uma especialização que, segundo Nogueira (2008), teve a contribuição de instituições de ensino superior e,

[...] o nível de especialização foi ofertado aos gestores graduados, quando houve uma complementação de carga horária e defesa de monografia ao final do curso, totalizando 360 horas/aula. (NOGUEIRA, 2008, p. 3)

Especificidades do Estado paraense para com o PROGESTÃO também são notadas, no que se refere à criação de um módulo de estudo específico da rede de ensino, sob coordenação e atuação e instituições de ensino superior, conforme expõe Nogueira,

Para desenvolver a especialização, o Guia de Implementação, elaborado pela SEDUC/PA, propôs a realização do Módulo X – Métodos e Técnicas de Pesquisa Educacional, bem como do processo de orientação das monografias, que foram desenvolvidos por um consórcio interinstitucional, no qual atuaram a Universidade Estadual do Pará (UEPA), Universidade da Amazônia (UNAMA) e Centro de Ensino Universitário do Pará (CESUPA). (NOGUEIRA, 2008, p. 3)

De acordo com os exemplos das duas redes estaduais de ensino, Ceará e Pará, conclui-se que, mesmo o Programa ser advindo de uma instituição maior como é o caso do Conselho Nacional de Secretários de Educação – CONSED, as

diferentes redes de ensino adequam a proposta às suas realidades e ênfases de gestão para com seus servidores e suas escolas, tendo as amplitudes do Programa diferenciadas, alargadas ou estáticas em seus desdobramentos.

Desta forma, a intensidade do curso nos Estados do Pará e do Ceará, quanto à valorização dos estudos, foi de âmbito superior ao de Minas Gerais, tendo maior envolvimento e parceria de diversas equipes, tanto nas secretarias estaduais de educação, quanto nas universidades a subsidiar o trabalho da proposta de capacitação aos cursistas. Estes alargamentos do PROGESTÃO, em sua nova roupagem de adaptação às políticas públicas educacionais cearenses e paraenses, conseguiram agregar maiores esforços gerenciais e de recursos humanos dos Estados envolvidos e da União, no que tange às universidades parceiras, para o benefício primeiro, à capacitação dos gestores das unidades escolares cearenses e paraenses.

Em virtude do que foi mencionado, há que se ressaltar sobre os desdobramentos da política de capacitação de gestores de Minas Gerais. O Programa foi adquirido por consórcio do CONSED. A partir de então, a política, inicialmente vinculada em termos de certificação ocupacional para concorrer ao cargo de diretor de escola, alargou sua participação a Professores e Supervisores da Educação Básica, criando assim, quando da capacitação destes servidores, um banco de profissionais aptos para atuar como diretor escolar, caso pretendessem atuar na função futuramente. A metodologia do programa, disseminada do órgão central às Superintendências Regionais de Ensino, seguia conforme as adaptações internas das regionais de quando se viam diante de especificidades de sua área de abrangência.

Mesmo atendendo ao Artigo 67 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), Inciso II – “aperfeiçoamento profissional continuado” [...], verifica-se que o atendimento à Lei para capacitar seus profissionais fica relegado somente a essa oferta. Todo o aparato e logística usados, os recursos financeiros destinados à compra do material e à manutenção dos recursos de hospedagem e viagens dos cursistas para adequarem-se aos polos de estudo, o envolvimento das equipes central e nas SRE, as tutorias, ficam esquecidos.

Portanto, diante da dedução de alguns servidores da Regional, a política de formação de gestores da pasta da Educação de Minas Gerais caracteriza-se como uma ação pontual, porém não se verifica um retorno, em termos qualitativos para

com o próprio servidor capacitado, a escola de atuação, ou mesmo para com a rede de ensino.

Em suma, há uma notória falta de dados acerca do impacto do Programa, seja na comprovação da melhoria profissional do diretor, ou no progresso da gestão de sua escola, assim sendo, a Dissertação seguirá para reavaliar e ponderar sob os direcionamentos do Programa na área de abrangência da Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

2.4 As propostas de capacitação de gestores via PROGESTÃO, uma análise mais pormenorizada da gestão da SRE Diamantina

Em um breve histórico sobre a política de capacitação de gestores de Minas Gerais – PROGESTÃO, e os direcionamentos da política específica do Estado mineiro acerca do Programa, essa foi efetivada e complementada, via intermódulos específicos à realidade de estudo. Seguiu perante alterações conforme seus editais, sendo sua propositura inicial de certificação ocupacional abolida, mantendo-se a garantia do sistema estadual de ensino em sustentar uma rede de profissionais capacitados para a função, alargando a participação a novos profissionais, como professores e especialistas da Educação Básica.

A metodologia do Programa, disseminada do órgão central às Superintendências Regionais de Ensino, seguia de acordo com as adaptações das Regionais. Desta apropriação na Superintendência Regional de Ensino Diamantina e, diante as observações e pesquisas realizadas na Regional, este estudo deste Plano de Ação Educacional, salienta alguns tópicos observados, e mediante os expostos ao longo deste PAE, seria preciso ir além do somente ofertar de uma capacitação, tornar-se-ia necessário mapear os avanços e dificuldades do programa, implementar melhorias, propor e assegurar um monitoramento pós-capacitação.

O questionamento da entrevista semiestruturada dirigido às entrevistadas se as mesmas percebiam se eram efetivadas, aos participantes do PROGESTÃO, ações de monitoramento após o término do curso de capacitação, resultou na

unanimidade das respostas e destacaram que, não há este monitoramento, seja por parte da SEE/MG, quem dirá por parte da Regional.

Em relação a este quesito, foi interessante a resposta dada pela entrevistada G2 que, literalmente, disse não saber do monitoramento, e a bem da verdade que não tinha ciência de

quais foram os participantes do PROGESTÃO nas edições realizadas pela Regional [...] que não tem conhecimento dos conteúdos ministrados [...] há um segredo, um mistério, quanto ao conteúdo, quanto ao material do curso, os cursistas, etc. (G2)

Mediante o enfoque a G2 ainda afirma: “como cobrar?” A resposta pactua com o relato de outra respondente em que, o conteúdo e o material nunca foram disponibilizados para análise, sendo os módulos impressos “sagrados”. Assim, de acordo com a G2 ficaria difícil direcionar ações de cobrança aos servidores capacitados pela própria Regional, uma vez que nem os gestores da casa foram apresentados ao material do curso.

Da exposição dos dados acima, pode-se concluir que o Programa não é veiculado no ambiente de trabalho destas gestoras, provavelmente sendo disseminado somente na Diretoria que trabalha com o Programa e no “Gabinete”, não sendo repassadas às demais diretorias da instituição que, de acordo com os direcionamentos posteriores desse Plano de Ação Educacional poderiam disseminar ações conjuntas que corroborariam para a manutenção e eficácia do monitoramento, com vistas a uma melhoria cumulativa da gestão, em uma reação em cadeia, tanto das escolas que tiveram seus gestores capacitados, quanto da própria atuação da Regional às escolas circunscritas e Secretaria de Estado de Educação.

Sobre a quarta averiguação, se há um mapeamento dos resultados que os gestores têm alcançado em suas práticas pela SRE ou pela SEE/MG, as entrevistadas responderam taxativamente que não, sendo que a entrevistada G2 ainda fez a observação de que, em sua diretoria de atuação e nos assuntos pertinentes à diretoria, “que nunca foi indagada sobre o desempenho dos diretores que passaram pelo PROGESTÃO [...] nunca foi solicitada a avaliar o desempenho dos cursistas nestes assuntos”.

Sendo assim, a última declaração evidencia a necessidade de ações conjuntas entre as diretorias da instituição educacional, em relação ao

PROGESTÃO, para que ressaltem a manutenção deste pretendido monitoramento. A análise destas afirmações possibilita pensar que o Programa, primeiramente deverá ser apresentado a toda a Regional. Em seguida, trabalhar na real necessidade de um monitoramento. Perante o andamento das entrevistas, neste ponto não houve possibilidade de dirigir a proposição de nova pergunta que, se atinha a questionar se houvesse tal monitoramento, qual o foco e se o mesmo seria capaz de gerar um banco de informações sobre seus resultados.

Seria interessante uma proposição da SRE Diamantina em monitorar os gestores, uma vez que várias inconsistências gerenciais são verificadas nas rotinas administrativas e pedagógicas das escolas e que, repercutem na própria gestão da Superintendência.

Logo, se uma escola que não consegue se adequar, legislativamente, para atender às normatizações de um termo de compromisso de uma Caixa Escolar³⁰, poderia ser chamada pelo setor responsável na SRE Diamantina. Assim, o coordenador da Divisão de Operação e Finanças (DIVOF), convidaria o diretor em questão e solicitaria explicações sobre a adequação do que foi aprendido, por exemplo, como gerenciar os recursos financeiros, e como administrar as questões do espaço físico e o patrimônio da escola, além da matéria pertinente e específica de Minas Gerais para gerência do orçamentário e financeiro e em aplicabilidade na escola.

Da mesma forma, caso a gestão pedagógica não seja trabalhada a contento na rotina de determinado diretor capacitado, deixando margem para resultados escolares insatisfatórios, a Divisão de Equipe Pedagógica se concentraria em atender a escola, para verificar deficiências pedagógicas que precisassem ser trabalhadas, baseado no apregoado pelos Intermódulos de estudos e de tópicos de

³⁰ Sobre manutenção e custeio da Educação, a SEE/MG proclama: “As escolas estaduais são autônomas em sua administração, no que diz respeito à sua manutenção e custeio, a partir de recursos enviados pela SEE. Os recursos são repassados às Caixas Escolares e podem ser utilizados na contratação de pequenos serviços e na aquisição de materiais que supram as necessidades de manutenção, garantindo o bom funcionamento das escolas. O programa é universalizado, ou seja, atende a todas as escolas estaduais, e os recursos são distribuídos em três parcelas anuais a partir de um valor básico por aluno matriculado. Para o recebimento dos recursos, a escola, por intermédio da Caixa Escolar, assina um Termo de Compromisso com a Secretaria de Estado de Educação. O Ministério da Educação também transfere recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, diretamente às Caixas Escolares das escolas de ensino fundamental, uma vez por ano, por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE. Esses recursos podem ser utilizados tanto para a manutenção e custeio quanto para a aquisição de material permanente”.

Informação disponível no link: <https://www.educacao.mg.gov.br/institucional/investimentos-em-educacao/manutencao-e-custeio>

alguns módulos que ressaltam como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola e como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação, para a melhoria do desempenho escolar.

Conforme o exposto anteriormente, estes exemplos são alguns dos muitos determinantes que se fazem incidentes na inapropriação gerencial de alguns diretores que, mesmo que sejam capacitados, ainda continuam firmando seu trabalho em ações desvinculadas de continuidade, de adaptação e planejamento para com a matéria educacional.

Quanto ao questionamento, se existe alguma devolutiva dos gestores capacitados das unidades escolares (em termos de formação e aquisição de conhecimentos para atuar no cargo) e, que tipo de prestação de contas é exigido aos participantes do PROGESTÃO, as afirmações concorreram a direcionamentos diferentes para com as respostas.

A diretora G1 diz haver pouca participação e divulgação das ações dos diretores e que, talvez a participação no Prêmio Gestão Escolar fosse um instrumento para se medir estas práticas. A diretora G2 diz não perceber a devolutiva e, sugere um retorno do trabalho dos diretores, por meio de uma avaliação interna de cada setor/diretoria, com ações visando a uma melhoria de desempenho destes profissionais. A resposta da G3 induziu à importância de que, na avaliação poderia ser levado em consideração o próprio Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI)³¹ do servidor, uma vez que o próprio Estado não monitora para saber se a gestão melhora. Já a G4 desconhece qualquer iniciativa interna neste sentido, acredita que um resultado é possível, mas que, reconhece que não tem como mensurar, no momento da pesquisa, algo para avaliar.

Estas afirmações levam a pensar como seria interessante a proposição deste Plano de Ação Educacional na Regional de estudo, em um direcionamento único, com ações acertadas e intercambiadas aos seus desdobramentos, atendendo a todas as diretorias da instituição e os diretores envolvidos no processo e, tendo por

³¹ Segundo Resolução Conjunta SEPLAG/SEE/MG Nº 7.110 de 06 de Julho de 2009, em seu Art. 2º o Processo de Avaliação de Desempenho Individual ocorrerá durante o ano, “devendo ser formalizado e instruído com: I – Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI; II – Termo de Avaliação”. Em seu parágrafo 1º estipula noções sobre o PGDI. “§ 1º O Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI –, elaborado pela chefia imediata e pelo servidor no início do período avaliatório, deve conter registro das metas e ações planejadas para o respectivo período [...]”
Informação disponível em:
http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/aed/arquivos/resc_seplag_see_7110_6jul2009.pdf

resultado efetivo um monitoramento eficaz, capaz que vislumbrar ações positivas em termos de gestão educacional e escolar. De forma que, se firma a relevância deste caso de estudo.

Quanto ao direcionamento da pesquisa, no que tange a inexistência de uma espécie de prestação de contas dos diretores formados por meio do PROGESTÃO, como não há a devolutiva, não houve como obter informações se as ações efetivadas para colher os resultados são de iniciativa da SEE/MG ou da SRE Diamantina.

Levando em consideração a questão do monitoramento dos cursistas, foi perguntado às entrevistadas se as mesmas têm conhecimento da existência de uma equipe responsável na SRE, para verificar se está sendo posto em prática o que foi apreendido no curso pelos cursistas.

As respostas foram oscilantes, sendo que para a G1 deve ocorrer um monitoramento somente quando da incidência do Programa. Para a G2, ela entendeu que poderiam ser usados sujeitos da sua diretoria de atuação na equipe, mas que tal direcionamento “nunca foi solicitado, imposto ou sugerido”. A G3 desconhece tal grupo e, a G4 reconhece que deveria haver essa equipe, para se envolver e propor o acompanhamento para mensurar resultados.

De forma que, por se tratar de prestação de contas no serviço público é interessante atentar, para o ponto que é pensar em uma equipe para verificar na prática o processo de monitoramento.

Ainda relacionado à formação recebida no PROGESTÃO foi inquirido às respondentes se é exigido algo sobre a comprovação dos conhecimentos recebidos para atuar no cargo de diretor escolar. A G1 explanou que, em termos pedagógicos, há, sim, uma exigência, tendo o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP)³² como avaliação, mensurando o eixo pedagógico. Para a G2 há uma cobrança indireta, quando, por exemplo, o diretor “faz a prova do curso ou passa pelo processo de certificação ocupacional para o cargo de diretor”, resposta também confirmada pela G3 que, ainda manifestou que a comprovação dos conhecimentos, da mesma forma,

³² O Programa de Intervenção Pedagógica – PIP, realizado nas escolas estaduais, sob gerência da SEE/MG e trabalho das equipes pedagógicas das Superintendências, tem como finalidade, segundo dados da Secretaria, “atingir o nível recomendável de alfabetização e melhorar o desempenho dos alunos, por meio de intervenções pedagógicas, capacitação e acompanhamento dos profissionais da educação”.
Informação disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/component/content/article/1410-programas/2834-gestao-do-programa-de-intervencao-pedagogica-pip>

pode se dar quando das avaliações do PROGESTÃO. Já a G4 alegou que deve ter, mas não sabe mensurar qual comprovação é cobrada aos diretores escolares. Dos valores registrados entre a discordância e a concordância nas respostas, há que se ponderar que ainda há margem de dúvidas da real aplicabilidade entre o adquirido, em termos de formação continuada, e sua aplicação em seu contexto profissional.

Do questionamento, se há alguma solicitação ao servidor na aplicação do que foi aprendido em suas rotinas escolares, duas respondentes afirmaram que não, sendo que, para a G2 na segunda parte da pergunta, que inquiria baseado na afirmação anterior, como considera a expectativa da própria Secretaria quanto à implantação e a implementação do Programa, acredita que a

expectativa da SEE é continuar, ampliar clientela, mas falta intenção. [...] maior acompanhamento dos resultados [...] há grande investimento e expectativa grande, mas sem medida, sem resultado palpável, falta criar isso [...] tem-se a teoria, mas e a prática? (G2)

E ainda alega que, deveria haver um instrumento de acompanhamento do Programa, uma vez que entende que a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais vai continuar neste caminho de capacitação de gestores.

Quanto à manifestação da G3, esta declarou que não há uma solicitação ao diretor de mostrar melhorias escolares advindas do curso de formação, mas, confia que a SEE/MG acredita na manutenção do Programa, porém acrescentou que deveria “melhorar a sua sistematização”. A respondente G1, em relação à primeira parte da pergunta respondeu que não, mas que, indiretamente é possível pontuar a cobrança. Ainda concluiu que,

A SEE/MG deveria fazer uma avaliação dos pontos pretendidos pelo Programa, dando maior ênfase a um gerenciamento, metodologia, dinâmica, exigências e que, deveria ter um monitoramento mais sistemático. (G1)

Para a entrevistada, o processo “não é feito 100%”. Já a manifestante G4, acredita que sim, mas não desvendou como, e considera que a SEE/MG mantém um “curso caro, com expectativa de melhorias, com gestores melhores e mais espertos para com a gestão”, após passar pelo Programa.

Nesta questão foi observada, entre as gestoras entrevistadas, a necessária manutenção do PROGESTÃO pela SEE/MG, uma vez que dirigem suas conclusões no acreditar das benesses do curso de capacitação oferecido.

Finalizando os questionamentos, a última pergunta inquiria às entrevistadas se as mesmas, como gestoras da Regional, teriam alguma sugestão em relação ao curso de capacitação de gestores.

Fica registrado que as respostas das gestoras G1, G2 e G3 compactuam com a proposição deste PAE, excetuando a resposta da G4, que apesar de responder que não conhece o Programa, certificou que a pesquisa a alertou para pensar sobre o PROGESTÃO, e a relação do mesmo, para um trabalho acertado entre as demandas de sua Diretoria de atuação e os módulos estudados pelos cursistas, que, certamente repercutiriam em suas ações conjuntas entre a escola e a SRE Diamantina.

Assim, as respostas que se seguem são o germe da pretensão deste Plano de Ação Educacional em suas proposições, garantindo a viabilidade do mesmo para a melhoria das práticas gerenciais da SEE/MG, da SRE Diamantina e dos gestores, compactuando com a ideia de que, um serviço público ofertado deve ter a sua resposta, o seu desvelamento fundado na qualidade, atributo que se direciona a razão e ao atendimento primeiro da Educação, o aluno da escola pública.

A entrevistada G1 deixou por sugestão que, “quanto mais servidores da educação puderem participar do Programa, é muito importante o processo de aperfeiçoamento profissional”. Ainda acrescentou que, todos os servidores vinculados à gestão, inclusive os servidores da SRE Diamantina deveriam participar desta capacitação, e que, no trabalho com os módulos de estudo, deveria ocorrer um *feedback*, com “resultados eficientes [...] socialização, para melhorar o funcionamento da escola”.

Em relação ao questionamento, a conclusão a que chegou a G2 foi a seguinte,

deveria haver um instrumento de monitoramento, acompanhamento e cobrança de resultados, pois, acredita que não pode passar por um curso desse e ficar como estava, e que deve haver alguma melhoria gerencial pelos temas tratados no curso. (G2)

A entrevistada G3 declarou que deveria haver um trabalho, que conseguisse incentivar toda a equipe gestora, para se colocar a par do que acontece efetivamente do PROGESTÃO, desde o conteúdo de estudo e suas consequências benéficas de capacitação. Ela ainda mensurou que o Programa é um “investimento do estado para o diretor” e, que, “falta um melhor proveito do que está sendo aprendido”. A SRE Diamantina sabendo como montar um instrumento, capaz de medir o que está sendo aplicado pelo diretor é uma solução de que o programa não está sendo descontinuado. Esse instrumento serviria até mesmo, para alertar ao diretor de que a instituição tem um instrumento pontual e imparcial de avaliação da atuação do mesmo. A G3 ainda completou: “Se sentisse que a SRE estiver de olho nele, há como fazer!”.

Assim, conclui-se que, em face aos expostos, sabendo mensurar o que emperra e o que impulsiona a gestão e a atuação do diretor capacitado pelo PROGESTÃO, inviabiliza as práticas de descontinuidade de ações educacionais e corrobora com os processos de responsabilização, tão necessários na Educação Pública que, segundo Brooke (2006):

A disputa entre as nações ricas por um lugar competitivo no mercado global tem levado os governos a se preocuparem cada vez mais com os resultados dos seus sistemas de educação. [...] Essa exigência por maiores informações sobre os resultados dos sistemas escolares tem sido respondida pela implementação de políticas de accountability, ou seja, de responsabilização, mediante as quais se tornam públicas as informações sobre o trabalho das escolas e consideram-se os gestores e outros membros da equipe escolar como co-responsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição. (BROOKE, 2006, p. 378)

Após todos os expostos e observações sobre os dados obtidos com a pesquisa, pode-se dizer que há um quadro incidente de falhas perceptíveis ao PROGESTÃO, no que diz respeito a um monitoramento do curso, constatando a pretensa descontinuidade da capacitação, ou mesmo de sua aplicabilidade prática.

Para os diretores da Superintendência, apesar das capacitações ocorrerem em seu próprio espaço, ainda há uma grande distância entre o próprio processo de capacitação que é efetivado pela própria instituição e a rotina interna da Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

Enfim, o desenrolar deste Capítulo explanou acerca dos estudos sobre o PROGESTÃO em algumas realidades estaduais de ensino do País, retratando seus

resultados em suas esferas de incidência, e os pareceres de autores que trabalham com o tema capacitação de gestores e gestão escolar. Da mesma forma, foi abordada simultaneamente a opinião dos sujeitos da pesquisa sobre a realidade de estudo, a SRE Diamantina. Assim, doravante e conforme o explanado neste espaço, o Capítulo que se segue trabalhará com a proposição deste Plano de Ação Educacional.

3 – PROGESTÃO: propostas e novos direcionamentos da política de capacitação de gestores escolares na Superintendência Regional de Ensino Diamantina

No trabalho com a formação de gestores escolares, realizado por meio do PROGESTÃO, na área da SRE Diamantina e mediante as pesquisas, não foram observados avanços ou mudanças significativas, sendo indiferente um resultado mensurável quanto a uma melhoria prática da gestão dos diretores escolares, devido à inobservância de se ter um instrumento pontual que afira os melhores resultados.

Conforme a análise do resultado da pesquisa na SRE detectou-se que as capacitações não ultrapassam os limites de seu término oficial, definidos previamente pelos editais das edições do Programa, e no que se refere a uma avaliação e aplicação do que foi concedido. Na verdade, não se aferem pós-capacitação melhorias, resultados insatisfatórios ou insuficientes de progresso profissional, ferindo os preceitos de uma efetiva prestação de contas.

Assim, faz-se necessário traçar uma proposição para cotejar melhorias conquistadas por meio da capacitação, e propor novos ordenamentos, como um monitoramento a estes diretores, este estabelecido e implantado na área de abrangência da SRE Diamantina.

Torna-se necessário racionalizar o trajeto da própria política de formação em incidência e propor novos direcionamentos com ações mais concretas, pontuais e efetivas, que possam ser medidas quantitativa e qualitativamente, sendo isto conseguido por meio de um planejamento efetivo, entre SRE e escolas, em uma rede de gestão que, busque agregar os conhecimentos adquiridos e transpô-los para as práticas gerenciais nas escolas e na Superintendência. Tudo, sustentado no processo de responsabilização do gestor escolar capacitado e na garantia de mostrar aos atores vinculados ao processo, alunos, escolas e sociedade uma conjuntura de melhoria educacional.

O monitoramento e a precisa devolutiva dos gestores em suas unidades de atuação seriam garantia do próprio órgão gerenciador, a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que o financiamento do projeto foi gerido de forma acertada e beneficiou a população educacional vinculada. Para a Superintendência

Regional de Ensino Diamantina, o monitoramento colaboraria para melhoria das práticas gerencias da própria unidade e, em um maior poder de intervenção da mesma em especificidades das escolas circunscritas que tiveram seus diretores capacitados.

Ilustrando, Alves (2008) direciona:

A possibilidade de diversificação das políticas educacionais praticadas no Brasil depende da capacidade de acadêmicos, gestores e políticos considerarem, sem preconceitos, temas tidos usualmente como difíceis, por exemplo a responsabilização de gestores e professores pelos resultados alcançados pelas escolas, padrões de autonomia mais radicais dos que os aqui praticados, currículos mais estruturados, dentre outros que estão associados a resultados positivos em outros contextos. Por certo, é positivo que haja no país algumas medidas que sinalizam a possibilidade de abertura para a renovação da agenda política. (ALVES, 2008)

Neste sentido, pensar em políticas públicas e em melhores direcionamentos das mesmas, por meio de processos de monitoramento de suas práticas, constitui-se relevante procedimento destinado aos contextos educativos, uma vez que, se ponderam efetividades e se propõe direcionamentos em fatores de entrave focados na melhoria educacional.

3.1 A efetividade das políticas públicas em incidência no campo educacional, uma aplicabilidade na circunscrição da Superintendência Regional de Ensino Diamantina

Políticas públicas são pensadas, geridas, implantadas e implementadas, para solução de problemas educacionais detectados pelas redes de ensino. Desta complexidade e direcionamento há que se pensar, que geram repercussões diferenciadas quando de sua incidência. Focando no preceito de qualidade educacional, ações das redes de ensino e adequação das políticas públicas, para o atendimento às especificidades educacionais são direcionadas, principalmente no que tange aos movimentos de reforma educacional das redes de ensino.

Sob o corolário da transparência das políticas públicas, para as ações destinadas à Educação tornam-se necessários mecanismos de avaliação e de responsabilização que permeiem estes artifícios. Assim, faz-se necessária a devida avaliação da política implementada - a capacitação de gestores, para verificar, detectar e transpor obstáculos que possam emperrar a um maior resultado, perante seu objetivo maior que é de manter um banco de profissionais capacitados que passem a atuar a favor da qualidade educacional.

Trazendo à análise a opinião de Pessoa (2010), ele direciona:

[...] quer nos parecer que uma criteriosa avaliação das políticas públicas educacionais pode se constituir em importante instrumento no processo de melhoria da qualidade do ensino. A ausência dessa avaliação impossibilita a formulação de proposições para correção de rumos, implicando, por consequência, desperdício de grandes somas de recursos públicos. Em tais circunstâncias, é forçoso reconhecer que o desconhecimento acerca dos resultados de um programa deveria se constituir em uma infração tão grave quanto a sua má gestão. (PESSOA, 2010, p.2)

Em continuidade a avaliação, a responsabilização de seus atores diretos em prestar contas de um serviço que foi ofertado pelo poder público, deve ser a tônica de uma política, que realmente atenda e mostre seus resultados significativos, em resposta aos seus usuários diretos, a comunidade escolar.

No terreno educacional, políticas de formação continuada e em serviço, inicialmente almejam que os atores, que passaram por essas capacitações deem um retorno positivo, em termos de competência, transmutado em qualidade de oferta educacional às suas escolas de atuação e, conseqüentemente, em sua rede de ensino. Desta forma, fez-se necessária uma avaliação da política de capacitação de gestores escolares implementada no estado de Minas Gerais, por meio do PROGESTÃO, aferindo seus resultados práticos, tanto para a mantenedora da mesma, a SEE/MG, quanto da disseminadora da política de capacitação, a SRE Diamantina.

Assim, segundo a concepção de Faria (2005):

[...] do processo de avaliação de políticas públicas, aquela muitas vezes adotada em manuais e apreciações mais introdutórias, os quais apresentam a avaliação como “última etapa” do chamado “ciclo das políticas”, definindo-a como: (a) atividade destinada a aquilatar os resultados de um curso de ação cujo ciclo de vida se encerra; (b) a fornecer elementos para o desenho de novas intervenções ou para o aprimoramento de políticas e programas em curso; e (c) como

parte da prestação de contas e da responsabilização dos agentes estatais, ou seja, como elemento central da *accountability*. (FARIA, 2005, p. 1-2.)

Do mesmo modo, pensando sobre os processos de responsabilização envolvidos nesta seara, e usando das palavras de Mainardes (2006, p. 54), “a ideia de que as políticas têm efeitos, em vez de simplesmente resultados, é considerada mais apropriada”. E é em relação a estes efeitos que assenta a proposição deste Plano de Ação Educacional. É preciso volver-se em um necessário processo de responsabilização, que culmine no mapeamento do resultado efetivo do PROGESTÃO entre os diretores capacitados e, conseqüentemente, nas escolas sob sua gerência e, de modo indireto na própria gestão da Superintendência sob as escolas circunscritas.

Este mapeamento da política de capacitação na Regional, esboço de nova intenção para o prosseguimento da política na SRE Diamantina, vai ao encontro do que prega Mainardes³³ (2006), usando da visão de Ball.

Desta forma, seria indispensável analisar resultados para uma devida adequação ao propósito inicial do curso – capacitar. Porém, torna-se necessário repensar a terminalidade imediata do curso de capacitação ofertado e, traçar novas diretrizes, firmadas em resultados práticos, moldados na transparência da gestão pública, visando à aplicabilidade do oferecido, via capacitação, para melhoria da gestão, seja da escola que teve seu diretor capacitado, quando da SRE, no universo de diretores/escolas que repercutem com suas ações gerenciais na própria gestão da SRE Diamantina.

Agregando a este pensamento as palavras de Farias (p. 48, 2006), direcionam que há um “escasso conhecimento acerca do impacto da ação governamental e da busca de um maior controle [...]”. Assim, supondo que a política de capacitação de gestores, foi implementada no Estado, com a intenção da

³³ Nesse contexto, as políticas deveriam ser analisadas em termos do seu impacto e das interações com desigualdades existentes. Esses efeitos podem ser divididos em duas categorias: gerais e específicos. Os efeitos gerais da política tornam-se evidentes quando aspectos específicos da mudança e conjuntos de respostas (observadas na prática) são agrupados e analisados. Um negligenciamento de efeitos gerais é mais comum em estudos de casos particulares que tomam uma mudança ou um texto político e tentam determinar seu impacto na prática. Tomados de modo isolado, os efeitos de uma política específica podem ser limitados, mas, quando efeitos gerais do conjunto de políticas de diferentes tipos são considerados, pode-se ter um panorama diferente. (BALL *apud* MAINARDES, 2006, p. 54)

melhoria da qualidade educacional após um diagnóstico efetuado, como processo primordial ao antever de qualquer política pública, é necessário que, após a sua implementação organizem-se mecanismos de avaliação do que foi colocado em prática.

O processo de avaliação da política, com o devido mapeamento do impacto da mesma na área circunscrita à Regional, pode gerar entre os próprios atores disseminadores da política novos olhares, o que é acentuado por Faria (2006), sendo que,

[...] as descobertas da avaliação (e o seu próprio processo de realização) podem alterar a maneira como esses técnicos compreendem a natureza, o modo de operação e o impacto do programa que implementam. (FARIA, 2006, p. 103)

A utilidade prática da avaliação da política de capacitação na Regional pode ser melhor explicada de acordo com o direcionamento de Faria (2006),

O fato de uma avaliação estar sendo ou ter sido feita pode ser utilizado também para demonstrar a racionalidade e a predisposição ao aprimoramento e à responsabilização por parte dos encarregados da política ou do programa. Por outro lado, a própria realização da avaliação pode ser pensada como assegurando uma aura de legitimidade para o programa ou sugerir que algo não vai bem em sua gestão ou que há problemas no seu desenho. (FARIA, 2006, p. 104)

Assim, este Plano de Ação Educacional teve como propósito direcionar e analisar a conjuntura de apropriação da SRE Diamantina sobre o PROGESTÃO e, apontar novos caminhos quando da terminalidade do processo oficial, sendo desmembrado na Regional um trabalho de avaliação e monitoramento destes gestores capacitados e a população escolar beneficiária agregada. Esta finalidade pode ser enfatizada usando das palavras de Mainardes (2006),

[...] o aspecto essencial desse contexto é o compromisso do pesquisador em contribuir efetivamente para o debate em torno da política, bem como para sua compreensão crítica. (MAINARDES, 2006, p. 60)

Deste modo, faz-se necessário implementar um movimento de monitoramento da qualidade das ações que são desenroladas na Regional. Mesmo que as ações

anteriores sejam de gerenciamento da Secretaria de Estado de Educação, a própria unidade vinculada, no caso a SRE Diamantina, poderia usar a cultura de avaliação de suas próprias ações, para com isto, conseguir agregar os enfoques positivos e os que necessitam de ajustes em um intuito maior - o de melhorar o gerenciamento da própria Regional, tanto perante as escolas, quanto perante a Secretaria de Estado de Educação.

Este movimento certamente teria suas dificuldades, como qualquer política pública em sua fase de implantação e implementação, requerendo estudo de possibilidades que melhor se adequem à realidade das escolas e da Regional, inseridas em um espaço geográfico peculiar do Estado de Minas Gerais, porta de entrada do semiárido mineiro e Vale do Jequitinhonha, agregado às diferenças sociais, econômicas e educacionais desse território.

Porém, o processo não é isento de se conseguir ações mais efetivas, como a melhoria de gerenciamento, participação, democratização e valorização profissional, com direcionamentos produtivos e definidores de uma melhoria de qualidade educacional oferecida pelas escolas e pela Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

3.2 Proposições do Plano de Ação Educacional em incidência na Superintendência Regional de Ensino Diamantina

Após a análise dos dados obtidos na pesquisa na Superintendência Regional de Ensino Diamantina, em relação à apropriação da política de formação continuada, torna-se necessário desenvolver atividades e ações que tomem por experiências estes resultados para que sua prática seja efetivada com embasamento, e não se torne mais uma ação dissociada de propósito e sem repercussão positiva no processo educacional.

Por intervenção das pesquisas e a literatura recorrente, os processos de formação continuada e em serviço acabam, por denotar fragilidades e lacunas de políticas de capacitação, e em vigor no Estado, que precisam ser revistas no intuito

de melhoria do próprio processo, e da almejada qualidade educacional. Estas fragilidades podem ser mensuradas, uma vez que foi detectada uma falta de monitoramento da política de capacitação de gestores pelo PROGESTÃO, seja determinada pela SEE/MG ou mesmo pela Superintendência Regional de Ensino Diamantina, objeto de estudo.

Condizente ao exposto no desenvolvimento do trabalho, o caso de gestão deste Plano de Ação Educacional se ateve a avaliar uma política educacional - a formação de gestores escolares, por meio do PROGESTÃO, na Superintendência Regional de Ensino Diamantina. Desta forma, a dimensão da gestão analisada foi à própria Regional de ensino e a sugestão de intervenção se dará a partir do momento que terminar o curso de formação de gestores, para a devida incidência da intervenção proposta.

Em decorrência dos resultados do estudo do PROGESTÃO na realidade da SRE Diamantina denotam-se as fragilidades gerenciais e de aplicação, em que os diretores são capacitados, mas não se percebe melhorias advindas, ou não, uma vez que não há algo que as mensure ou comprove. O Programa é disseminado em termos de certificação profissional, mas, na verdade, quando do seu fim, a política não se impõe à responsabilização do diretor, em seu compromisso profissional de se desvelar na tarefa de transformar a realidade de sua unidade escolar, uma vez que foi capacitado para isso por sua rede de ensino.

Assim, moldado nos estudos acerca do PROGESTÃO e na apropriação da política de formação continuada de gestores escolares, este PAE tem como proposta inicial de intervenção a proposição de um mapeamento (ao final do processo da política de capacitação de gestores já existente) da gestão dos diretores que passaram pelo programa de capacitação, pela SRE Diamantina. Assim sendo, haverá um direcionamento posterior, de responsabilização, ao diretor capacitado³⁴.

³⁴ Para não ficar cansativo o texto, toda vez que for referido neste relato cobrança de diretor pós-capacitação, lembrar que, se outros profissionais da escola passaram pela capacitação do PROGESTÃO, da mesma forma serão responsabilizados e atuarão, juntamente com o diretor na proposição do Plano de Ação.

Uma vez que o direcionamento deste Plano de Ação Educacional preza pela responsabilização, não seria justo somente o diretor capacitado e em atuação prestar contas, e ou outros servidores serem deixados à margem do processo, enfatizando uma pseudo e incoerente prestação de contas.

Afinal, se esses profissionais estão fazendo o curso para serem capacitados para atuar futuramente na direção escolar, devem ser responsabilizados pelo processo, mesmo que não atuando no cargo, podendo agregar sua realidade de sala de aula e da supervisão escolar para melhoria da gestão de sua escola, junto com o diretor em atuação.

No entanto, é importante lembrar que, quando do alargamento à participação de Professores e Especialistas da Educação Básica no PROGESTÃO, eles igualmente devem ter sua parcela de responsabilização no processo. Assim, nas escolas que tiveram seus profissionais capacitados, juntamente com o diretor em atuação, trabalharão em conjunto com o diretor desde a implementação e manutenção do Plano de Ação, sendo do mesmo modo responsáveis pelo Plano de Ação e da assinatura do Termo de Compromisso.

Vale destacar que, nas escolas que tiverem mais profissionais envolvidos no Programa e no processo, o resultado será mais democrático e participativo, conjugador de ideias singulares e plurais, beneficiadoras da gestão escolar, uma vez que agregará o conhecimento de realidades distintas, o saber do professor que atua em sala de aula, do especialista que atua com a administração, o alunado e o professorado e do diretor que já está infiltrado no processo de gestão escolar.

Este mapeamento seria para verificar e acompanhar o diretor e os outros profissionais envolvidos na capacitação os ensinamentos adquiridos para aplicabilidade em sua escola de atuação. Isso geraria, em médio e longo prazo, a melhoria das práticas escolares e de gestão nas unidades circunscritas a SRE, com vistas à qualidade educacional das escolas e da gerência da Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

Para ilustrar a pretensão deste estudo, a proposição deste Plano de Ação Educacional seguirá a síntese dos direcionamentos expostos nos Quadros 4 e 5 que se seguem.

QUADRO 4 – A proposição em seu roteiro

AÇÕES PÓS-CAPACITAÇÃO PROGESTÃO NA SRE DIAMANTINA		
AÇÕES	ENVOLVIDOS	OBSERVAÇÕES
Termo de compromisso do Diretor	Diretores a serem capacitados pelo programa oficial. Elaborado pela SRE Diamantina com conviência da SEE/MG.	Destinado à prestação de contas pós-curso.
Reuniões técnicas na SEE/MG, para definir quanto à implantação e implementação da política na Regional	Técnicos da SRE e Equipe Central do Programa na SEE/MG.	Acordar ações conjuntas para o monitoramento da SRE Diamantina.
Reuniões técnicas na SRE Diamantina, para definir estratégias de ação e planejamento, durante todo o período e, quando detectadas, pelas equipes envolvidas, dificuldades para desenvolver novas estratégias de ação	Equipe gestora da SRE Diamantina e, posteriormente, equipe de campo da proposta, de acordo com as demandas percebidas pelas devolutivas rotineiras das escolas, para proceder à intervenção.	Agregar a disponibilidade de servidores para atuação. Quando dos primeiros resultados, aferidos pelas equipes envolvidas e, se necessária intervenção de equipes específicas, para atuação na escola, mediante as dificuldades do processo expostas pelo Colegiado, ou mesmo da rotina escolar, percebida entre as ações comuns da SRE e escola, prazos, trabalhos para entrega na Regional, dentre outros.

Fonte: Quadro 4 elaborado pela autora, 2012

QUADRO 5 – A proposição em seu roteiro, continuidade das ações

AÇÕES PÓS-CAPACITAÇÃO PROGESTÃO NA SRE DIAMANTINA		
AÇÕES	ENVOLVIDOS	OBSERVAÇÕES
Encontros com diretores na SRE Diamantina	Equipe gestora da Regional, membros da equipe central, membros das equipes de campo da proposta.	Em primeiro momento, para definir as ações de intervenção com os diretores e instituir as estratégias da rede de gestão, para melhoria de ações individuais e coletivas dos diretores da Regional e, conseqüentemente da SRE. Manutenção de uma rede de boas práticas, exposição de experiências exitosas para sanar problemas comuns entre as unidades escolares.
Plano de Ação do Diretor	Diretor Escolar, posteriormente Colegiado Escolar.	Definição se continua o plano anterior ou remodela-o mediante as propostas do Colegiado Escolar. Elaboração ou reelaboração e implementação na escola. Resultado final, quando do fim deste pelo Colegiado Escolar.
Envolvimento com a equipe do Colegiado Escolar nas escolas	Equipes de campo, Inspetores e Analistas Educacionais da SRE.	Traçar os direcionamentos, para aferição do Plano de Ação em desenvolvimento na escola.
Reuniões nos polos.	Equipe de campo da proposição.	Traçar primeiras benesses e/ou dificuldades do processo para replanejamento de ações, se necessário for.
Monitoramento nas cidades/escolas constantes do último edital da capacitação	Equipe de campo da proposição – SRE. Diretores e Colegiado Escolar.	Verificação in loco da aplicação do plano nas unidades escolares.
Reunião final de avaliação geral da proposta na SEE/MG	Equipes de campo da proposição (SRE) e equipe central (SEE/MG).	Mapeamento dos resultados para melhoria nos processos. Destaque para as experiências de sucesso no intuito da valorização profissional.
Reunião final de avaliação geral da proposta na SRE Diamantina	Equipes gestoras da Regional, equipes de campo da proposta, profissionais capacitados.	Mapeamento dos resultados para melhoria nos processos. Destaque e divulgação das experiências de sucesso observadas na proposição.

Fonte: Quadro 5 elaborado pela autora, 2012

Nos Quadros 4 e 5 constam as ações pós-capacitação, para serem efetivadas pela SRE Diamantina. Portanto, a proposta inicial de intervenção se dedicaria a direcionar ações, para que a SRE mantivesse em sua própria gestão e em benefício da mesma, perante as unidades escolares circunscritas, um novo direcionamento de trabalho após o término do curso na proposição de responsabilização, prestação de

contas e controle sobre a atuação dos servidores capacitados, quando do fim do curso, fundado em um Termo de Compromisso.

Este Termo de Compromisso da proposição seria baseado no Termo de Compromisso já admitido pelo diretor escolar, quando de sua posse no cargo de gestor, além de se fundar no modelo de Padrões de Competências de Diretor de Escola da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais³⁵.

Para concretude da proposição deste PAE, será necessário um monitoramento e acompanhamento ao diretor capacitado, externamente, pela equipe SEE/MG – SRE Diamantina, por meio das capacitações, visitas in loco e propostas de intervenção gerencial, quando detectadas questões para melhoria; e internamente, em sua unidade de atuação, pelo Colegiado Escolar. O Colegiado irá aferir o desenvolvimento da gestão escolar, através de um Plano de Ação do diretor, quando do fim do curso, se o diretor realmente adquiriu e está implementando a competência técnica, adquirida na capacitação, em sua escola de atuação.

Mas, como toda política pública necessita de um retorno, se está de fato incidindo na melhoria preconizada pela capacitação, é preciso que haja uma proposição de avaliação. De forma que, a proposta idealizada por este PAE é o aprimoramento do Plano de Ação, proposto pelo PROGESTÃO e em desenvolvimento na escola durante o curso, a ser idealizado pelo gestor, implantado e implementado pelo mesmo, para tentar sanar pontos de entrave verificados em sua própria gestão. E, para que a implementação desse Plano de Ação tenha um retorno quanto à sua efetividade, ainda passaria por uma avaliação interna, fundamentada nas melhorias percebidas ou nos tópicos que não alcançaram êxito sobre os objetivos do Plano de Ação educacional. Portanto, haveria uma avaliação pelo próprio Colegiado Escolar das melhorias das práticas gerenciais e pedagógicas, verificadas quando da incidência deste Plano de Ação na escola.

³⁵ A SEE/MG, “entende-se que o diretor de escola da Rede Estadual de Minas Gerais deve possuir um elenco de competências profissionais relacionadas à gestão da escola e saber colocá-las a serviço da melhoria das condições de ensino e aprendizagem”.

“Para facilitar a compreensão, tais competências podem ser organizadas em cinco categorias que juntas apresentam os Padrões de Competências para o diretor de escola. Portanto, os cinco padrões são construídos com base em conhecimentos e habilidades que têm aplicação prática e devem ser usados cotidianamente pelo diretor na análise das atividades da escola e no planejamento das suas tarefas”. Informação disponível em:

http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8B952AFB-142D-4A15-8932-1223D986B4F3%7D_padroes-de-competencia_diretor-escolar_02.pdf

3.3 A viabilidade da proposta deste Plano de Ação Educacional, considerando os diversos aspectos de incidência da proposição na Superintendência Regional de Ensino Diamantina

Porém, para uma avaliação de uma política e proposição de novos ordenamentos destinados à verificação da incidência positiva da mesma nos espaços educacionais, há que se ponderar que não se trata de um processo tão simples assim. Configura e agrega uma série de conjunturas internas e externas, da SEE/MG, da SRE Diamantina, escolas e diretores escolares, que se fazem incidir nesta propositura e que precisam ser ponderadas e trabalhadas.

Na proposição de implantar um movimento de monitorizar o diretor capacitado, seria necessário mapear os avanços e dificuldades do programa, implementar melhorias, para se propor e assegurar este monitoramento. Assim, haveria uma adequação ao quadro institucional já existente para com a política e as mudanças ocorreriam a partir do findar oficial da capacitação do PROGESTÃO, ou seja, seria um adendo à proposta atual em vigor no Estado.

Outro destaque importante é o tempo destinado à proposta de responsabilização. O monitoramento previsto seria pelo período de um ano, ao findar da capacitação oficial, onde os diretores que passaram pela capacitação seriam visitados³⁶ por membros das equipes administrativas e pedagógicas da SRE Diamantina em suas unidades de trabalho, para verificação *in loco* da aplicabilidade do Plano de Ação do Diretor e as melhorias advindas para o contexto escolar.

Os mecanismos de publicação/divulgação da proposta de monitoramento poderiam ser vinculados e iniciar-se-iam quando do lançamento do Edital de divulgação da edição do PROGESTÃO, normalmente publicado no Diário Oficial do Estado. De modo que, juntamente ao Edital do Programa, seriam determinadas as ações referentes à responsabilização do diretor escolar de quando do fim do curso, para controle sobre a atuação dos servidores capacitados. Desta forma, a proposta de aproximação com o público-alvo acerca da responsabilização do processo já

³⁶ A especificação do período em que ocorrerão os encontros está presente no Quadro 06.

seria definida de antemão, não dando margem a um processo estanque e sem resultados.

Outra evidência de realce seria o estabelecimento de um Termo de Compromisso com assinatura prévia do cursista, visando à aplicabilidade do que foi ofertado, em termos de capacitação, para a melhoria de suas práticas de gestão. Este Termo de Compromisso teria vigência por determinado período de tempo, sendo estipulado o período de um ano após a capacitação, estando atrelado à permanência no cargo, e fundado no remodelamento e na implementação do Plano de Ação anterior. Este Plano de Ação contemplaria as demandas pedagógicas e administrativas, detectadas como pontos de aperfeiçoamento da gestão e a serem trabalhadas na escola para melhoria do trabalho escolar.

Estes definidores de aperfeiçoamento podem ser tomados por base nos Padrões de Competências de Diretor de Escola proposto pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais,

Os cinco padrões aqui apresentados e detalhados refletem um conjunto inter-relacionado de expectativas a respeito das funções e do papel do Diretor como líder da escola: 1. O planejamento estratégico e o aprimoramento da escola; 2. O processo pedagógico e a qualidade do ensino; 3. O desenvolvimento da equipe e o fortalecimento da autonomia; 4. A administração da escola e a gestão participativa; 5. O fortalecimento e ampliação das relações da escola com a comunidade. (SEE/MG, [s.d.]

Desta forma, o ajustamento das ações escolares, baseadas nesses cinco direcionamentos, englobaria as diversas facetas de atuação do diretor, intercambiando-as e, definindo em que questões se ajustam as competências necessárias para a atuação do gestor.

Porém, este novo direcionamento da política precisaria de uma avaliação para comprovar os seus reais efeitos e, como proposição de responsabilização e controle e prestação de contas sobre a atuação dos servidores capacitados, o acompanhamento ao diretor seria medido por meio de seu Plano de Ação. Neste sentido, caberia ao Colegiado Escolar, conselho democrático da escola, com função consultiva e deliberativa e conforme as competências deste órgão, definidas na Resolução SEE/MG nº 2034/2012, apontar a percepção da melhoria das práticas de gestão do diretor, ou pelo menos as tentativas para o premeditado melhoramento, e ajudá-lo em suas proposições visando à melhoria da própria escola.

Todavia, sabedores da generalização das demandas que adentram as escolas, sejam elas de cunho administrativo, pedagógico e social, o diretor teria chance de expor esses fatores de entrave, caso não seja aferida uma melhoria qualitativa. Esta pontuação dos Colegiados Escolares seria consolidada na SRE Diamantina, servindo de diagnóstico para detectar quais diretores não conseguiram atender aos seus objetivos, segundo seu órgão colegiado.

Porém, o diagnóstico ainda ajudaria para que a SRE Diamantina mantivesse um banco de dados dos quesitos a serem melhorados na gestão das escolas, caso os diretores não estejam cumprindo ou sentido dificuldades na execução do proposto em seu Plano, servindo como ponte para proposição de intervenção da SRE nas escolas, no intuito de propor momentos de capacitações ou ocasiões de atendimento individualizado, pelas equipes pedagógicas e administrativas da Regional.

Os Colegiados Escolares seriam instruídos pela Superintendência a lançar, em formulário específico, elaborado pela Regional de Ensino, a atuação do diretor escolar, como é de sua função e baseado no estabelecido na normatização vigente sobre a atuação dos Colegiados. Estas observações se baseariam em aferir o desenvolvimento do Plano de Ação do Gestor Escolar em vigência na escola, tendo por base o modelo dos padrões de competência do diretor escolar nos direcionamentos pedagógicos ou administrativos a que este plano se fundamentasse. Todas as melhorias ou assuntos de aperfeiçoamento levantados seriam encaminhados à SRE Diamantina semestralmente.

Por conseguinte, as diretorias da SRE Diamantina consolidariam as aferições dos Colegiados e determinariam quais as necessidades de cada unidade escolar, mediante o averiguado e perante as próprias observações das equipes da SRE em relação ao trabalho das escolas. A partir de então, seriam disseminadas estratégias de interferência da SRE nas escolas no que diz respeito a capacitações gerais ou individualizadas, para os temas que precisassem de um impulso para a melhoria, ou mesmo, para a divulgação de experiências positivas e que poderiam ser disseminadas a outras realidades escolares.

Os encontros com os gestores na Regional serviriam de elo entre os diretores e SRE para disseminação de experiências positivas, colaborando com uma rede de boas práticas, visando à qualidade educacional. O consolidado destes encontros, com as experiências significativas, seria formatado, em forma de dossiê anual, com

o registro das melhorias escolares, sendo como um banco de boas práticas de gestão e na valorização das escolas públicas com melhores resultados. Neste sentido, ocorreria a publicidade dos esforços das escolas com vistas à qualidade educacional, posto que, estes relatos de experiências induzem outras realidades escolares a um processo de incentivo à inovação em suas práticas.

3.4 Os atores a serem envolvidos na proposição do monitoramento pós-capacitação

Na manutenção de um processo de monitoramento, tendo por orientação a necessária responsabilização envolvida, é de suma importância e imprescindível a adesão de atores específicos para a sustentação da proposta.

Quanto aos atores necessários para atuação nessa manutenção: na SEE/MG, a equipe do PROGESTÃO central, da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional, articularia atividades para controle e monitorização das atividades dos gestores capacitados. Estas atividades girariam em torno de propostas de estudos de casos de gestão exitosos e oficinas pedagógico administrativas, com ênfase à gestão escolar, para a devida correlação com a realidade das escolas.

Ainda, na SRE Diamantina, a equipe de tutoria do PROGESTÃO, ou outra equipe criada para monitoramento da gestão escolar, ficaria encarregada de manter contato com os gestores, e se fazerem presentes nas escolas, uma vez ao mês, para avaliarem de perto a aplicação do Plano de Ação do Diretor, durante o período de vigência do mesmo.

Como o Plano de Ação do Diretor seria vinculado a uma proposta de monitoramento interno escolar e, dependendo do seu direcionamento, se pedagógico ou administrativo, este tenderia a resultados mais práticos e imediatos ou não. Por exemplo, caso um diretor monte seu Plano voltado para a melhoria dos resultados educacionais na turma X, e esta turma ser de baixíssimo rendimento, não se conseguindo melhorias significativas em anos de trabalho, não há como computar resultados imediatos, uma vez que estes estão vinculados ao rendimento dos alunos e aos responsáveis pelo trabalho. Mesmo assim, essa avaliação ajudaria o Diretor e

sua equipe na proposição de melhorias, outras ênfases pedagógico/administrativas, para atendimento à clientela escolar ou de redirecionamento do trabalho, caso não se detectar nenhum determinante positivo.

Além disto, haveria as trocas de experiências entre os gestores, mantendo viva uma rede de gestão entre estes profissionais, com encontros presenciais, propostos pelos mesmos e realizados na SRE Diamantina, em três momentos do semestre, conforme especificado no Quadro 6 – Planilha.

Quanto à determinação dos elementos para atuação na proposta, seriam os próprios servidores da Regional, não gerando maiores custos para a proposição, mas que, necessitaria de um trabalho interno de sensibilização, uma vez que não se contratariam mais servidores para atuação nesta sugestão deste PAE. Decerto acarretaria uma tarefa a mais para a adesão destes atores, mas que, com certeza, repercutiria beneficentemente, a médio e longo prazo. Esta adesão à propositura operaria favoravelmente no trabalho desses próprios servidores e da SRE, uma vez que os trabalhos fluiriam melhor e os servidores diminuiriam em suas demandas internas de cobranças às ações conjuntas entre escolas e Superintendência.

As equipes seriam formadas pelos servidores em atuação na Divisão de Equipe Pedagógica, no setor de Inspeção Escolar, da Divisão de Finanças ou da Divisão de Pessoal. Estas equipes, heterogêneas em seus trabalhos, e ao mesmo homogêneas para o fluir da matéria educacional, colaborariam para o atendimento mais acertado aos temas dos módulos, já trabalhados pelos diretores, e sua efetiva aplicação prática nas rotinas escolares.

Para tal, os requisitos mínimos de pessoal (recursos humanos) para a implementação da proposição seriam: - Equipes da SEE, mais especificamente, a equipe de coordenação central do Programa da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional que, atuariam vistoriando o cumprimento e definição de regras para melhor gerenciamento dos Planos de Ação nas unidades escolares; da SRE que, atuaria como ponte entre as determinações da SEE/MG e as escolas; e do Colegiado Escolar da unidade educacional de atuação do gestor, para o devido monitoramento interno da proposta do diretor, no que tange ao cumprimento do disposto na Resolução SEE n^o 2034/12 em seu Artigo 1^o § 2^o.

3.5 Os recursos orçamentários destinados à proposição

Mediante os expostos, sobre os requisitos necessários para a manutenção da proposta deste PAE e, para se fazerem valer em seus direcionamentos, um dos aparatos que influenciam é o mecanismo de financiamento da proposição. Faz-se necessário ponderar sobre qual ente federado ou instituição ele sairá e qual a sua possibilidade legal. Pensando nisto, para se conjecturar a uma proposição, fundada em normatização legal, pondera-se que a normatização da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) - LDB e da legislação do Estado, este quesito atenderia ao disposto no Artigo 67 da LDB, Inciso II – “aperfeiçoamento profissional continuado”, e da mesma forma, em consideração à Lei Delegada nº 180, de 20 de janeiro de 2011, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais e dá outras providências, em seu Capítulo XIII, Art. 177, Inciso X – “definir, coordenar e executar as ações da política de capacitação dos educadores e diretores da rede pública de ensino estadual [...]”.

Neste sentido, os recursos embasados na proposição da legalidade no que diz respeito às normatividades da matéria capacitação de servidores, seriam conseguidos, por intermédio de programação orçamentária do Plano Anual de Recursos – PAR da SRE Diamantina, e em conforme ao planejamento da Regional para obtê-los da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

E, como toda política pública, esta necessita de apoio financeiro para se desenvolver. Nesta nova propositura, com certeza configurariam possíveis estratégias gerenciais para adequar a realidade da SRE Diamantina, o quantitativo de elementos de recursos humanos destinados à proposta, as estratégias para manutenção dos encontros com os diretores, dentre outros requisitos de implementação relacionados às questões econômicas, bem como as etapas necessárias para que a implementação da proposta ocorra.

Assim, para que haja a manutenção da proposta de intervenção há que se ter em mente que deverão ser disponibilizados recursos financeiros para seu custeamento. Para a Equipe Central do Programa de onde os recursos já deveriam ser previamente pensados no cronograma financeiro estadual, as despesas ficariam estabelecidas para encontros trimestrais com as equipes de verificação das SRE e confecção de material de apoio para as regionais e escolas.

Na SRE, as despesas se ajustariam para adequar e atender a agenda de visitas pedagógicas às escolas, e de encontros trimestrais com estes gestores na Regional, onde deverão ser disponibilizados recursos para atender aos itens dos elementos de despesas, a saber: passagem, diárias, combustível e reparos da Unidade de Programação de Gastos – UPG.

Assim, em uma prévia de uma planilha de custos, as despesas circundariam, em torno do número de servidores da SRE envolvidos na manutenção da proposta, nos municípios mencionados no Edital da capacitação e das despesas decorrentes.

Os números expostos nas Planilhas 6 e 7, abaixo discriminadas, tem por base a atual edição do PROGESTÃO. À primeira vista, pode parecer um gasto a mais em uma política que por si mesma já demanda um montante considerável de recursos para sua vigência no Estado, porém, é justamente este gasto que fará valer a legitimidade do que é investido e recebido, mas que, constatado por este estudo, não é cobrado como retorno dessa política.

QUADRO 6 - Planilha – Os gastos envolvidos na proposta de monitoramento

PLANO DE AÇÃO E PLANILHA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA PARA MONITORAMENTO DOS DIRETORES ESCOLARES DA SRE DIAMANTINA								
Unidades executoras: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e Superintendência Regional de Ensino Diamantina								
AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PERÍODO	Elementos de despesas					Observações
			SRE Diamantina					
			Diária 309014	Passagem 309033	Combustível 309030	Reparos 309036		
Participação em reunião técnica na SEE/MG, para definir quanto à implantação e implementação da política na Regional	SEE e SRE	No início do projeto e ao meio, encontro em BH	R\$ 4368,00	R\$ 1122,00	-	-	Os recursos financeiros destinados à concretização da proposta de monitoramento na SRE serão descentralizados pela SEE/MG para as ações discriminadas, através dos elementos de despesas.	
							Total de 4 servidores da SRE Diamantina, em duas viagens à capital, sendo para cada uma 1 dia de encontro e 2 de deslocamento.	

Fonte: Quadro elaborado pela autora, 2012.

QUADRO 7 - Planilha – Os gastos envolvidos na proposta de monitoramento, continuidade das especificações

PLANO DE AÇÃO E PLANILHA DE EXECUÇÃO FINANCEIRA PARA MONITORAMENTO DOS DIRETORES ESCOLARES DA SRE DIAMANTINA							
Unidades executoras: Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais e Superintendência Regional de Ensino Diamantina							
AÇÕES	RESPONSÁVEIS	PERÍODO	Elementos de despesas				Observações
			SRE Diamantina				
			Diária 309014	Passagem 309033	Combustível 309030	Reparos 309036	
							Os recursos financeiros destinados à concretização da proposta de monitoramento na SRE serão descentralizados pela SEE/MG para as ações discriminadas, através dos elementos de despesas.
Realização de encontro com diretores na SRE Diamantina	SRE	Um mês após o encontro da SEE/MG e mais uma vez	R\$ 40000,00	R\$ 4398,00	-	-	Total de cursistas da Oitava Edição – 92, distribuídos por 17 municípios da circunscrição. Encontro de 2 dias, dependendo da localidade e da distância da mesma, média de 1 dia e meio de deslocamento.
Reuniões nos polos	SRE	15 dias após	R\$ 600,00	R\$ 162,00	-	-	Três polos de trabalho. Sendo um setor na sede, menos recursos envolvidos. Recurso destinado para o atendimento nos dois polos fora da sede.
Monitoramento nas cidades/escolas constantes do último edital da capacitação oficial	SRE	Todo mês (5 vezes)	R\$ 25515,00	R\$ 961,50	-	-	17 cidades envolvidas. Reuniões nos polos municipais. Média de atendimento dos 4 servidores de 5,67 municípios, por tutor, sendo 51 viagens ao total. Vide outras informações, após quadro, 4º e 5º parágrafos da página 90.
Reunião final de avaliação geral da proposta na SEE/MG	SEE e SRE	Penúltimo mês	R\$ 2184,00	R\$ 561,00	-	-	Com os tutores da SRE Diamantina envolvidos e da equipe central – SEE/MG.
Reunião final de avaliação geral da proposta na SRE	SRE	Último mês	**	**	-	-	Reunião com os diretores envolvidos. **Valor já inserido no primeiro item de ações desta tabela.
Total Parcial			R\$ 72.667,00	R\$ 7204,50	-	-	
Total Geral			R\$ 79.871,50				

Fonte: Quadro plano de ação e planilha de execução financeira elaborada pela autora, 2012.

As planilhas de custos, constantes nos Quadros 6 e 7, anteriormente expostos, se referem a valores determinados pelo número de cursistas, técnicos envolvidos, cidades e polos de trabalho, dos dias necessários para as reuniões, dos valores de diárias e passagens imprescindíveis para deslocamento a cada localidade de destino. Os valores de combustíveis e reparos não foram determinados, uma vez que a frota de veículos da SRE Diamantina é pequena, inviabilizando um atendimento completo, mas que, não se torna inexecutável seu uso esporadicamente, sendo de maior agilidade e de uso menor de recursos.

Para esclarecimento dos valores necessários, se tomando, por exemplo, valores atuais do valor da diária de Diamantina para Belo Horizonte, o valor é de R\$ 273,00. A passagem de BH para Diamantina – R\$ 69,00 para a ida e – R\$ 71,25, totalizando R\$ 140,25. Para se explicar os valores constantes na primeira linha, tomamos o universo de quatro servidores da SRE Diamantina para participar em dois dias de capacitação na SEE/MG. Tem-se o somatório de diárias envolvidas, já incluindo o deslocamento dos servidores.

Conforme as necessidades dos valores estes se justificam pelo universo de tutores, que são em número de quatro, sendo dois atuando na sede. Os polos envolvidos em número de três, sendo um para atuação no centro de ação da Superintendência.

O número de cidades no valor de dezessete, com valores diferenciados de deslocamento. As cidades são: Alvorada, Angelândia, Capelinha, Conceição do Mato Dentro, Couto de Magalhães de Minas, Diamantina (apesar de ser sede da SRE, conta-se em função do deslocamento a algum distrito vinculado), Gouveia, Itamarandiba, Leme do Prado, Minas Novas, Rio Vermelho, Presidente Kubitschek, Santo Antônio do Itambé, São Gonçalo do Rio Preto, Serra Azul de Minas, Serro e Turmalina.

Com o auxílio do conteúdo já acenado no Quadro 7, das 17 cidades expostas não constam, por insuficiência de dados, os valores de deslocamento para Leme do Prado, e das locomoções de Serro para Conceição do Mato Dentro, Serra Azul de Minas e Santo Antônio do Itambé. São contados, para estes três últimos municípios, somente o deslocamento até Serro, cidade de entremeio de percurso e de onde se parte, para as localidades citadas.

Exemplificando os valores das planilhas, tomando o universo de 122 diretores de todos os municípios da circunscrição, em encontro na SRE Diamantina por 5

dias, o investimento de uma capacitação desse porte ficaria em R\$ 117.000,00 (diárias e passagens), sem contar com os recursos destinados à confecção de material (xerocópia) que é realizado por contrato anual na Regional e fechado em cotas de uso, por setor. Esses recursos de manutenção são previamente descentralizados para a SRE Diamantina pela SEE/MG anualmente, em conformidade à planilha enviada pela Superintendência com a previsão dos gastos do ano subsequente.

Para fundamentar a adequação dos custos e tendo por embasamento legal, a legislação a ser seguida seria o Decreto SEE/MG 45.849/11 em seus Artigos 39, Inciso I; Art. 40, Inciso IX e XI; Art. 42, III, V e VI com as devidas adaptações entre a Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, da Superintendência de Recursos Humanos e da Diretoria de Gestão e Desenvolvimento de Servidores Administrativos e de Certificação Ocupacional e, baseando-se também no Capítulo XIII da Lei Delegada MG nº 180/11.

Quanto aos recursos orçamentários destinados à proposição deste Plano de Ação Educacional, estes não envolvem o uso de recursos exorbitantes para a sua sustentação, tornando-se a proposta mais factível em sua aplicação no que diz respeito à conservação do devido monitoramento do Programa e da manutenção de uma rede de experiências, atenta a melhoria profissional dos diretores envolvidos, das unidades e coletividades escolares, e, por conseguinte, da gestão da SRE Diamantina.

3.6 Avaliando resultados da proposta de redirecionamento na Superintendência Regional de Ensino Diamantina

Em suma, a proposição exposta demanda nova postura em relação à complexidade do novo, com ações e vontade de gerenciamento na própria SRE para sua manutenção, uma vez que a médio e longo prazo poderá elevar o nível de atendimento pedagógico e administrativo das escolas vinculadas à SRE Diamantina. De forma que, esta melhoria de organização escolar colaboraria para melhoria qualitativa da própria gestão da SRE frente às unidades vinculadas e, alargando o

campo de abrangência, da própria SRE Diamantina perante a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Desta forma, em termos pedagógicos e de resultados educacionais a SRE Diamantina poderia ascender a uma melhoria gerencial, seja perante SEE/MG ou defronte à sua influência às unidades escolares circunscritas à Regional e vice-versa.

Embora visando à melhoria qualitativa, em termos de gestão administrativa, as unidades vinculadas poderiam ter seus trabalhos melhor estruturados, demandando menores intervenções da SRE Diamantina em situações onde a legislação educacional não estivesse sendo cumprida na íntegra, ou dando margem a dúvidas gerenciais de aplicabilidade da normatividade em vigor. Isso repercutiria sobremaneira na própria gestão da Regional e cumulativamente no direcionamento das ações demandadas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Enfim, esta proposição deste Plano de Ação Educacional não é uma proposta simples, uma vez que envolve determinações normativas, de demandar investimento orçamentário para sua manutenção, de direcionar a adesão de atores externos e internos para seu desenvolvimento e, toca em um ponto sensível do serviço público - a melhoria da vontade profissional.

Além disto, é uma proposição que cobra do servidor uma prestação de contas do que lhe foi oferecido, em termos de capacitação, e de sua aplicabilidade em sua escola de atuação, compactuando em instituir um espaço de formação para os profissionais envolvidos, em um espaço de troca de experiências. Este ponto certamente interfere na postura profissional do servidor que, o impulsiona a melhoria de sua gestão e, conseqüentemente, na melhoria da Educação oferecida, pelo menos em sua escola. E esta melhoria pode ser conseguida se o diretor escolar seguir fielmente todas as responsabilidades expostas em Termo de Compromisso³⁷, que o mesmo assina quanto de sua investidura no cargo que, caso não siga incorre contra o previsto no Artigo 28 do Decreto 44559, de 29/06/2007.

Assim sendo, o presente Capítulo expôs sobre a proposição deste PAE, levando em consideração suas diversas vertentes e os requisitos necessários, para sua aplicabilidade na Superintendência Regional de Ensino Diamantina.

³⁷ Vide link do Termo de Compromisso, a ser assinado por servidor nomeado(a)/designado(a), para exercer o cargo de Diretor de Escola Estadual do Estado de Minas Gerais: <https://www.educacao.mg.gov.br/component/docman/doc_download/1167-termo-de-compromisso-dos-diretores-e-vice-diretor>

Neste sentido, avaliar a política de formação de gestores em incidência nos trabalhos da Regional serviu, para mapear a própria gestão da SRE Diamantina no que diz respeito à apropriação do PROGESTÃO, tangendo para a elaboração de uma proposição que requeira do diretor capacitado a aplicação e a conexão do oferecido pela capacitação em seu universo escolar de trabalho, tendendo à manutenção de boas práticas que visem à melhoria escolar. Porém, esta proposição não encerra somente na responsabilização do gestor escolar, da mesma forma, abre espaço para agregar a própria Superintendência Regional de Ensino Diamantina no processo unindo esforços para a melhoria de sua gestão perante suas escolas circunscritas.

Enfim, encerrando a atuação no objeto de estudo deste PAE, suas suposições e suas derivadas, a próxima seção se direciona as considerações finais, que certamente darão margem a novas proposições e encaminhamentos diversos, de outros estudiosos a trabalhar com o tema da capacitação de gestores escolares, determinante singular em meio a outros estratégias de gestão, porém de repercussões plurais para com a Educação Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Deste quadro delineado neste estudo, realizado na Superintendência Regional de Ensino Diamantina e obtido através da entrevista semiestruturada, dos momentos de observações e conversas com os tutores do PROGESTÃO, as proposições expostas tendem a tentar melhorar a conjuntura educacional do território envolvido, escolas e cidades circunscritas, e servir de referencial de mudança, para com a apropriação do Programa na Regional.

Desta forma, faz-se necessária uma adequação precisa das práticas que se efetuam no espaço da pesquisa no que tange a junção do oferecido e seu uso interno, para o próprio crescimento gerencial da Instituição.

Mas, antes de tudo, é necessário pensar em resistências quanto ao excesso de programas e projetos, originados pela SEE/MG e veiculados pela Regional, há que se julgar que muitos deles poderiam ser usados até internamente, como é o caso do PROGESTÃO para melhoria dos trabalhos da própria SRE Diamantina.

É sabido que, as rotinas profissionais, tanto das escolas, quando da Regional, estão nas entrelinhas dos módulos de estudo do PROGESTÃO, direcionando as demandas de trabalho e, precavendo-se contra inconsistências gerenciais observadas. Torna-se necessário unir teoria e prática.

A formação continuada e em serviço deve ser levada a todo servidor para valorização de seu trabalho e, os diretores que passaram pelo Programa não podem absterem-se disto. Não é correto passar por um curso e sair dele sem maiores consequências, é preciso pensar em responsabilização, uma vez que não há uma cobrança que visa primeiramente à melhoria de atuação.

Brooke (2006) nos ensina:

A lógica de estabelecer uma associação entre as atividades e os resultados da escola é clara: se os membros profissionais da comunidade escolar podem ser considerados responsáveis pela qualidade da experiência educativa sob seu controle direto, e se os resultados dessa experiência podem ser medidos objetivamente, então a avaliação do desempenho do aluno pode se tornar parte de um sistema de responsabilização que visa estimular a melhoria mediante a divulgação dos resultados da escola. (BROOKE, 2006, p. 378)

É preciso ajustes nas práticas pedagógicas e gerenciais e o Programa direciona um campo vasto para isto. Talvez, as capacitações fossem melhor recebidas pelos diretores caso houvesse uma maior dedicação e incentivo a esta participação, lembrando sempre da junção teoria-reflexão-prática.

Deste modo, ponderar no monitoramento da capacitação, unindo forças a um próprio direcionamento de trabalho integrado na Regional, acerca da adequada proposta do Curso, faria com que o resultado fosse sistêmico. Haveria melhoria das práticas dos diretores escolares, da SRE Diamantina e cumulativamente da SEE/MG, sendo que, as demandas seriam melhores efetivadas, os servidores estariam mais satisfeitos com seus trabalhos e lá, no fim do processo, o aluno teria sua aprendizagem garantida, com profissionais atuantes e engajados em uma educação mais apropriada aos tempos modernos.

Após a análise e discussão dos resultados obtidos na pesquisa, e com o intuito de investigar a apropriação da política de formação de gestores escolares, por meio do PROGESTÃO, na Superintendência Regional de Ensino Diamantina, a sugestão de intervenção deste PAE se dará, a partir do momento que, a atual política findar, sendo necessário um mapeamento dos avanços e dificuldades do Programa implementado pela Regional. Fundamentar-se-á em um monitoramento da Regional ao gestor e baseado em um Termo de Compromisso, firmado pelo diretor capacitado em propor, para sua unidade de atuação, um Plano de Ação, ou mesmo a reestruturação do plano de ação proposto pelo PROGESTÃO, para agregar os conhecimentos adquiridos pelo curso e inferir para tentar sanar pontos de entrave em sua própria gestão, visando sua melhoria profissional e de sua unidade de atuação.

Para manutenção deste novo processo pretendido por este PAE, a ser realizado pós-capacitação, o mesmo necessitará de recursos para seu sustento, divulgação e período de incidência anual, da adesão de atores específicos (SEE/MG, SRE e Colegiado Escolar) para a manutenção da proposta, sendo necessários mecanismos de avaliação para aferir sua validade, tudo isto sem deixar de levar em conta o embasamento legal pertinente.

Faz-se importante desta forma, uma sustentação de uma proposta de responsabilização das partes envolvidas, no que tange à apropriação da política de formação continuada – PROGESTÃO na Superintendência Regional de Ensino Diamantina, por intermédio de seus diretores escolares capacitados. Quiçá, de forma

que, a proposta deste Plano consiga, em longo prazo, e de forma cumulativa, converter a competência técnica adquirida pelo curso em competência gerencial e pedagógica destes diretores, visando à melhoria qualitativa de suas escolas, e assim, conseqüentemente, do gerenciamento da Regional às unidades vinculadas.

Assim, este trabalho se dedica a verificação da política na Regional, sua incidência como caráter de certificação e responsabilização, de modo a elaborar para a SRE uma proposta de trabalho que ajude a cobrar dos gestores, que passaram pelo processo de certificação, um retorno de suas ações após este processo, visando à melhoria futura destas escolas.

Como se constata, a partir do estudo e da análise feita, não há um controle da atuação dos servidores capacitados pelo PROGESTÃO pós-formação. Sendo assim, na falta de cobrança, de responsabilização, e na ausência da obrigatoriedade do cursista, em aplicar, replicar ou ampliar, seus novos conhecimentos adquiridos, em sua unidade de atuação, faz com que a certificação perca o seu sentido maior que é a melhoria qualitativa dos processos educacionais.

Desta forma, dar existência a um processo de monitoramento, com ações que mapeiem estes resultados e impactos do processo, direcionem caminhos e que, conquistem dos diretores sua aplicabilidade, é o fundamento deste PAE, que se assenta no princípio da responsabilização, uma vez que houve um investimento feito a benefício do servidor, e que deve ser devidamente aferido e arrecadado.

Finalizando os expostos desta proposta, na certeza que este processo de responsabilização conseguirá agregar melhorias cumulativas, entre os profissionais capacitados, nas escolas vinculadas, na Regional de ensino e, principalmente, oferecendo uma melhor educação ao aluno da educação pública, é preciso pensar em mudança e transformação da realidade. Nesse sentido Alarcão (2001) direciona,

Acrescento que não é possível desvincular currículo e pedagogia de políticas e administração. Por isso, para mudar a escola, direi que também é preciso mudar a sua organização e o modo como ela é pensada e gerida.

Uma coisa é certa. Urge mudá-la. Não apenas nos currículos que são ministrados, mas na organização disciplinar, pedagógica, organizacional. Nos valores e nas relações humanas que nela se vivem. É preciso repensá-la, pensando-a em contexto. Mas não basta que fiquemos apenas no pensar. Depois é preciso agir para transformá-la. (ALARCÃO, 2001, p.19)

E é pensando neste agir, nesta mudança de cultura que este Plano de Ação Educacional propõe um monitoramento, que também pode ser objeto de estudo posterior e de novas proposições de estudos futuros, quando de seus primeiros resultados.

Este monitoramento não será uma ação estanque, que se findará em seu próprio ciclo. Constituir-se-á em um supervisionar ativo, agregador de ações conjugadas e sistêmicas entre contextos educacionais diferenciados e, fundados e unidos em um mesmo objetivo. Seu valor se encerra e é firmado no respeito a um investimento público e em ações otimizadas, derivadas de uma capacitação que, inicialmente visou a melhoria e que, agora, precisa ser vista em sua aplicabilidade real na escola pública.

REFERÊNCIAS

ABREU, Mariza Vasques de. **Progestão: como desenvolver a gestão dos servidores na escola?**, Módulo VIII / Mariza Vasques de Abreu, Esmeralda Moura; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

ALARCÃO, Isabel. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2008-2/2SF/Lia/Escola%20Reflexiva%20e%20nova%20racionalidade.pdf>> Acesso em: 02 jun. 2012.

ALVES, Fátima. **Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras**. Cad. Pesqui. vol.38 no.134 São Paulo May/Aug. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-5742008000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt> Acesso em: 13 jun. 2012

ANDRADE, Flávio Rovani de. **A Crise na Educação de Hannah Arendt e a Crítica às Concepções Educacionais do Pragmatismo**. Revista Sul-americana de Filosofia e Educação – RESAFE. Número 10: maio/2008-outubro/2008. Disponível em: <<http://seer.bce.unb.br/index.php/resafe/article/view/5208/4378>> Acesso em: 1º jun. 2012.

ARRUDA DE OLIVEIRA, Neide Aparecida. **Diretor Escolar: O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional**. ECCOM, v. 2, n. 3, p. 65-79, jan/jun., 2011. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/view/517>> Acesso em: 13 jun. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 09 abr. 2012.

_____. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm> Acesso em: 20 mar. 2012.

BROOKE, Nigel. **O Futuro das Políticas de Responsabilização Educacional no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, v. 36, n. 128, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06.pdf>> Acesso em: 13 jun. 2012

CARVALHO, Maria Celeste da Silva. **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de conveniência democrática na escola?**, Módulo V / Maria Celeste da Silva Carvalho, Ana Célia Bahia Silva; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Reforma Educacional e a formação de gestores escolares**. INTERFACE - Natal/RN - v.1 - n.1 - jan/jun 2004. Disponível em: <<http://www.ccsa.ufrn.br/ojs/index.php/interface/article/view/158/144>> Acesso em 17 mar. 2012.

CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA/UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Conheça o Moodle**. Disponível em: <http://www.cead.ufjf.br/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=65> Acesso em: 06 dez. 2011.

CHAGURI, Magali Aparecida Leite Penteado. **O curso Progestão no Estado de São Paulo e sua concepção de Educação Permanente**. Disponível em: <http://www.am.unisal.br/pos/stricto-educacao/pdf/dissertacoes/Magali_Chaguri.pdf> Acesso em: 11 abr. 2012

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO - CONSED. **PROGESTÃO online é destaque na reunião extraordinária do CONSED**. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/94-progestao-online/258-progestao-online-e-destaque-na-iv-reuniao-extraordinaria-do-consed>> Acesso em 17 nov. 2011.

DIRETORIA DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS E RESULTADOS EDUCACIONAIS – DAPE – SEE/MG. **Estudos da Proficiência das escolas participantes de Projetos da Secretaria de Estado de Educação**. Disponível em: <http://terra.sistti.com.br/projetos/Arquivos/Biblioteca/Estudo%20DAPE%202009_Estudo%202009_Projeto_Profic_Final.pdf> Acesso em 16 mai. 2012.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?**, Módulo II / Luiz Fernandes Dourado, Marisa Ribeiro Teixeira Duarte; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. **A Política a Avaliação de Políticas Públicas**. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/moodledata/53/politicas/pol_015.pdf> Acesso em: 27 abr. 2012.

FERNANDES, Maria Estrela Araújo. **Progestão: como desenvolver a avaliação institucional da escola?**, Módulo IX / Maria Estrela Araújo Fernandes, Isaura Belloni; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades.** In: Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1104/1004>> Acesso em 13 jun. 2012.

FREITAS, Katia Siqueira. **Progestão: como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?**, Módulo X / José Vieira de Sousa; Katia Siqueira de Freitas. Coordenação Geral: Lílian Barboza de Sena. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

FREITAS BARREIRO, Iraíde Marques de; MOURA, Gabriella Garcia. **Gestão Democrática na Escola: As impressões dos participantes do Programa Progestão.** Revista Eletrônica de Educação, v. 4, n. 2, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/69/97>> Acesso em: 10 abr. 2012

GLATTER, Ron. **A gestão como meio de inovação e mudança nas escolas.** In: Nóvoa, Antônio. As organizações escolares em análise. Temas de Educação 2. Lisboa, Dom Quixote, (fotocópia) [s.d.].

GROSBAUM, Marta Wolak. **Progestão: como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?**, Módulo IV / Marta Wolak Grosbaum, Claudia Leme Ferreira Davis; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

JUSBRASIL. Diários. **Editais SEE nº 02/2010.** Pg. 73. Executivo. Diário Oficial do Estado de Minas Gerais (DOEMG) de 07/08/2010. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/7512522/doemg-executivo-07-08-2010-pg-73>> Acesso em: 04 nov. 2011.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros.** Educação & Sociedade, ano XX, nº 67, Agosto/99. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v20n67/v20n67a04pdf>> Acesso em: 10 abr. 2012

LIBÂNIO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola.** UNESP/U NIVESP. Disponível em: <http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/1234567893/2/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf> Acesso em: 10 abr. 2012

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** In: Em Aberto / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília: INEP, jun. 2000. Disponível em: <<http://www.crm>

ariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf> Acesso em 19 mar. 2012

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Desafios a serem enfrentados na capacitação de Gestores Escolares**. In: Em Aberto / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais. Brasília: INEP, jun. 2000. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf> Acesso em 19 mar. 2012

_____. **PROGESTÃO**: Guia didático. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

MAINARDES, Jefferson. **Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais**. Disponível em: <http://www.ppgp.caed.ufjfnet/moodledata/53/politicas/pol_002.pdf> Acesso em: 25 abr. 2012.

MARÇAL, Juliane Corrêa. **Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?**, Módulo III / Juliane Corrêa Marçal, José Vieira de Sousa; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. **Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?**, Módulo VII / Ricardo Chaves de Rezende Martins, Rui Rodrigues Aguiar; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

MINAS GERAIS. **DECRETO 44559, de 29/06/2007**. Regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder executivo estadual. Disponível em: <http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=44559&comp=&ano=2007&aba=js_textoAtualizado#texto> Acesso em: 31 mai. 2012.

_____. **Decreto 45849/2011**. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <[http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nphbrs?d=NJMG&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT7=LINKON&p=1&r=1&l=1&f=L3;1;Decreto+adj+45849+adj+2011\[NORM\];all;njmg&s1=decreto+43238+2003.nor](http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nphbrs?d=NJMG&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT7=LINKON&p=1&r=1&l=1&f=L3;1;Decreto+adj+45849+adj+2011[NORM];all;njmg&s1=decreto+43238+2003.nor)> Acesso em 11 abr. 2012.

_____. **Decreto nº 45.914, de 16 de Fevereiro de 2012**. Altera o Decreto nº 45.849, de 27 de dezembro de 2011, que dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Educação. Disponível em: <<http://jornal.iof.mg.gov.br/xmlui/handle/123456789/55075>> Acesso em: 17 mai. 2012.

_____. **Lei Delegada 180/2011**. Dispõe sobre a Estrutura Orgânica da Administração Pública do Poder Executivo do Estado De Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em: <http://hera.almg.gov.br/cgi-bin/nph-brs?d=NJMG&f=G&l=20&n=&p=1&r=1&u=http://www.almg.gov.br/njmg/chama_pesquisa.asp&SECT1=IMAGE&SECT2=THESOFF&SECT3=PLUROFF&SECT6=HITIMG&SECT7=LINKON&SECT8=DIRINJMG&SECT9=TODODOC&co1=E&co2=E&co3=E&co4=E&s1=Lei+Delegada&s2=180&s3=2011&s4=&s5=>> Acesso em 11 abr. 2012.

_____. Subsecretaria de Administração Do Sistema Educacional/SEE-Mg. **Ofício Circular AS nº 21/2011**, de 19 de abril de 2011.

_____. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social – SEDESE. **Programa Travessia**. Disponível em: <<http://www.travessia.mg.gov.br/index.php/travessia-obj.html>> Acesso em 17 nov. 2011.

_____. Superintendência de Desenvolvimento de Recursos Humanos Para Educação/Diretoria de Tecnologias Aplicadas a Educação SEE/MG. **Ofício Circular DTAE/SRH nº 19/2005** de 13/02/2005.

_____. **Programa Travessia**. Disponível em: <<http://www.travessia.mg.gov.br/index.php/sobre-o-programa.html>> Acesso em 17 nov. 2011.

MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. **Progestão: como gerenciar os recursos financeiros?**, Módulo VI / Ana Maria de Albuquerque Moreira, José Roberto Rizzoti. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2009. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

NEUBAUER, Rose e TRIGO SILVEIRA, Ghisleine. **Impasses e alternativas de política educacional para a América Latina: Gestão dos sistemas escolares – quais caminhos perseguir?** iFHC – Instituto Fernando Henrique Cardoso/CIEPLAN – Corporación de Estudios para Latinoamérica. Copyright ©: iFHC/CIEPLAN. 2008. São Paulo, Brasil, e Santiago de Chile. Disponível em: <<http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/272.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2012

NOGUEIRA, Danielle Xabregas Pamplona. **Olhares e interpretações sobre o Programa de Capacitação a Distância de Gestores Escolares – PROGESTÃO: da Concepção à implementação no estado do Pará**. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/474_224.pdf> Acesso em: 20 mar. 2012.

PENIN, Sônia Teresinha de Souza. **Progestão: como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?**, Módulo I / Sônia Teresinha de Souza Penin, Sofia Lerche Vieira; coordenação geral Maria Aglaê de Medeiros Machado. Brasília: Consed – Conselho Nacional de Secretários de

Educação, 2001. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/programas-especiais/progestao-online>> Acesso em: 13 jun. 2012.

PEREGRINO, Mônica. **Desigualdade numa escola em mudança: Trajetórias e embates na escolarização pública de jovens pobres**. Disponível em: <http://ged1.capes.gov.br/CapesProcessos/927031-ARQ/927031_6.PDF> Acesso em: 21 abr. 2012.

PESSOA, Hugo Costa. **Políticas Públicas Educacionais: a importância do controle e da avaliação para obtenção dos resultados pretendidos**. Artigo. Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. Disponível em: <<http://www.tce.ro.gov.br/arquivos/Downloads/Outros-Artig-20-07-10.pdf>> Acesso em 13 jun. 2012.

PORTAL DA EDUCAÇÃO – Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. **Certificação de Dirigente Escolar**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=367&Itemid=417> Acesso em: 30 nov. 2011.

_____. **Certificação ocupacional de dirigente escolar**. Descrição. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/certifica%C3%A7%C3%A3o-ocupacional-de-dirigente-escolar>> Acesso em: 13 jun. 2012.

_____. **Educação divulga edital de Certificação Ocupacional de Dirigente Escolar**. Certificação. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/imprensa/noticias/723-educacao-divulga-edital-de-certificacao-ocupacional-de-dirigente-escola>> Acesso em: 13 jun. 2012.

_____. **Encontro apresenta diretrizes do Projeto Escolas-Referência**. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/content/article/108/9971-encontro-apresenta-diretrizes-do-projeto-escolas-referencia>> Acesso em: 30 mai.2011

_____. **Escolas estaduais de Minas terão ensino com nível de excelência**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=988&Itemid=235> Acesso em: 04 nov. 2011

_____. **Progestão**. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/content/article/206>> Acesso em 30 out. 2011

_____. **ProGestão – Apresentação**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/webprog/mod/resource/view.php?id=2>> Acesso em 30 set. 2011

_____. **ProGestão – Currículo**. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/webprog/mod/resource/view.php?id=8>> Acesso em 20 set. 2011

_____. **Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares.**

Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-estruturadores/423-novos-padroes-de-gestao-e-atendimento>> Acesso em 30 out. 2011

_____. **Projeto Escolas-Referência.** Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/projetos/projetos-complementares/1644-projeto-escolas-referencia>> Acesso em: 04 nov.2011

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Minas presente na escola. Escola Viva – Comunidade Ativa.** Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/component/content/article/1406-minas-presente-na-escola/2755-projeto-escola-viva-comunidade-ativa>> Acesso em 16 mai. 2012.

_____. **Padrões de Competências de Diretor de Escola.** Disponível em: <http://crv.educacao.mg.gov.br/sistema_crv/banco_objetos_crv/%7B8B952AFB-142D-4A15-8932-1223D986B4F3%7D_padroes-de-competencia_diretorescolar_02.pdf> Acesso em 1º jun. 2012

_____. **Progestão.** In: Introdução. Belo Horizonte: Governo de Minas - Educação, 2005, p. 9.

_____. **Resolução SEE/MG 2034/2012.** Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Colegiado Escolar na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/institucional/legislacao/resolucoes/doc_details/8918-resolucao-20342012-1689-kb-pdf> Acesso em 11 abr. 2012.

_____. **Termo de Compromisso.** Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/component/docman/doc_download/1167-termo-de-compromisso-dos-diretores-e-vice-diretor> Acesso em 1º jun. 2012

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DE MINAS GERAIS – SEPLAG. **Resolução Conjunta SEPLAG/SEE Nº 7.110 de 06 de Julho de 2009.** Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/aed/Arquivos/resc_seplag_see_7110_6jul2009.pdf> Acesso em: 19 mai. 2012.

_____. **Escolas-Referência e Associadas.** Termo de Parceria - Secretaria de Educação/Instituto Hartmann Rgueira. Disponível em: <http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/choque/oscip/arquivos/termo_parceria/see/anexo_1.5_Programa_trabalho%28lista_escolas_referencia_associadas%29.pdf> Acesso em: 30 mai. 2012.

TEIXEIRA, Raquel Figueiredo Alessandri. **Carta Aberta.** In: MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. PROGESTÃO: Guia didático. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

TODOS PELA EDUCAÇÃO. **Quem Somos**. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/institucional/quem-somos/>> Acesso em: 20 abr. 2012.

VIDAL, Eloísa Maia; TEIXEIRA, Gláucia Menezes; FARIAS, Isabel Maria Sabino de. **PROGESTÃO: uma experiência de capacitação de gestores escolares a distância**. Disponível em: <http://www.virtualeduca.info/encuentros/encuentros/miami2003/es/actas/12/12_02.pdf > Acesso em: 23 mar. 2012.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE MINAS GERAIS – UEMG. **Estado para Resultados**. Disponível em: <http://www.uemg.br/noticia_detalhe.php?id=2241> acesso em: 17 jun.2012

|

ANEXO I

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA	
Roteiro de Entrevista Semiestruturada - DIRETORES DA SRE DIAMANTINA	
<p>1. APROPRIAÇÕES DE UMA POLÍTICA DE FORMAÇÃO CONTINUADA</p>	<p>a. De uma maneira geral, a Senhora acha válido esse trabalho de capacitação para a melhoria profissional dos diretores escolares?</p> <p>b. A Senhora percebe alguma diferença entre os gestores que passaram pelo PROGESTÃO e aqueles que não passaram? Em sua função, em algum momento, já detectou o envolvimento dos cursistas e mudanças positivas adquiridas nesse tipo de capacitação?</p> <p><i>Gancho: ... [A Senhora poderia explicar mais] Como é medido o avanço das práticas dos gestores que passaram pelo curso?</i></p> <p>c. Os participantes do PROGESTÃO são monitorados após o término do curso de capacitação?</p> <p><i>Gancho: ... [Se sim] ... e qual o foco desse monitoramento? Esse monitoramento foi capaz de gerar um banco de informações sobre esses resultados? Poderia ter acesso a este material?</i></p> <p>d. Há um mapeamento dos resultados que os gestores têm alcançado em suas práticas pela SRE Diamantina ou pela SEE/MG, que a Senhora tenha conhecimento?</p> <p>e. Existe alguma devolutiva dos gestores capacitados das unidades escolares (em termos de formação e aquisição de conhecimentos para atuar no cargo)? Que tipo de prestação de contas é exigido aos participantes do PROGESTÃO?</p> <p><i>Gancho: [Se sim para a prestação] Ela é direcionada a quem SEE ou SRE ou aos dois?</i></p> <p>f. Existe uma equipe responsável na SRE, para verificar se está sendo posto em prática o que foi apreendido no curso?</p> <p style="text-align: center;"><u><i>Ainda relacionado à formação recebida no PROGESTÃO</i></u></p> <p>g. É exigido algo sobre a comprovação dos conhecimentos recebidos para atuar no cargo de gestor?</p> <p>h. Há alguma cobrança do servidor na aplicação do que foi aprendido em suas rotinas escolares? Assim, mediante o que a Senhora pontuou, como considera a expectativa da própria Secretaria quanto a implantação e a implementação do Programa?</p> <p>i. Em sua opinião, a SEE e a SRE conseguem ter controle da implantação e da implementação do PROGESTÃO? Por quê?</p> <p>j. A Senhora acredita que essa capacitação está sendo gerida por mera formalidade?</p> <p>k. E por último, a Senhora como gestora da Regional tem alguma sugestão em relação a esse curso de capacitação de gestores?</p>

Fonte: Roteiro de entrevista semiestruturada elaborada pela autora, 2012.

ANEXO II

CONTEÚDO DOS MÓDULOS E UNIDADES DE ESTUDO DO PROGESTÃO	
MÓDULOS	UNIDADES
I - Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?	1 – Por que é importante conhecer o papel da escola no mundo contemporâneo? 2 – Como fica a escola na sociedade do conhecimento? 3 – O que a escola tem a ver com a democracia? 4 – A escola e a comunidade se articulam? 5 – Escola e cultura: Que tipo de relação é esta?
II - Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?	1 – Por que promover a gestão democrática nas escolas públicas? 2 – Como promover espaços de participação de pessoas e setores da comunidade nas escolas? 3 – Como construir autonomia na escola? 4 – Como estimular ações inovadoras, capazes de modificar o ambiente de formação e trabalho nas escolas?
III - Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?	1 – Por que construir coletivamente o projeto pedagógico? 2 – Que dimensões e princípios orientam o projeto pedagógico? 3 – Como construir coletivamente o projeto pedagógico? 4 – Como articular projeto pedagógico e prática pedagógica?
IV - Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?	1 – Ensinar e aprender na escola: o que sabemos hoje? 2 – Trabalho pedagógico: aí está o foco! 3 – Prática pedagógica: todo cuidado é pouco! 4 – Avaliação: prática a favor dos alunos ou contra eles?
V - Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?	1 – Construção e desenvolvimento da convivência democrática: fundamento da escola de hoje. 2 – Barreiras ao convívio democrático de pessoas e setores da comunidade nas escolas? 3 – Caminhos que levam ao convívio democrático: as parcerias. 4 – Referências essenciais e normas reguladoras da convivência democrática na escola.
VI - Como gerenciar os recursos financeiros?	1 – Gestão financeira: competência da escola pública. 2 – Identificando e planejando os recursos financeiros da escola. 3 – Execução financeira: o momento de "gastar o dinheiro". 4 – Prestando contas do que foi gasto. 5 – Como e onde captar outros recursos para a escola.
VII - Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?	1 – O patrimônio da escola pública: o que é e de quem é? 2 – Patrimônio, planejamento, identidade e autonomia escolar. 3 – Utilização, manutenção e conservação do patrimônio escolar. 4 – Aquisição, registro, reposição e alienação de bens e contratação de serviços na escola.

Fonte: Módulos do PROGESTÃO/CONSED.

ANEXO III

CONTEÚDO DOS MÓDULOS E UNIDADES DE ESTUDO DO PROGESTÃO	
MÓDULOS	UNIDADES
VIII - Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?	1 – O que conhecer da legislação para gerir o quadro de pessoal da escola? 2 – Que direitos e deveres têm os servidores? Eles podem ser processados e receber penalidades administrativas? 3 – Avaliação de desempenho dos servidores na escola: problema ou solução? 4 – A formação é fator decisivo na qualidade da escola. 5 – Relações interpessoais: interação X individualismo.
IX - Como desenvolver a avaliação institucional da escola?	1 – Quais os princípios, as finalidades e os objetivos da avaliação institucional? 2 – Quais os processos metodológicos e as etapas do processo de avaliação institucional? 3 – Como implementar o processo de avaliação institucional integrado ao projeto pedagógico da escola? 4 – Como elaborar, aplicar, organizar e interpretar os instrumentos de coleta de informação sobre a escola? 5 – Como usar os resultados da avaliação institucional?
X - Como articular a gestão pedagógica da escola com as políticas públicas da educação para melhoria do desempenho escolar?	1 – Quais os princípios, as finalidades e os objetivos da avaliação institucional? 2 – Quais os processos metodológicos e as etapas de operacionalização da avaliação institucional? 3 – Como implementar o processo de avaliação institucional integrado ao projeto pedagógico da escola? 4 – Como elaborar, aplicar, organizar e interpretar os instrumentos de coleta de informação sobre a escola? 5 – Como usar os resultados da avaliação institucional?

Fonte: Módulos do PROGESTÃO/CONSED.