

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

MARCILENE DE ALMEIDA MATTOS

**O PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES NA REDE
ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS: PROBLEMATIZAÇÕES E
POSSIBILIDADES**

JUIZ DE FORA
2015

MARCILENE DE ALMEIDA MATTOS

**O PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES NA REDE
ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS: PROBLEMATIZAÇÕES E
POSSIBILIDADES**

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

Orientadora: Prof(a). Dr(a). Denise Vieira Franco

JUIZ DE FORA

2015

MARCILENE DE ALMEIDA MATTOS

**O PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES NA REDE
ESTADUAL DE ENSINO DO AMAZONAS: PROBLEMATIZAÇÕES E
POSSIBILIDADES**

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

Aprovada em 10/12/2015.

Prof(a). Dr(a). Denise Vieira Franco (Orientadora)
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

Membro da banca Externa

Membro da banca Interna

Dedico este trabalho à Eliana Socorro Pacheco Braga (*in memoriam*), pelo exemplo de profissional que foi, por acreditar na escola pública, por seus ensinamentos e por ter sido a primeira pessoa a me apoiar neste projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, razão de tudo, sobretudo das minhas vitórias.

A minha família, em nome da minha querida e amada mãe e do meu querido pai, que sempre estiveram ao meu lado, me apoiando e me dando força sempre que precisei.

Ao meu namorado, que soube entender meus momentos de estresse e ausência, e sempre me dando força e fazendo acreditar na vitória.

As minhas amigas e amigos que, nos momentos mais difíceis, ofereceram-me seus ombros e sorrisos, me tornando mais forte para continuar a caminhada.

Aos colegas de trabalho, que sempre torceram por essa conquista e colaboraram com este projeto, mesmo que indiretamente.

Àqueles que colaboraram repassando informações e dados das pesquisas, principalmente, aos que participaram nas entrevistas.

Aos meus queridos amigos da turma do Mestrado 2013, sobretudo do Amazonas. Vocês são guerreiros e vitoriosos. Foram dois anos muito intensos, os quais serão carregados de boas lembranças para sempre. Valeu companheiros! É vida que segue!

Ao Senhor Governador do Estado e ao Secretário de Educação do Amazonas, por ter nos proporcionado essa oportunidade. Estejam certos que honrarei esse título, contribuindo ainda mais para a melhoria da educação do Estado do Amazonas.

Aos meus queridos orientadores, Professor Doutor Marcos Tanure Sanábio e Professora Doutora Denise Vieira Franco. Ambos serão para sempre referências na minha vida. Aprendi muito com esses profissionais.

Aos Professores e Tutores do CAEd/PPGP/UFJF, com os quais aprendi bastante, enriquecendo-me com informações através das leituras, dos fóruns e das aulas presenciais.

Por fim, meu especial agradecimento aos meus anjos, Carla Machado, Leonardo Mattos e Amanda Quiossa, pela paciência, dedicação e profissionalismo com os quais conduziram este trabalho, contribuindo muito para meu aprendizado e melhorar a qualidade do texto.

Muito obrigada! Vocês fazem parte desta vitória.

Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas graças a Deus, não sou o que era antes.
(MARTHIN LUTHER KING, s/d)

RESUMO

A presente dissertação teve por finalidade analisar o processo de escolha de gestores escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, que acontece por meio da indicação técnica e política. No entanto, conforme estabelecido no Art. 206 da Constituição Federal de 1988, a educação, deve ser pautada no princípio democrático o que não se enxerga nesse modelo. Também se destaca que os critérios adotados para a escolha, pontuados na Resolução do Conselho Estadual de Educação do Amazonas, nem sempre são obedecidos pelos atores responsáveis pelo processo. Para subsidiar essa análise, foi utilizada da como metodologia a pesquisa qualitativa com uso da entrevista como instrumento. Realizou-se ainda pesquisa documental, levantando registros e instrumentos normativos e bibliográficos, tendo como principais referenciais teóricos obras de Heloísa Lück, Henry Mintzberg e Vitor Paro. Também foram realizadas pesquisas comparativas acerca do processo de escolha de gestores escolares de cinco estados brasileiros, quais sejam: Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Tocantins, que utilizam modelos de escolhas de gestores de escolas distintos ao que acontece no Amazonas. Essas pesquisas serviram de embasamento para a criação de uma proposta de processo de seleção de gestores escolares para a Rede Estadual de Ensino do Amazonas, sendo contemplados critérios técnicos, definição de perfil e competência profissional, englobando o conhecimento e as habilidades técnicas do candidato a gestor de escola. Concluindo então que, o processo de escolha de gestores escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, que é por indicação, no que se refere aos procedimentos atuais, há formas diversas para essa escolha, sendo que na Capital os gestores ao serem indicados são entrevistados, porém para as escolas do Interior, os procedimentos diferem do que acontece na Capital, incorrendo em despadronização do processo.

Palavras-chave: Gestão escolar; Escolha de gestor escolar; Competência profissional.

ABSTRACT

This theses aims to analyze the process of choosing school managers of the Rede Estadual de Ensino do Amazonas, which happens through technical and political statement. However, as set out in Art.206 of the Federal Constitution of 1988, the education should be regulated on the democratic principle, something that it does not see on this model. Also emphasizes that the criteria adopted for the selection, punctuated by the Resolução do Conselho Estadual de Educação do Amazonas aren't Always obeyed by the responsible by the process. To support this analysis, it was used, as methodology, the qualitative research with use of interview as a instrument of research. A documentar research was also conducted, raising records, and bibliographic and normative instruments and it's main theoretical references from Works of Heloisa Luck, Henry Minzberg and Vitor Paro. It was also carried out comparative research on the process of choosing school managers of five brazilian states that are: Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro and Tocantins using different models of school manager choosing that in Amazonas. Such researches served as the basis for the creation of a proposal for school managers selection process for the Rede Estadual de Ensino do Amazonas, covering the knowledge and the candidate's technical skills for school management. Concluding, the process of choosing school managers of the Rede Estadual de Educação do Amazonas, which is by appointment, with regard to current procedures, there are several ways for that choice, and in the Capital, managers to be appointed are interviewed, but for schools of Interior, the procedures differ from what happens in the capital, incurring no standardization of the process.

Keywords: School management; School manager choosing; Professional competence.

LISTA DE ABREVIATURAS

CEPAN	Centro de Formação Profissional Padre Anchieta
CDE	Coordenadoria Distrital de Educação
COEED	Conferência Estadual de Educação
COMED	Conferência Municipal de Educação
CONAE	Conferência Nacional de Educação
CONSED	Conselho Nacional dos Secretários de Educação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DEGESC	Departamento de Gestão Escolar
DGP	Departamento de Gestão de Pessoas
DEPPE	Departamento de Políticas e Programas Educacionais
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GEMGE	Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
MEC	Ministério de Educação
PROFORMAR	Programa de Formação e Valorização de Profissionais da Educação
PROGESTÃO	Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares
SADEAM Amazonas	Sistema de Avaliação do Desempenho da Educação do Amazonas
SECap	Secretaria Executiva Adjunta da Capital
SECInt	Secretaria Executiva Adjunta do Interior
SEDUC/AM	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas
UEA	Universidade do Estado do Amazonas
UFAM	Universidade Federal do Amazonas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mapa da distribuição da quantidade de pré-requisitos exigidos para o Candidato a Diretor, por Estado	31
Figura 2 - Estrutura Organizacional da Secretaria Estadual de Educação.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Distribuição das modalidades adotadas na seleção de Gestor Escolar no Brasil	30
Gráfico 2 - Faixa etária dos gestores da rede	56
Gráfico 3 - Tempo de atuação na gestão	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Propostas sobre o processo de escolha apresentada na CONAE 2010 e etapas antecedentes	24
Quadro 2- Propostas sobre o processo de escolha apresentada na CONAE 2014 e etapas antecedentes	28
Quadro 3 - Comparativo entre os requisitos para escolha de gestores de escolas indígenas e gestores de escolas não indígenas.....	39
Quadro 4 - Comparativo entre os Estados Pesquisados.....	77
Quadro 5 - Dimensões da Gestão Escolar – Heloísa Lück	82
Quadro 6 - Papéis gerenciais de Henry Mintzberg.....	97
Quadro 7 - Ferramenta 5W2H.....	105
Quadro 8 - PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE – Apresentando proposta de Processo de Seleção de Gestores Escolares, baseado no conhecimento e na competência técnica.....	108
Quadro 9 - Planejamento do Curso de Capacitação Profissional para Gestores Escolares.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de Escolas Estaduais da capital e por Coordenadorias Distritais de Educação.....	35
Tabela 2 - Quantidade de Escolas Estaduais do Interior por Coordenadorias Regionais de Educação – CREs	35
Tabela 3 - Distribuição de escolas por modalidade de ensino	37
Tabela 4 – Quantidade de escolas da Rede Estadual	40
Tabela 5 - Dados da pesquisa aplicada as Comunidades Escolares em 2011, pela Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar.....	47
Tabela 6 - Gestores Escolares e suas áreas de formação.....	54
Tabela 7 - Substituição de gestores das escolas nos últimos três anos	57
Tabela 8 - Questão 21 Prova Brasil – Aplicada aos gestores escolares no Brasil	70

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 O CONTEXTO DA ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL NO AMAZONAS	19
1.1 Conhecendo a estrutura da Secretaria de Educação do Amazonas.....	32
1.2 Descrevendo como acontece a escolha de gestores escolares na Rede Estadual do Amazonas	42
1.3 Evidenciando o processo de escolha de gestores escolares do Amazonas: uma proposta para conhecer o trajeto	44
1.4 Apresentando a formação dos gestores escolares do Amazonas	5050
1.5 Observando o papel e perfil do gestor escolar do Amazonas	55
2 ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES: UMA POLÍTICA EDUCACIONAL DE RESPONSABILIDADES	65
2.1 Metodologia da pesquisa	66
2.1.1 Pesquisa documental	67
2.1.2 Pesquisa Comparativa	67
2.1.3 Entrevista	68
2.2 Escolhas de gestores escolares no Brasil: um processo diversificado	69
2.2.1 Análise dos instrumentos legais e teórico dos processos de escolha de gestores escolares	71
2.2.2 Análise comparativa: Métodos de escolha adotados em cinco estados brasileiros.....	76
2.2.3 O processo de eleição de gestores escolares em 1995 na Rede Estadual Amazonense	86
2.4 Análise sobre o perfil de gestores escolares adequado a ser considerado no processo de escolha baseado nas pesquisas realizadas	96
3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS	104
3.1 A proposta de escolha de gestores da rede de ensino do Amazonas: objeto do PAE.....	105
3.2 As etapas do Plano de Ação Educacional.....	110

3.3 Conteúdos a serem ministrados no curso de capacitação profissional para gestores escolares	114
CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS.....	119
APÊNDICE A	123
APÊNDICE B	124
ANEXO A	125
ANEXO B	126
ANEXO C	127

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar e analisar o processo de escolha de gestores escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, e, nesta análise, será verificado se a Rede do Amazonas possui de fato um modelo de escolha, baseado em critérios técnicos e padronizados, para então propor um novo modelo com vistas na competência profissional.

A atuação como gestora escolar por cinco anos e técnica em monitoramento da gestão escolar, na Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, durante sete anos, além da participação na Especialização em Gestão Escolar, suscitaram o interesse em me apropriar cada vez mais do tema.

Sendo assim, lancei mão da leitura de pesquisas a respeito do tema, realizando levantamentos, analisando, além do perfil dos gestores das escolas da Rede, o desempenho desses profissionais durante sua atuação na gestão escolar. Observei, ao longo desse processo, que na Rede Estadual Amazonense, os setores que coordenam a escolha de gestores escolares, utilizam critérios distintos uns dos outros, nem sempre acompanhando o que está pautado na Resolução 122 do Conselho Estadual de Educação do Amazonas.

Ressalto, ainda, que a atuação como técnica de monitoramento da gestão escolar, me possibilitou encontrar evidências de que boa parte dos gestores escolares da Rede sentiam dificuldades em conduzir situações consideradas da rotina escolar, como, por exemplo, reunião de pais e mestres, uso adequado do fardamento escolar, reuniões pedagógicas, entre outros. A partir dessa vivência, construí hipóteses de que o problema poderia não estar circunscrito só ao gestor, mas na forma como fora conduzido ao exercício de uma função que exigiria responsabilidade, conhecimento sobre questões escolares e habilidades de gestão.

Percebo, também, a intensidade com que o tema: “processo de escolha de gestores escolares” vem sendo discutido e debatido nacionalmente, especialmente - nas Conferências Nacionais de Educação, de 2010 e 2014 - CONAE¹ ao longo desse processo. Nessas Conferências, foram aprovadas propostas que defendiam a

¹ CONAE – Conferência Nacional de Educação, ocorreu nos anos de 2010 e 2014, em Brasília – Distrito Federal. Com o objetivo de articular o Sistema Nacional de Educação. As Conferências Nacionais foram precedidas pelas Conferências Estaduais e Municipais de Educação, ocorridas nos anos anteriores, sendo 2009 e 2013, respectivamente e contaram com a participação de segmentos da Sociedade Civil Organizada, sobretudo das comunidades escolares.

eleição direta para Gestores Escolares. Dessa forma, torna-se perceptível que boa parte da sociedade educacional acredita que a melhoria da gestão escolar está ligada ao modelo de escolha dos gestores das escolas, e, que a eleição seria a proposta inicial para as melhorias do processo de gestão das unidades escolares das redes públicas de educação.

Estudar o processo de escolha de gestores das escolas da Rede, também fora motivado, após conversas com técnicos do Departamento de Gestão Escolar, quando relataram que durante as visitas técnicas às escolas, funcionários e pais de alunos externaram o desejo de que fossem repensados os critérios utilizados na escolha de gestores escolares, reivindicando mais transparência e democracia no processo.

Diante desse cenário, que envolve o processo de escolha de gestores das escolas da Rede Estadual de Educação do Estado do Amazonas, é necessário conhecer e analisar o modelo que está em prática, e, a partir deste estudo propor a implantação de um processo que atenda tanto às reivindicações da comunidade, quanto à realidade da Rede Estadual de Ensino do Amazonas.

Ressalta-se que, no Amazonas, o método de escolha de gestores é a indicação, processo que está previsto na Resolução 122/2010, do Conselho Estadual de Educação do Estado, que aprova o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, e, embora esteja normatizado, percebe-se que tal modelo pode não indicar os pressupostos necessários para fortalecer a gestão escolar, como a formação dos gestores nas áreas afins, as habilidades inerentes à função, a liderança participativa e a gestão democrática.

Nesta dissertação, foram utilizados como instrumentos de pesquisa: o levantamento e a análise documental e bibliográfica, entrevista com gestores escolares e demais atores envolvidos no processo de eleição de gestores que aconteceu em 1995² e, ainda, pesquisa sobre diferentes processos de escolha de gestores escolares que acontecem em outros estados brasileiros. Essa metodologia de pesquisa tem caráter qualitativo e contribuiu para embasar a proposta apresentada no Plano de Ação Educacional (PAE).

Este trabalho está dividido em três capítulos. No primeiro deles será descrito o caso de gestão com informações referentes à formação inicial e continuada dos

² As comunidades escolares de todas as escolas da Rede Estadual foram convidadas a escolher, por meio de voto secreto, um dos candidatos inscritos para assumir a direção da escola.

gestores escolares, que é bastante variada, bem como o perfil desses profissionais e seu papel no processo escolar, mostrando para o leitor, quem são os gestores que estão nas escolas da Rede Estadual do Amazonas. Também serão expostos tópicos sobre o modelo de escolha de gestores escolares da Rede.

No capítulo dois, será abordado o panorama legal do então modelo no Estado do Amazonas, fazendo o percurso desde a Constituição Federal até o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas e aprovado em demais normatizações sobre a escolha de gestores escolares. Para subsidiar essa análise e propor alternativas para a padronização desse processo de escolha, serão consideradas, além do aspecto legal, as experiências de outros cinco estados brasileiros, são eles: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Ceará e Tocantins. Essas experiências serão trazidas de modo a proporcionar uma reflexão sobre elas e repensar o que ocorre no Estado do Amazonas.

No capítulo três, o objetivo é traçar o Plano de Ação Educacional – PAE, construído com base nas análises realizadas. Os estudos mostram ser adequada a proposição de um Processo de Seleção de Gestores Escolares mais amplo e unificado, com vistas à unidade, para a escolha de gestores escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas. Os atores que participam na escolha de gestores escolares devem estar atentos às demandas atuais e aos critérios que contemplem o conhecimento e as habilidades necessárias para o exercício da função de gestor escolar.

Finalizando esta Dissertação, serão apresentadas as considerações finais à pesquisa. Trata-se de um balanço do que fora levantado durante o trabalho. Apontamos os pontos fortes e fracos da política estudada, bem como a necessidade de implementar um novo modelo que dê conta da diversidade encontrada do Estado do Amazonas, fazendo valer, assim, o objetivo pelo qual essa empreitada fora iniciada.

1 O CONTEXTO DA ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL NO AMAZONAS

As discussões em torno da necessidade de se estabelecer uma educação pública de qualidade possibilita trazer à tona as questões relativas à gestão escolar. Destaca-se, por exemplo, o levantamento e a problematização dos diversos processos de escolha de gestores escolares existentes no Brasil, promovendo um debate acerca do que pode ser mais apropriado para a Rede Estadual Amazonense.

A temática da escolha de gestores escolares, vem sendo debatida, desde o final da década de 1980, com o fim da ditadura militar e com a promulgação da Constituição Federal de 1988, em que a democratização do país era evidenciada. Do mesmo modo, destaca-se o tema na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN nº 9.394 em 1996. Lei responsável pelos passos em direção à gestão democrática, apontando para a importância da participação da comunidade escolar nas decisões voltadas para as políticas educacionais.

Essa discussão também está presente no cenário das políticas educacionais nacionais, e nos últimos dez anos, vem sendo cada vez mais objeto de debate em todos os âmbitos e movimentos que tratam da educação que acontece na federação, como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), as Conferências de Educação e o Plano Nacional de Educação.

O Plano de Desenvolvimento da Educação, – PDE, foi apresentado pelo Ministério da Educação em abril de 2007, e colocou à disposição dos estados e municípios instrumentos que possibilitem a avaliação e implementação de políticas públicas educacionais eficazes, porém Dourado (2007) contesta sobre a maneira como o Plano foi elaborado, pois não contou com a participação efetiva de setores representantes dos sistemas de ensino e nem de setores do próprio Ministério da Educação, afirmando que o Plano “não está balizado por fundamentação técnico-pedagógica suficiente e carece de articulação efetiva entre os diferentes programas e ações em desenvolvimento pelo próprio MEC e as políticas propostas” (p. 928).

Para Demerval Saviani (2007), o Plano de Desenvolvimento da Educação surgiu como um grande guarda-chuva abrigando quase todos os programas do MEC, envolvendo vinte e nove ações, como por exemplo, o Mais Educação, a

Formação, o Piso do Magistério, o Transporte Escolar, o próprio IDEB e o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, que são ações vinculadas ao PDE.

O Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, que é uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação, foi criado no mesmo ano, em 2007, por meio do Decreto nº 6.094. Esse Plano objetivou a melhoria da qualidade da educação, por meio de 28 diretrizes pautadas nos resultados das avaliações de qualidade e do rendimento dos alunos (BRASÍLIA, 2007) e, dentre as diretrizes estabelecidas pelo Plano de Metas, está a meta XVIII, que tem por finalidade: “fixar regras claras, considerados mérito e desempenho, para nomeação e exoneração de diretor de escola” (p.2).

Visando ao cumprimento do Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação, o Ministério da Educação criou o Plano de Ações Articuladas, PAR, que é um conjunto de ações, no qual Estados e Municípios ao firmarem convênio, a partir de assinatura do termo de adesão, são apoiados técnica e financeiramente pelo Governo Federal. Para elaborar o plano, é necessário fazer o diagnóstico da educação do estado ou do município e planejar as ações consideradas prioritárias.

A Gestão Educacional é uma das dimensões do Plano de Ações Articuladas, as demais são: “Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar,

Práticas Pedagógicas e Avaliação, Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos” (MEC, 2014, p.29). E no campo da Gestão Educacional, a Secretaria de Educação, ao elaborar o PAR, deve sinalizar qual é o método de escolha de gestores escolares e quais são os critérios, caso seja por indicação, quando do preenchimento do diagnóstico.

As Conferências Nacionais de Educação de 2010 e 2014, também tiveram papel relevante em meio a esse cenário de debates e propostas apresentadas para o desenvolvimento das políticas públicas educacionais do Brasil. Ambas conferências aconteceram por iniciativa do Ministério da Educação e contaram com ampla participação da sociedade civil organizada, agentes públicos, pais e comunidades escolares, das escolas e universidades públicas e privadas brasileiras.

Conforme consta no Documento Referência, a CONAE foi um compromisso firmado pelo Ministério da Educação, durante a Conferência Nacional de Educação Básica – CONEB, ocorrida em 2008, em realizar essas Conferências para que fosse

possibilitado àqueles diretamente ligados à educação, debaterem amplamente sobre a qualidade e a valorização do ensino.

No ano de 2010, ocorreu a I Conferência Nacional de Educação, tendo como tema central: “Construindo o Sistema Articulado de Educação: Plano Nacional de Educação, Suas Diretrizes e Estratégias de Ação”. A Comissão Organizadora dessa CONAE, foi constituída por meio da Portaria Ministerial nº 10/2008 e contou com a participação de 35 membros, representantes de órgãos e entidades ligadas à educação.

Os eixos temáticos tratados na CONAE 2010 foram seis, a saber: i) Papel do Estado na Garantia do Direito à Educação de Qualidade, Organização e Regulação da Educação Nacional; ii) Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação; iii) Democratização do Acesso, Permanência e Sucesso Escolar; iv) Formação e Valorização dos Profissionais da Educação; v) Financiamento da Educação e Controle Social e; vi) Justiça Social, Educação e Trabalho: Inclusão, Diversidade e Igualdade.

O eixo ii, conforme supramencionado, trata da Qualidade da Educação, Gestão Democrática e Avaliação, e nele, está inserida como proposta para debate, a temática da escolha de gestores escolares, que foi apresentada no Documento Referência com a seguinte redação, no parágrafo 71:

Com isso, cabe enfatizar a necessidade de: democratizar a gestão da educação e das instituições educativas, garantindo a participação de estudantes, funcionários/as, pais/mães, e/ou responsáveis, professores/as, gestores/as e comunidade local na definição e realização das políticas educacionais, de modo a estabelecer o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, por meio da ampliação da participação da sociedade civil; instituir mecanismos democráticos, inclusive eleição direta de diretores e reitores, por exemplo, para todas as instituições educativas e para os sistemas de ensino; e, ainda, implantar formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específica. (BRASÍLIA, 2008, p. 28).

A Conferência Nacional de Educação de 2010, CONAE³, aconteceu entre os dias 28 de março e 01 de abril de 2010, em Brasília, e contou com a participação de aproximadamente 3.000 (três mil) pessoas, entre profissionais da educação, pais, alunos, gestores da educação, representantes da sociedade civil organizada,

³ CONAE 2010 – Portaria Normativa nº 10 (MEC) de 3 de setembro de 2008.

representantes do poder público, dentre outros segmentos da sociedade educacional.

A CONAE foi precedida pelas Conferências Estaduais de Educação, ocorridas em todos os Estados brasileiros e no Distrito Federal, em 2009, de onde saíram as propostas de emendas e/ou alterações aos parágrafos contidos no Documento Referência. Essas Conferências Estaduais aconteceram durante o segundo semestre daquele ano e assim como na Conferência Nacional, contou com representantes dos profissionais de educação, pais, alunos e sociedade civil organizada.

No Estado do Amazonas, a Conferência Estadual de Educação – COEED/AM 2009, teve como subtema: “O Plano Estadual de Educação: Qualidade, Gestão e Sucesso Escolar” e aconteceu nos dias 11, 12 e 13 de novembro de 2009. A conferência Estadual contou com a participação de 500 (quinhentas) pessoas representantes dos segmentos mencionados anteriormente.

Dentre tantos debates, propostas de emendas e/ou alterações aos parágrafos do Documento Referência da CONAE, o parágrafo 71, que trata da temática da escolha de gestores escolares recebeu nova redação na Conferência Estadual de Educação de 2009, ficando assim redigida e apresentada à Comissão de Relatoria da I Conferência Nacional de Educação:

Com isso, cabe enfatizar a necessidade de: democratizar a gestão da educação e das instituições educativas, garantindo a participação de estudantes, funcionários/as, pais/mães, e/ou responsáveis, professores/as, gestores/as e comunidade local na definição e realização das políticas educacionais, de modo a estabelecer o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, por meio da ampliação da participação da sociedade civil; instituir mecanismos democráticos, inclusive eleição direta de diretores e reitores, por exemplo, estabelecendo critérios claros de formação, **de títulos e de experiência profissional**⁴ para todas as instituições educativas e para os sistemas de ensino; e, ainda, implantar formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específica (AMAZONAS, 2009 - Esboço).

Assim como nos demais estados da Federação e no Distrito Federal, as Conferências Estaduais e Distrital de Educação, foram precedidas de Conferências Municipais e Intermunicipais de Educação, etapas que ocorreram durante o primeiro semestre do ano de 2009. No Estado do Amazonas, o subtema dessas Conferências foi: “O Plano Municipal de Educação em Construção: Desafios e

⁴ Grifo nosso.

Perspectivas”. E, discutindo sobre esse tema estiveram presentes aproximadamente 8.700 (oito mil e setecentos) conferencistas, distribuídos em cinquenta e seis municípios amazonenses, que assim como nas etapas subsequentes, eram profissionais da educação, pais, alunos e representantes da sociedade civil organizada.

Nas Conferências Municipais e Intermunicipais de Educação, os conferencistas dos 56 municípios participantes apresentaram inúmeras propostas fazendo referência à escolha de gestores escolares, a exemplo, pode-se citar as seguintes:

1. Promover a escolha democrática dos gestores escolares por meio do estabelecimento de critérios claros (de formação, de títulos, de experiência profissional) para candidatura para o cargo e da eleição com voto direto, secreto e facultativo pela comunidade escolar, para um mandato de quatro anos, permitindo-se a reeleição, com a avaliação anual pela comunidade e elaboração e discussão coletiva do plano de gestão;
2. Eleger gestores com critérios: processo seletivo (provas e títulos);
3. Eleger através de votação direta, os gestores de escola, com mandato de 02 e/ou 03 anos e direito à reeleição, tendo como critério caráter e formação;
4. Escolher os gestores a partir de critérios pré-estabelecidos tais como: ser efetivo, tempo de trabalho como professor, formação superior específica no magistério, instância de participação;
5. Propor participação da comunidade escolar na escolha dos Coordenadores Regionais e Gestores Escolares;
6. Dar autonomia à comunidade escolar para escolha de gestores e vice-gestores das escolas públicas;
7. Garantir a participação na eleição de gestores restrita apenas aos profissionais da educação com formação em gestão a título de pós-graduação; (Coordenação de Relatoria COEED/2009, p.2).

A partir das propostas elencadas, é percebido o interesse dos conferencistas em processos de escolhas mais democráticos, sobretudo por meio de eleição e, ainda, aqueles que reivindicaram além desse método, que fossem estabelecidos critérios técnicos e também que os candidatos possuíssem formação específica na área educacional.

Essas propostas, após serem sistematizadas, foram inseridas no parágrafo 71 do Documento Referência, que foi apresentado na Conferência Estadual de Educação, proposta essa apresentada neste texto.

Diante dessa apresentação que se refere à temática da escolha de gestores escolares, apresentada para discussão no âmbito da Conferência Nacional de Educação e suas etapas prévias, cumpre demonstrar as propostas ao parágrafo 71,

em cada etapa, cotejando sua transformação do documento base ao documento final da I Conferência Nacional de Educação.

Quadro 1 - Propostas sobre o processo de escolha apresentada na CONAE 2010 e etapas antecedentes

DOCUMENTO	TEXTO
Texto Documento Referência	Com isso, cabe enfatizar a necessidade de: democratizar a gestão da educação e das instituições educativas, garantindo a participação de estudantes, funcionários/as, pais/mães, e/ou responsáveis, professores/as, gestores/as e comunidade local na definição e realização das políticas educacionais, de modo a estabelecer o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, por meio da ampliação da participação da sociedade civil; instituir mecanismos democráticos, inclusive eleição direta de diretores e reitores, por exemplo, para todas as instituições educativas e para os sistemas de ensino; e, ainda, implantar formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específica.
Etapa Municipal e Intermunicipal (Amazonas)⁵	<p>1 - Promover a escolha democrática dos gestores escolares por meio do estabelecimento de critérios claros (de formação, de títulos, de experiência profissional) para candidatura para o cargo e da eleição com voto direto, secreto e facultativo pela comunidade escolar, para um mandato de quatro anos, permitindo-se a reeleição, com a avaliação anual pela comunidade e elaboração e discussão coletiva do plano de gestão;</p> <p>2 - Eleger gestores com critérios: processo seletivo (provas e títulos);</p> <p>3 - Eleger através de votação direta, os gestores de escola, com mandato de 02 e/ou 03 anos e direito à reeleição, tendo como critério caráter e formação;</p> <p>4 - Escolher os gestores a partir de critérios pré-estabelecidos tais como: ser efetivo, tempo de trabalho como professor, formação superior específica no magistério, instância de participação;</p> <p>5 - Propor participação da comunidade escolar na escolha dos Coordenadores Regionais e Gestores Escolares;</p> <p>6 - Dar autonomia à comunidade escolar para escolha de gestores e vice-gestores das escolas públicas;</p> <p>7 – Garantir a participação na eleição de gestores restrita apenas aos profissionais da educação com formação em gestão a título de pós-graduação (COORDENAÇÃO DE RELATORIA – COEED, 2009, p.2).</p>
Etapa Estadual (Amazonas)	Com isso, cabe enfatizar a necessidade de: democratizar a gestão da educação e das instituições educativas, garantindo a participação de estudantes, funcionários/as, pais/mães, e/ou responsáveis, professores/as, gestores/as e comunidade local na definição e realização das políticas educacionais, de modo a estabelecer o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, por meio da ampliação da participação da sociedade civil; instituir mecanismos democráticos, inclusive eleição direta de diretores e reitores, por exemplo, estabelecendo critérios claros de formação, de títulos e de experiência profissional para todas as instituições educativas e para os sistemas de ensino; e, ainda, implantar formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específica.
Etapa Nacional (Documento Base)	Com isso, cabe enfatizar a necessidade de: democratizar a gestão da educação e das instituições educativas, garantindo a participação de estudantes, funcionários/as, pais/mães, e/ou responsáveis, professores/as, gestores/as e

⁵ As propostas apresentadas nas Conferências Municipais e Intermunicipais de Educação estão elencadas e não sistematizadas, considerando serem propostas oriundas de várias Conferências ocorridas nos municípios amazonenses. Somente foram sistematizadas pela Subcomissão de Relatoria da Conferência Estadual e inseridas no parágrafo 71, para compor o documento base dessa etapa subsequente.

	<p>comunidade local na definição e realização das políticas educacionais, de modo a estabelecer o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, por meio da ampliação da participação da sociedade civil; instituir mecanismos democráticos, inclusive eleição direta de diretores e reitores, por exemplo, para todas as instituições educativas e para os sistemas de ensino; e, ainda, implantar formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específica. Lei própria deve garantir eleição direta para diretores/as (gestores/as) das escolas federais, estaduais, distritais e municipais da educação básica (BRASÍLIA, 2010, p. 37).</p>
<p>Etapa Nacional (Documento Final)</p>	<p>Com isso, cabe enfatizar a necessidade de: democratizar a gestão da educação e das instituições educativas (públicas e privadas), garantindo a participação de estudantes, funcionários/as, pais/mães, e/ou responsáveis, professores/as, gestores/as e comunidade local na definição e realização das políticas educacionais, de modo a estabelecer o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva da área educacional, por meio da ampliação da participação da sociedade civil; instituir mecanismos democráticos, inclusive eleição direta de diretores/as e reitores/as, por exemplo, para todas as instituições educativas (públicas e privadas) e para os sistemas de ensino; e, ainda, implantar formas colegiadas de gestão da escola, mediante lei específicas. Lei própria deve garantir a eleição direta para diretores/as (gestores/as) das escolas federais, estaduais, distritais, municipais da educação básica, preservando as orientações comuns do Sistema Nacional de Educação a ser configurado a garantia e o reconhecimento do direito às formas alternativas de gestão, de acordo com as necessidades de grupos culturais e sociais específicos – do campo, indígenas, de quilombolas - e o processo educativo desenvolvido junto às pessoas privadas de sua liberdade, dentre outros (BRASÍLIA, 2010, p.43).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dessa apresentação sobre a I CONAE – Conferência Nacional de Educação e da evolução da proposta 71, contida no Documento Referência, percebe-se sua alteração, a partir desse documento inicial até o Documento Final, resultado dos debates ocorridos durante as etapas, evidenciando o quanto a temática sobre a escolha de gestores escolares é, a cada movimento social, pauta relevante e de interesse coletivo.

A temática em questão é, além de tudo, ininterrupta, ou seja, é um processo presente nos diversos meios de discussão cuja matéria central seja a educação pública. As Conferências de Educação são oportunidades de os atores envolvidos refletirem e dialogarem sobre a realidade educacional e, a partir daí, reivindicar melhorias qualitativas através de políticas públicas construídas democraticamente.

Sob essa visão de construção participativa das políticas públicas educacionais, quatro anos após a realização da I Conferência Nacional de Educação, aconteceu a II Conferência Nacional de Educação, em 2014. Seu tema central foi: “O Plano Nacional de Educação (PNE) na Articulação do Sistema

Nacional de Educação: Participação Popular, Cooperação Federativa e Regime de Colaboração.”

A Conferência Nacional de Educação de 2014 contou com sete eixos centrais e, esses eixos foram descritos no Documento Referência para serem debatidos nas etapas da CONAE 2014. O eixo V, que teve como subtema “Gestão Democrática, Participação Popular e Controle Social”, apresentou, na Proposição e Estratégia 365, a seguinte redação

Criar mecanismos de participação que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local.” (CONAE, 2014, p.70).

Assim como na CONAE 2010, a Conferência Nacional de Educação de 2014⁶ foi dividida em etapas, sendo: i) Conferência Municipal e Intermunicipal; ii) Estadual ou Distrital e iii) Nacional e, iv) as Conferências Livres, que igualmente às etapas i e ii, aconteceu no ano de 2013.

A Conferência Estadual de Educação recebeu 475 Delegados eleitos nas Conferências Municipais e Intermunicipais e nas Conferências Livres. Assim como foram debatidas e deliberadas sobre as propostas e estratégias aprovadas nessas Conferências, tomando por base o documento referência da CONAE 2014.

Na etapa Estadual, foi percebido, que o entendimento dos participantes é de que eleição direta de gestores escolares está ligada à democratização da educação, quando apresentam emenda ao parágrafo original, propondo a implantação de eleições diretas para diretores. Isso considerando a redação dada à proposição 365 do Documento Referência, na Conferência Estadual de Educação do Amazonas, de 2013:

Implantar eleição direta para diretores e fomentar a criação de grêmios estudantis para que se garantam e promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local (COEED/AM, 2013, p. 10).

As propostas apresentadas, na última Conferência Estadual de Educação, também subsidiaram a elaboração do Plano Estadual de Educação, a partir das

⁶ CONAE 2014 – Portaria 1410, de 3 de dezembro de 2012.

metas e estratégias do Plano Nacional de Educação, aprovado em junho de 2014. Essa condição aconteceu atendendo ao tema central da Conferência Nacional de Educação.

Conforme mencionado, anteriormente, a Conferência Estadual foi precedida de Conferências Livres e de Conferências Municipais e Intermunicipais de Educação. Nessas Conferências foram contabilizados, segundo dados fornecidos pela Comissão Organizadora, cerca de 44.000 (quarenta e quatro) mil conferencistas, número bem superior ao apresentado pela Comissão Organizadora da Conferência Estadual de 2009.

As proposições e estratégias do documento referência foram amplamente discutidas e deliberadas por profissionais da educação, pais, alunos, comunidade externa e sociedade civil organizada, que estiveram presentes nessas Conferências e, assim sendo, a proposição 365 do referido documento, recebeu as seguintes propostas de redação:

Promover eventos bimestrais aos finais de semana como: palestras, cultos ecumênicos, eventos esportivos onde envolva a participação dos professores, funcionários técnicos - administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. (COMED-CAREIRO, 2013, p.11).

Criar mecanismos de participação inclusivas como: datas comemorativas (dia dos pais e dia das mães) para que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. (COMED-ANAMÃ, 2013 p.11).

Reestruturar os Conselhos Escolares das escolas como canais de participação e promoção da gestão democrática. (COMED-COARI, 2013 p.11).

Criar e assegurar o efetivo funcionamento de mecanismos de participação que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. (COMED-STO. ANTÔNIO DO IÇÁ, 2013 p. 13).

Criar e executar mecanismos de participação que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local (COMED-SILVES, 2013 p. 13).

Após as realizações das etapas preliminares da Conferência Nacional de Educação de 2014, a Equipe de Sistematização agregou as propostas aprovadas

em todas as Conferências Estaduais e Distrital realizadas no Brasil para então compor o Documento Base para a realização da etapa nacional, etapa última desse evento educacional.

O Quadro 2 apresenta, então, a evolução da Proposição e Estratégia 365, contido no Eixo V, a partir do Documento Referência, culminando no documento final da CONAE 2014.

Quadro 2- Propostas sobre o processo de escolha apresentada na CONAE 2014 e etapas antecedentes

DOCUMENTO/E TAPA	TEXTO
Documento Referência	Criar mecanismos de participação que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. (Documento Referência da CONAE 2014, 2012, p.70).
Municipal e Intermunicipal Conferências Livres	<p>1 - <u>Promover eventos bimestrais aos finais de semana como: palestras, cultos ecumênicos, eventos esportivos onde envolva a participação dos professores, funcionários técnicos - administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local.</u> (COMED, CAREIRO, grifo nosso);</p> <p>2 - Criar mecanismos de participação <u>inclusivas como: datas comemorativas (dia dos pais e dia das mães) para</u> que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. (COMED, ANAMÃ, grifo nosso);</p> <p>3 - Reestruturar os Conselhos Escolares das escolas como canais de participação e promoção da gestão democrática. (COMED, COARI);</p> <p>4 - Criar <u>e assegurar o efetivo funcionamento de</u> mecanismos de participação que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. (COMED, STO. ANTÔNIO DO IÇÁ, grifo nosso);</p> <p>5 - Criar <u>e executar</u> mecanismos de participação que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. (COMED, SILVES, grifo nosso)</p>
Estadual	Implantar eleição direta para diretores e fomentar a criação de grêmios estudantis para que se garantam e promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local.
Documento Base/Nacional	Criar mecanismos de participação popular, social e efetiva, por meio de legislação federal que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local. Garantir e tornar obrigatório e permanente o papel fiscalizador dos Conselhos Estaduais e Municipais de Educação no monitoramento das aplicações e prestações de contas dos recursos de ordem federal, estadual e municipal, referentes a fundos, programas e projetos, considerando sua composição e suas atribuições legais, sua articulação com os tribunais de contas, o suporte técnico, jurídico e contábil necessário, bem como ações contínuas de formação.

Documento Final	Criar, garantir e fortalecer mecanismos de participação que promovam a democratização da gestão dos sistemas de ensino e das instituições educacionais, garantindo a eleição de diretores escolares das redes públicas de educação básica, com a participação dos professores, funcionários técnico-administrativos, estudantes, pais e/ou responsáveis e comunidade local.
-----------------	---

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos documentos da CONAE 2014 (Etapa Estadual e Nacional).

Diante de toda exposição acerca das Conferências Nacional de Educação e suas etapas, enfatizando, particularmente, a temática que trata da escolha de gestores, é percebido que em ambas, os conferencistas, desde as etapas iniciais, reivindicam processos de escolha mais participativos, ou seja, a eleição direta para diretores (gestores) de escolas. No entanto, há de se observar que não estão sendo propostos nem critérios, nem requisitos básicos para a adoção desse modelo, até porque, essa definição deve acontecer no âmbito dos Estados e Municípios, considerando a realidade local.

No entendimento de que eventos, como as Conferências, têm por finalidade a integração de ideias e propostas relevantes ao desenvolvimento de determinadas áreas sociais, como a educação, por exemplo, cabe ao poder público conhecer e analisar essas propostas e, baseando-se nelas, planejar e implementar políticas públicas voltadas para a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade. É sabido que as Conferências Nacionais de Educação foram espaços de reflexão e diálogo acerca do Plano Nacional de Educação (PNE). Diante disso, o PNE aprovado no dia 24 de junho de 2014, através da Lei nº 13.005, e, por ser decenal, deve vigorar até 2024, período em que as metas e estratégias descritas nessa Lei deverão ser cumpridas e em regime de colaboração entre as esferas Federal, Distrital, Estadual e Municipal, sendo que os Estados, Distrito Federal e Municípios devem também ter elaborado seus Planos articulados ao Plano Nacional.

No Plano Nacional de Educação estão contempladas 20 (vinte) Metas e para cada uma existem as Estratégias. A Meta 19 (dezenove) contempla a efetivação da gestão democrática, de acordo com o descrito no seu texto:

Meta 19: assegurar condições no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e a consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União (BRASÍLIA, 2014, p.83).

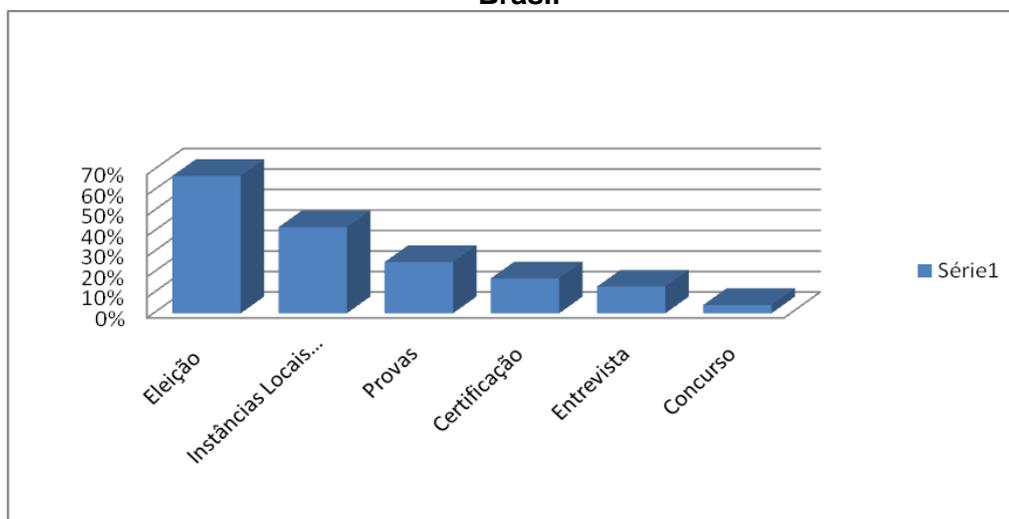
Na Meta apresentada, destaca-se a Estratégia 19.8, que trata especificamente sobre a escolha de gestores escolares, propondo a realização de

prova nacional específica, subsidiando critérios objetivos para o provimento dos cargos de gestores de escola (BRASÍLIA, 2014).

Esses movimentos, percorridos nesta dissertação, vêm demonstrar a relevância do tema em questão para a sociedade, instituições e organizações educativas, o que pode ser reflexo da necessidade de se estabelecer parâmetros que viabilizem a melhoria da qualidade da educação e para se alcançá-la é necessário rever as formas de provimento da função de gestor escolar, de acordo com o que está evidenciado, nesses mencionados movimentos sociais, dos últimos oito anos.

Diante da contextualização apresentada, há que se observar que essa temática também tem sido trabalhada sob o ponto de vista das pesquisas que adensam essa discussão. Ênfase pesquisa realizada pela Professora Heloísa Lück, encomendada pelo Grupo Victor Civita, em 2010, cuja finalidade foi conhecer as práticas de seleção e capacitação de diretores escolares adotadas por sistemas estaduais e municipais de ensino em todo o território brasileiro (LÜCK, 2011). A referida pesquisa mapeou como acontece o processo - em 24 Secretarias Estaduais e 11 Secretarias Municipais, incluindo o Amazonas e sua Capital. Demonstrou que a escolha de gestores escolares pode acontecer também através da eleição, depois da realização de uma prova, ou a prova e a certificação, ou pela indicação ou certificação. Mas que existem Secretarias em que é adotado o sistema misto de escolha, como por exemplo, a seleção mais eleição.

Gráfico 1 - Distribuição das modalidades adotadas na seleção de Gestor Escolar no Brasil

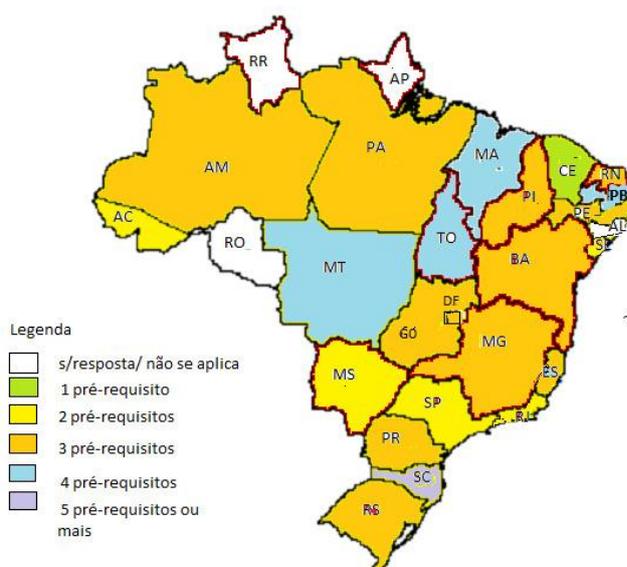


Fonte: LÜCK, 2011.

No gráfico 1, ratificando o que foi mencionado anteriormente, percebe-se que, a eleição ocorre na maioria dos estados, sendo realizada em mais de cinquenta por cento deles e, a modalidade concurso, é o modelo menos adotado, acontecendo em apenas um estado brasileiro, que é São Paulo e, esta informação também é apontada na pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Gestores Escolares, da Fundação Vitor Civita (2010). Na Rede Estadual de Educação do Amazonas, conforme o que será apresentado mais adiante, e na pesquisa em epígrafe, a modalidade acontece por indicação, mas contempla mais de um fator, que é a indicação e entrevista (2010, p.81), neste sentido, são definidos também critérios de desempenho e pré-requisitos para a seleção, que podem ser: Cursos de Licenciatura, tempo de experiência profissional, ser do quadro efetivo, possuir cursos de formação em Gestão Escolar ou Administração Escolar e possuir Curso de Pedagogia.

Na Figura 1 será apresentada a quantidade de pré-requisitos exigidos pelos estados aos candidatos a gestor e, através desse mapa, poderá ser percebido que no Amazonas, são exigidos até dois desses pré-requisitos, conforme o relatório final da pesquisa “Mapeamento de Práticas de Seleção de Gestores no Brasil (2011).”

Figura 1 - Mapa da distribuição da quantidade de pré-requisitos exigidos para o Candidato a Diretor, por Estado



Fonte: LÜCK, 2011, p.85.

Através do que foi mapeado, na pesquisa da Fundação Vitor Civita (2011), coordenada por Lück, também é percebido que somente Santa Catarina exige cinco pré-requisitos e, no Ceará, apenas um pré-requisito é necessário para a seleção de gestores escolares. Mas, assim como no Amazonas, os Estados de Minas Gerais, Paraná, Rio Grande do Sul, Goiás, Pará, Bahia e outros, são necessários dois pré-requisitos para assumir a gestão da escola.

Antes de se tratar detalhadamente como acontece a escolha de gestores escolares no Amazonas, faz-se necessário conhecer a estrutura da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas, o que será apresentado na seção 1.1 deste texto

1.1 Conhecendo a estrutura da Secretaria de Educação do Amazonas

A Secretaria de Educação do Estado do Amazonas conta, atualmente, com 562 escolas, sendo, 225, na Capital, e 337, no Interior. Estas escolas são organizadas por meio de Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação, as quais foram instituídas por meio da Lei Delegada 78 de 18 de maio de 2007, tendo por finalidade descentralizar, da Sede da SEDUC, demandas e expedientes. Nessa Lei Delegada, foram definidas, ainda, as atribuições das Secretarias Adjuntas da Capital e do Interior. As Coordenadorias Distritais, que ficam situadas na capital, são jurisdicionadas pela Secretaria Executiva Adjunta da Capital e as Coordenadorias Regionais estão sob a jurisdição da Secretaria Executiva Adjunta do Interior.

Em julho de 2011, a Lei Delegada N° 3.642/2011, instituiu a sétima Coordenadoria Distrital, e mais duas Secretarias Adjuntas, a de Gestão e a Pedagógica. Assim sendo, na estrutura organizacional da Secretaria de Educação, a partir de 2011, além de contar com um Secretário de Estado de Educação, um Secretário Executivo (Ordenador de Despesas) e mais quatro Secretários Executivos Adjuntos, sendo um da Capital e um do Interior, passou a contar também com um Secretário Adjunto de Gestão e um Secretário Adjunto Pedagógico, além de instituir, também, as funções de Ouvidor, Assessor Estratégico e Assessor Administrativo.

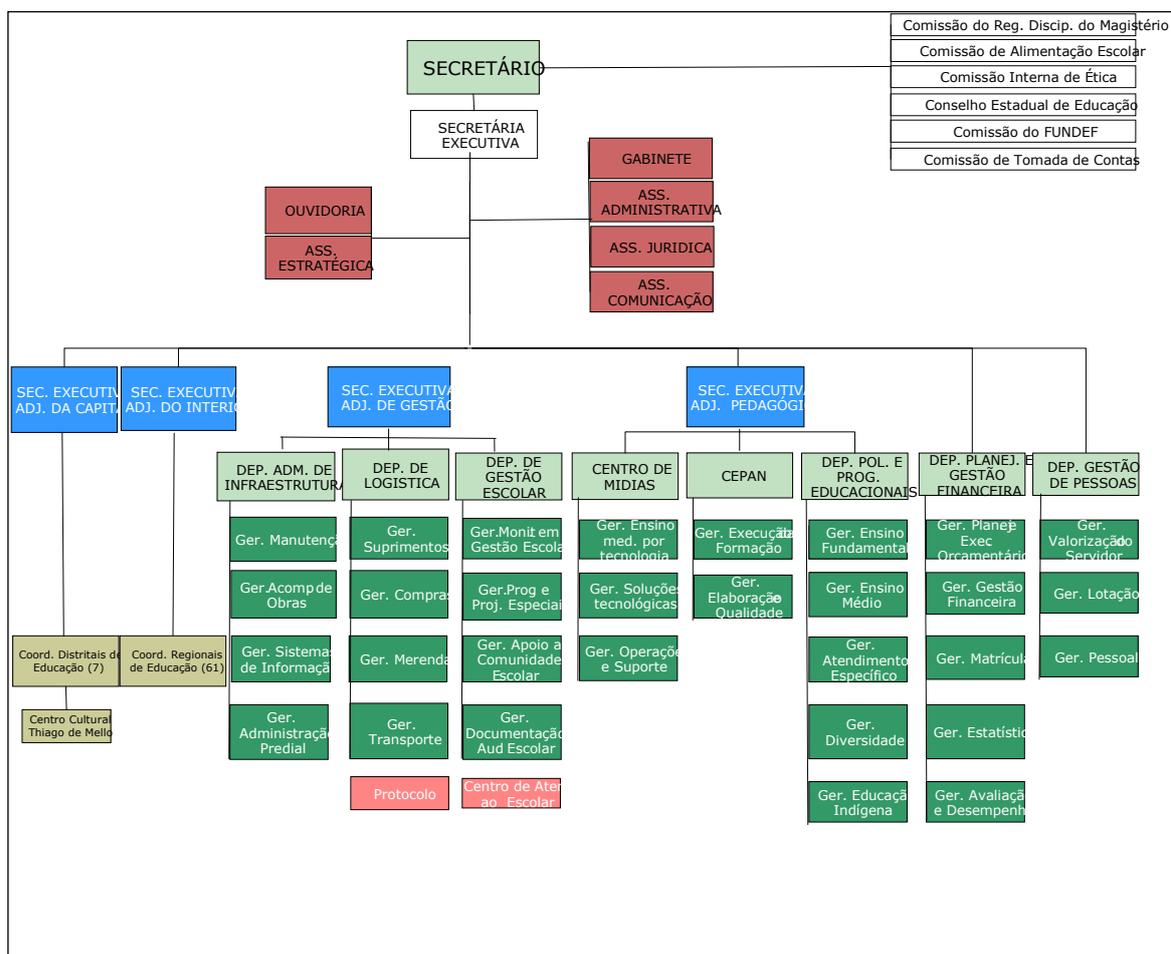
Na Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica, estão jurisdicionados o Centro de Formação Profissional Padre Anchieta – CEPAN e os Departamentos de Políticas e Programas Educacionais - DEPPE e o Departamento de Gestão Escolar – DEGESC, é neste Departamento, o DEGESC, que está a Gerência de

Monitoramento à Gestão Escolar – GEMGE, que tem por responsabilidades desenvolver ações que visem ao aprimoramento da Gestão Escolar das Escolas da Rede Estadual e de realizar o processo de escolha e de avaliação de gestores escolares da Rede.

Embora a Secretaria de Educação do Amazonas tenha sido reestruturada, os setores mantiveram as mesmas atribuições anteriores à nova estrutura. Então, o Departamento de Gestão Escolar já coordenava, anteriormente, o processo de escolha e de avaliação da gestão escolar. A mudança que ocorreu foi que esse departamento passou a ser jurisdicionado pela Secretaria Adjunta de Gestão e, posteriormente, pela Secretaria Adjunta Pedagógica e, antes da mudança se reportava diretamente ao Gabinete do Secretário de Educação.

A Figura 2 apresenta a estrutura organizacional da Secretaria de Educação, estabelecida após a Lei Delegada n 3.642/2011 – SEDUC/AM:

Figura 2 - Estrutura Organizacional da Secretaria Estadual de Educação



Fonte: Assessoria Estratégica – 2013.

Na figura 2, pode-se visualizar que o Departamento de Gestão Escolar faz parte do escopo da Secretaria Executiva Adjunta de Gestão, porém, a partir do ano de 2013, esse Departamento, ainda extraoficialmente, compõe a Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica.

Na estrutura da Secretaria de Educação, há também as Coordenadorias Distritais de Educação, que estão situadas na Capital, divididas em sete Coordenadorias Distritais, as quais agregam de 28 a 36 escolas cada e, em cada um dos 61 municípios do interior do Estado existem as Coordenadorias Regionais de Educação, que agregam de 1 a 21 escolas cada e podem estar localizadas tanto na zona urbana quanto na zona rural desses municípios .

As Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação têm a função de descentralizar as demandas da Secretaria de Educação, fazendo com que haja maior interação entre escola e macrossistema, bem como, favorecendo a melhoria do fluxo dos processos educacionais.

De acordo com a Lei Delegada N° 3.642, de 26 de julho de 2011, a qual altera a Lei Delegada N° 78 de 18 de maio de 2007, as Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação têm por atribuições:

Coordenação , implementação, assessoramento e acompanhamento das ações desenvolvidas nas unidades escolares, a partir das diretrizes emanadas dos órgãos da Secretaria de Educação, bem como da representação e intermediação das demandas e propostas das escolas da rede estadual de ensino, junto à instituição; co-responsabilização no processo de elaboração do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Plano de Ação das Escolas e implementação de Conselhos Escolares e de Grêmios Estudantis; participação ativa nas ações referentes ao acesso escolar; lotação de pessoal, distribuição de carga horária; cumprimento do calendário escolar; alcance das metas referentes aos resultados educacionais, assim como no processo de avaliação da gestão escolar (AMAZONAS, 2011).

Nas Tabelas 1 e 2, serão detalhadas as informações acima apresentadas sobre as Coordenadorias de Educação.

Tabela 1 - Quantidade de Escolas Estaduais da capital e por Coordenadorias Distritais de Educação

CDE	QUANTIDADE DE ESCOLAS	ZONA DA CIDADE (CAPITAL)
01	36	CENTRO-SUL
02	36	SUL
03	33	CENTRO-OESTE
04	34	OESTE
05	32	LESTE
06	27	NORTE
07	27	NORTE/OESTE

Coordenadorias Distritais de Educação (Capital) - CDEs

Fonte: Secretaria Executiva Adjunta da Capital/SEDUC (2014).

As Coordenadorias Distritais de Educação, apresentadas na tabela 1, dispõem de equipe de profissionais com funções específicas a desempenhar, que são: um Coordenador Distrital (Geral), um Coordenador Adjunto Administrativo-Financeiro, três Coordenadores Adjuntos Pedagógicos (um por nível de ensino), um Coordenador de Educação Física, Assessores Administrativos, Assessores Pedagógicos, Supervisores da Merenda Escolar, Psicólogo, Técnico em Informática, Bibliotecários e Serviços Gerais. Todos esses profissionais, com exceção do último, ficam à disposição das escolas sob a jurisdição da CDE.

Tabela 2 - Quantidade de Escolas Estaduais do Interior por Coordenadorias Regionais de Educação – CREs

N.	CRE-Município	NºEscolas	Categoria	N.	CRE-Município	Nº Escolas	Categoria
1	Alvarães	5	2	32	Japurá	4	2
2	Amaturá	2	3	33	Juruá	2	3
3	Anamá	5	2	34	Jutai	3	3
4	Anori	3	3	35	Lábrea	4	2
5	Apui	2	3	36	Manacapuru	19	1
6	Atalaia do Norte	5	2	37	Manaquiri	1	3
7	Autazes	7	2	38	Manicoré	9	1
8	Barcelos	3	3	39	Maraã	2	3
9	Barreirinha	8	1	40	Maués	10	1
10	Benjamim Constant	4	2	41	Nhamundá	5	2
11	Beruri	3	3	42	Nova Olinda do Norte	6	2
12	Boa Vista do Ramos	4	2	43	Novo Airão	3	3
13	Boca do Acre	10	1	44	Novo Aripuanã	5	2
14	Borba	12	1	45	Parintins	*21	1
15	Caapiranga	2	3	46	Pauini	3	3
16	Canutama	2	3	47	Presidente	3	3

					Figueiredo		
17	Carauari	9	1	48	Rio Preto da Eva	2	3
18	Careiro Castanho	4	2	49	Sta Isabel do Rio Negro	3	3
19	Careiro da Várzea	6	2	50	Santo Antônio do Içá	6	2
20	Coari	14	1	51	São Gabriel da Cachoeira	13	1
21	Codajás	7	2	52	São Paulo de Olivença	8	1
22	Eirunepé	8	1	53	São Sebastião do Uatumã	5	2
23	Envira	4	2	54	Silves	2	3
24	Fonte Boa	5	2	55	Tabatinga	7	2
25	Guajará	3	3	56	Tapauá	3	3
26	Humaitá	10	1	57	Tefé	16	1
27	Ipixuna	4	2	58	Tonantins	2	
28	Iranduba	6	2	59	Uarini	3	3
29	Itacoatiara	15	1	60	Urucará	3	3
30	Itamaraty	2	3	61	Urucurituba	4	2
31	Itapiranga	4	2				

*possui uma escola paralisada temporariamente

Fonte: Elaboração própria a partir de informações da Secretaria Executiva Adjunta do Interior/SEDUC (2014).

Na tabela 2, percebe-se que as Coordenadorias Regionais de Educação são organizadas por categorias, sendo: categoria 1, aquelas com mais de oito escolas, categoria 2, de 4 a 7 escolas e categoria 3, de 1 a 3 escolas. Nas CREs de categoria 1, os Coordenadores Adjuntos Administrativos e Pedagógicos compõem as equipes, prestando assessoramento às escolas.

Nessas Coordenadorias, assim como nas de categoria 2, existem ainda os setores de pessoal, que é um braço do Departamento de Gestão de Pessoas. As CREs categoria 1, contam apenas com a figura do Coordenador Regional de Educação e, em alguns casos, existe o Setor de Pessoal, que atende aos servidores daquele município e de municípios adjacentes, segundo a Secretaria Executiva Adjunta do Interior (out/2014).

As CREs e os gestores das escolas do interior contam, ainda, com auxílio de Supervisores da Secretaria Adjunta do Interior. Esses Supervisores residem em Manaus e realizam visitas periódicas aos municípios, prestando orientações e monitoramento tanto aos Coordenadores Regionais como aos gestores e suas equipes escolares. São eles, também, que vêm aplicando as avaliações aos gestores dos municípios nos últimos anos.

No processo de escolha de gestores escolares, os Supervisores têm a atribuição de orientar os Coordenadores Regionais quanto à escolha e à nomeação, bem como, presidir as entrevistas aos candidatos e oficializar a nomeação para a comunidade escolar e local. Assessoram também o Secretário de Educação e/ou o Secretário Adjunto do Interior durante suas visitas aos municípios, bem como aos Gestores e Coordenadores Regionais nos gabinetes e Departamentos da SEDUC.

O número de gestores escolares é o mesmo número de escolas e o quantitativo de alunos está em torno de 490 mil estudantes, distribuídos em todos os níveis e modalidades de ensino, inclusive no Ensino Tecnológico⁷, com exceção da Educação Infantil, que é de responsabilidade do poder público municipal. A Rede Estadual de Educação conta, atualmente, com pouco mais de 30.000 servidores, compreendidos entre professores, técnicos administrativos, pedagogos e outros profissionais igualmente necessários para tornar o processo educacional possível.

Na tabela 3, está a distribuição de escolas por modalidade de ensino, destacando que há escolas em que o gestor escolar necessita ter perfil que atenda às suas especificidades, considerando a existência de estabelecimentos com direcionamento para determinada necessidade específica de atendimento, como as escolas indígenas, as escolas de educação especial, entre outras, que exigem do gestor maior preparo para atender àquela determinada clientela. Assim sendo, os gestores dessas escolas, são escolhidos considerando seu perfil e preparo profissional.

Tabela 3 - Distribuição de escolas por modalidade de ensino

LOCAL	MODALIDADE DE ENSINO	ETAPA DE ENSINO	Nº DE ESCOLAS
CAPITAL	EJA	EJA PRESENCIAL	37
		EJA SEMIPRESENCIAL	4
	EJA Total		41
	ESPECIAL	CRECHE	1
		EJA PRESENCIAL	1
		EJA SEMIPRESENCIAL	1
		ENSINO FUNDAMENTAL	2
		PRÉ ESCOLA	2
	ESPECIAL Total		7
	REGULAR	EDUCAÇÃO	3

⁷ Ensino Tecnológico – Ensino Médio e Fundamental, mediado por tecnologia a distância, por meio do Centro de Mídia da Educação do Amazonas - CEMEAM. Criado pelo Governo do Estado do Amazonas, através da SEDUC/AM, com o objetivo de alcançar estudantes das áreas rurais do Estado.

		PROFISSIONAL	
		ENSINO FUNDAMENTAL	185
		ENSINO MÉDIO	102
	REGULAR Total		290
CAPITAL Total			338
INTERIOR	EJA	EJA PRESENCIAL	170
	EJA Total		170
	REGULAR	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	56
		ENSINO FUNDAMENTAL	342
		ENSINO MÉDIO	231
		PRÉ ESCOLA	2
REGULAR Total		631	
INTERIOR Total			801

Fonte: MEC/INEP/SEDUC/DPGF/GEPES.

Nota: (1) O mesmo estabelecimento de ensino pode atender mais de uma modalidade/etapa de ensino..

(2) Estão incluídos nestes dados o Centro de Formação Pe Anchieta e os Centros Indígenas, Mediação Tecnológica e CETAM'S.

Para melhor compreensão sobre o que está supramencionado, quanto ao preparo do gestor para atender à determinada comunidade, na Educação Escolar Indígena, segundo o setor responsável por essa modalidade, o gestor, para ser considerado apto a assumir a escola, precisa atender às exigências abaixo relacionadas, as quais foram estabelecidas pelo respectivo setor, após ouvir as comunidades/tribos. Especificamente, nesse caso, por questões culturais, os gestores indígenas são escolhidos pela comunidade na qual a escola está inserida e não pode ter interferências externas.

Eis os requisitos:

1. Reconhecer e ser reconhecido como membro ativo na área da educação, para exercer o cargo de gestor na escola/colégio de caráter indígena;
2. ter no mínimo formação em Ensino Médio Completo;
3. ter domínio bilíngue (fala e escrita);
4. ser comunicativo e ter domínio na redação oficial;
5. zelar pelo apoio incondicional de sua indicação pela comunidade e sua nomeação pela SEDUC;
6. assumir todo ou qualquer compromisso estipulado pela SEDUC;
7. estar sensível a qualquer implantação ou implementação dos projetos e programas educacionais considerando a especificidade;
8. respeitar os direitos de seus subordinados, dialogando sempre que necessário com pais e alunos e, solucionar os problemas inerentes à escola;
9. não se omitir de qualquer informação em relação a escola;
10. participar ou fazer se representar em todos ou qualquer evento quando este for convidado para discutir assuntos inerentes a Educação Escolar Indígena;
11. ter boa conduta pessoal, profissional (SEDUC/DEPPE/Gerência de Educação Escolar Indígena).

Esses requisitos, estabelecidos pelas comunidades indígenas e seguidos pela Secretaria de Educação do Amazonas, em alguns pontos dialogam com os critérios estabelecidos no Regimento Geral das Escolas Estaduais, por meio da Resolução 122/2010-CEE/AM, como mostra o quadro 3.

Quadro 3 - Comparativo entre os requisitos para escolha de gestores de escolas indígenas e gestores de escolas não indígenas

Requisitos para gestores de escolas indígenas (Estabelecido pelas Comunidades indígenas)	Requisitos para gestores de escolas não indígenas (Estabelecido através da Res. 122/2010 – CEE/AM)
Respeitar os direitos de seus subordinados, dialogando sempre que necessário com pais e alunos e, solucionar os problemas inerentes à escola.	Assegurar gestão escolar democrática e participativa, promovendo um ambiente harmonioso, favorável, saudável para a aprendizagem do aluno e da comunidade escolar.
Estar sensível a qualquer implantação ou implementação dos projetos e programas educacionais considerando a especificidade.	Estimular a todos os membros da escola a participação efetiva nos projetos globais e específicos, tendo em vista a contínua atualização técnico-metodológica .
Ter boa conduta profissional	Ter probidade administrativa

Fonte: Produzido pela autora, baseado na Res. 122/2010 – CEE e Normativa da Gerência de Educação Indígena – SEDUC/DEPPE.

Essas são as condições comuns entre os gestores de escolas indígenas e dos gestores escolares não indígenas, pois é percebido que esses gestores precisam estar atentos à efetivação da gestão democrática e à participação da comunidade escolar, dialogando sempre e projetando ações em prol da melhoria do processo educativo. Também é perceptível, em ambos os casos, que é exigido dos gestores ter boa conduta profissional para o bom desempenho da função.

O que é bem diferente entre os requisitos para a escolha de gestor de escolas indígenas, e de gestor de escolas não indígenas é que não há exigência para que o gestor indígena possua curso superior. Para esses, basta o ensino médio completo, independentemente do nível e modalidade de ensino atendido pela escola em que ele irá atuar, no caso do gestor das escolas não-indígenas, é imprescindível que ele possua no mínimo curso superior.

Em relação ao nível e modalidade de ensino, a tabela 4 demonstra dados fornecidos através da Gerência de Estatística da SEDUC. Eles são referentes ao ano de 2014, coletados através do Censo Escolar, em que é perceptível a existência de escolas que atendem a mais de um nível de ensino e também a mais de uma modalidade, o que, de certa maneira, exige melhor preparo do gestor. Isso porque, em uma escola de ensino fundamental regular, os desafios, supostamente, são

diferentes da escola de ensino fundamental e médio, que atendem tanto a alunos do ensino regular, quanto aos da Educação de Jovens e Adultos.

Nesta tabela 4 estão dispostos o quantitativo de escolas, dividindo-as por modalidade/organização, segundo o Censo Escolar 2014.

Tabela 4 – Quantidade de escolas da Rede Estadual

LOCAL	Nº DE ESCOLAS ⁽¹⁾		ESCOLAS CONVENCIONAIS	ESCOLAS INDIGENAS	ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL
	URBANA	RURAL			
CAPITAL	225	2	225	1	26
INTERIOR	337	132	337	25	18
TOTAL	562	134	562	26	44

Fonte:MEC/INEP/SEDUC/DPGF/GEPES.

Nota:(1) Estão incluídos nestes dados o Centro de Formação Pe Anchieta e os Centros Indígenas, Mediação Tecnológica e CETAM'S.

Pode ser percebido, por meio do que está demonstrado na tabela 4, que o quantitativo de escolas na zona urbana das cidades amazonenses sobrepõem ao número de escolas na zona rural, seja na capital ou no interior e, o quantitativo de escolas de Tempo Integral é desproporcionalmente maior na capital. Desproporcional, considerando que o quantitativo de escolas no interior é bem maior que na capital, ressalta-se que, há projetos na Secretaria de Educação, que propõem diminuir essa diferença.

Os gestores das escolas com atendimento em tempo integral também são indicados, mas com um diferencial, é considerado a experiência anterior na função, bem como o seu desempenho na escola anterior, tomando por base os índices de aproveitamento e projetos desenvolvidos e exitosos, durante sua gestão, e, ainda, sua relação com a comunidade escolar e com o órgão central, que é a Secretaria de Educação.

Em 2013, por meio da Portaria GS 945/2013, os Centros Educacionais de Tempo Integral, e as escolas convencionais com mais de quinze salas de aula receberam o Administrador Educacional, que não é o vice-diretor, mas um profissional responsável em desempenhar as ações administrativas da escola, quais sejam: cuidar da infraestrutura e da organização do espaço escolar; coordenar os serviços gerais, administrativos e da alimentação escolar.

Com esse profissional, o Administrador Educacional, que geralmente é um professor ou pedagogo, conhecedor da rotina escolar, o gestor da escola tem mais

liberdade para atender a outras demandas da escola, principalmente da gestão pedagógica.

O Administrador Escolar, geralmente, é alguém indicado pelo gestor da escola ou pelo Coordenador Distrital/Regional e nem sempre é alguém pertencente ao quadro de servidores daquela escola, mas é da confiança desses dirigentes e recebe gratificação para exercer tal função, ele é nomeado por ato administrativo do Secretário de Educação. O Administrador Educacional é quem responde pela Escola na ausência do gestor, podendo, inclusive, despachar documentos, assinando-os com a anuência do Titular e tomar decisões.

Medidas como essas, de criar novas funções para auxiliar na gestão escolar, são implementadas na Rede Estadual de Ensino do Amazonas, considerando que a escola enfrenta cada vez mais desafios, os quais são lançados aos gestores escolares, principalmente no que se refere à gestão pedagógica, que dá sentido à existência da escola, além das atividades inerentes à gestão administrativa.

A Secretaria de Educação do Estado vem, assim, buscando melhorias nos processos de gestão da educação, de forma que todos os atores educacionais compreendam sua responsabilidade perante a educação do Amazonas. No entanto, há desafios ainda a serem enfrentados, como a revisão e reformulação do processo de escolha de gestores escolares.

A revisão do processo de escolha do gestor escolar faz-se necessária para que haja melhorias na gestão, pois há algumas implicações inerentes ao modelo de escolha por indicação. Um exemplo disso pode ser mencionado, pois o Administrador Educacional também é indicado e é alguém de confiança do gestor e nem sempre é membro da comunidade escolar. Outro exemplo, são casos de acomodação na função, que ocorre quando o gestor é indicado por alguém de quem tem cargo e/ou função de destaque e este passa a acreditar que jamais será exonerado e, dessa forma, não implementa projetos e não busca inovações.

Mediante o entendimento de como está a estruturada da Secretaria de Educação e como é o seu funcionamento, desde o macrossistema até o microssistema, que são as escolas, é relevante conhecer como acontece o processo de escolha de diretores na Rede Estadual de Ensino, apresentando, inclusive, os atores responsáveis pela condução do processo de escolha de gestores escolares e o que tem sido realizado na SEDUC, visando à melhoria da gestão escolar.

1.2 Descrevendo como acontece a escolha de gestores escolares na Rede Estadual do Amazonas

O processo de escolha de gestores escolares por indicação, ao contrário do que acontece com o processo por eleição, é pouco aprovado no Brasil e, esse modelo ocorre em sete estados brasileiros, sendo que em alguns desses, a indicação vem acompanhada de alguma outra etapa, seja por prova e/ou por entrevista, configurando-se em um processo misto.

No Estado do Amazonas, em que o processo de escolha é por indicação, também pode ser considerado um processo misto, embora essa condição aconteça basicamente na capital. Nesse processo, o candidato apresenta seu currículo e passa por entrevista⁸ no Departamento de Gestão Escolar, por meio da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar/GEMGE.

No interior do Estado, a responsabilidade da escolha fica a cargo da Secretaria Adjunta do Interior da SEDUC/AM, através das Coordenadorias Regionais de Educação – CRE. Contudo, em muitos casos, a decisão fica a critério do prefeito da cidade, sendo o candidato indicado, não passando nem por entrevista, tampouco sendo o seu currículo profissional avaliado.

Esses setores da Secretaria de Estado de Educação Amazonas, seja o Departamento de Gestão Escolar, sejam as Coordenadorias Distritais ou Regionais de Educação, devem, ao receber um candidato (indicado), atender aos critérios estabelecidos no Regimento Geral das Escolas Estaduais (Resolução 122/2010⁹, do Conselho Estadual de Educação, que revogou a Resolução 52/1997- CEE/AM), através do Art. 140. Porém, nem sempre há exigência de que o profissional indicado à função, atenda a todos esses requisitos ora posto no Regimento Geral. Segundo o referido artigo:

- I. Os gestores de Estabelecimentos da Rede Estadual de Ensino serão escolhidos e indicados pela autoridade competente e submetidos a um processo seletivo que avaliará os seguintes requisitos funcionais: I. mérito;
- II. competência técnica;
- III. probidade administrativa;
- IV. liderança junto à comunidade escolar e;
- V. disponibilidade de tempo integral com dedicação exclusiva à Escola, durante o seu período de gestão (art. 140 do Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, 2010, p. 55).

⁸ Resolução 122/2010 – CEE/AM (Anexo A)

⁹ Instrumento de entrevista (Anexo B)

A SEDUC sempre adotou a indicação política como meio de escolha de gestores para as escolas, mas, baseado em entrevista¹⁰ com profissionais da Secretaria de Educação – SEDUC, realizada no ano de 1995, o então Secretário de Educação do Estado, hoje Governador do Estado, adotou o modelo de eleição de diretores escolares, essa também era reivindicação do Sindicato dos Trabalhadores em Educação daquela época. Diante disso, foi realizada a eleição de diretores escolares na Rede Estadual Amazonense.

De acordo com declarações das entrevistadas, que eram membros da Comissão Eleitoral, é possível que o processo de eleição não tenha sido continuado por não se estabelecer critérios mais rigorosos, e pelo fato de que, a maioria dos candidatos derrotados, que já estava na direção, não aceitar ter de deixar a função por alguém que eles julgaram inexperientes e sem preparo profissional.

Uma nova tentativa de mudança do processo de escolha de gestores surgiu em meados de 1999. Nessa experiência, o candidato para tornar-se gestor, quando indicado, precisava se submeter à prova escrita e prática, bem como apresentar *curriculum vitae*. Somente depois desses procedimentos, o candidato se tornava gestor escolar, mas sempre eram necessários a apreciação e parecer do titular da Secretaria de Educação que assinava a portaria de nomeação. Esse modelo, mesmo sendo padrão para a capital e para o interior, não foi normatizado e logo deixou de acontecer .

Além dessas duas tentativas de mudanças no processo de escolha de gestores, nos anos de 1990, não existem registros de outras experiências diferentes, nem antes e nem após esse período, ou seja, a indicação sempre foi a principal forma de escolha utilizada pela Secretaria de Educação, embora haja algumas peculiaridades que variam de acordo com o dirigente da Secretaria de Educação no exercício da função.

Percebe-se, de modo geral, que a maioria dos dirigentes da educação do Estado e Secretários de Educação pouco interfere no que já está definido no Regimento Geral das Escolas em relação à escolha dos gestores, ficando a cargo do Departamento de Gestão Escolar, através da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar e das Coordenadorias Distritais/Regionais de Educação executar os

¹⁰ A Pesquisa sobre o processo eleitoral foi realizada através de entrevistas com seis ex-gestores então eleitos por ocasião do processo eleitoral e com dois membros da Comissão Eleitoral, entre os dias 10 e 23/09/2015.

procedimentos inerentes à escolha de gestores escolares da Rede, mesmo que atendendo parcialmente o que está posto nesse Regimento Geral.

Os referidos setores da SEDUC que conduzem o processo de escolha de gestores escolares é que precisam estar atentos ao que determina o Regimento Geral das Escolas quanto aos critérios de escolha. Esses setores têm autonomia de inserir algum critério ou desconsiderar outro, de modificar utilizando outro método, somente mediante apresentação embasada da proposta à Secretaria de Educação, que deverá apreciar, fazer as inferências e autorizar a mudança mediante ato administrativo.

O processo de escolha da Secretaria de Educação do Amazonas é, portanto, coordenado por diversos setores que podem variar dependendo da localização. Na capital, a responsabilidade pelo processo é do Departamento de Gestão Escolar e Coordenadorias Distritais de Educação, já nas cidades do interior do Estado, a responsabilidade fica a cargo do Coordenador Regional de Educação, que se reporta a Secretaria Executiva Adjunta do Interior (SEDUC).

Diante dessa exposição, compreende-se que o modelo de escolha de gestores escolares adotado pela Rede Estadual de Ensino do Amazonas, que é a indicação, predomina, não sendo, contudo, uniformizado, nem tampouco, adequado aos preceitos legais estabelecidos pelo Conselho Estadual de Educação do Estado.

A próxima seção, buscará apresentar a estrutura da Secretaria de Educação, proporcionando melhor compreensão sobre esses setores e demonstrando o aspecto organizacional da Secretaria de Educação. Nesse sentido, serão apontados dados e a responsabilidade de cada setor no que se refere ao processo de escolha do gestor escolar.

1.3 Evidenciando o processo de escolha de gestores escolares do Amazonas: uma proposta para conhecer o trajeto

Esta seção tem a finalidade de possibilitar melhor entendimento acerca da organização da Secretaria de Educação e seu funcionamento gerencial, apresentando os principais atores que atuam diretamente no processo de escolha de gestores escolares e suas atribuições.

Assim sendo, conhecer a estrutura da Secretaria de Educação é fundamental para que se possa compreender a dinâmica do processo de escolha, considerando

que para a realização desse processo é necessário haver interlocução entre boa parte dos seus setores, uma vez que, a condução do processo, incluindo a entrevista ao candidato a gestor escolar, quando acontece, fica a cargo das Secretarias Adjuntas da Capital e do Interior, bem como do Departamento de Gestão Escolar. Essas Secretarias Adjuntas, respectivamente, jurisdicionam as Coordenadorias Distritais e as Coordenadorias Regionais de Educação.

A Secretaria Pedagógica jurisdiciona, mesmo extraoficialmente, por até hoje não estar legalmente normatizada o que será a nova estrutura da Secretaria de Educação, o Departamento de Gestão Escolar, o DEGESC, que é responsável também pelas entrevistas aos candidatos indicados pelas Coordenadorias Distritais de Educação (CDEs) e, todos esses setores encaminham o resultado para apreciação e nomeação que são feitas pelo Secretário de Educação.

Na estrutura do DEGESC, Departamento que está atrelado à Secretaria Adjunta Pedagógica, está a Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar - GEMGE, que é responsável em desenvolver, acompanhar e avaliar as ações voltadas para a melhoria da gestão escolar. Esta Gerência, há pelo menos quinze anos, é responsável, não por indicar, mas por realizar e orientar os procedimentos inerentes à escolha de gestores na capital, como a análise de currículos, entrevistas e avaliação de gestores escolares, emitindo parecer ao Secretário, que por sua vez, tem o poder de validar ou não a escolha do gestor, nomeando-o por meio de Ato Administrativo.

Após nomeação, os gestores se deparam com uma série de situações alheias à sua experiência profissional, considerando que a maioria é oriunda da sala de aula e desconhece os expedientes que fazem parte das atribuições das gestões administrativa, financeira, predial, organizacional e relacional, tendo por consequência, em muitos casos, desempenho profissional insatisfatório, produzindo, desta forma, conflitos constantes, não apenas do ponto de vista pedagógico, mas em todas as dimensões supramencionadas, consequência da inexistência de orientações ou capacitações antes de os novos gestores assumirem a função.

Fez-se necessário repensar a função do gestor frente aos desafios enfrentados na realidade do contexto amazonense, bem como refletir em quais critérios deveriam ser priorizados o processo de escolha ou seleção desses profissionais.

Diante dessa realidade e, no intuito de rever o processo de escolha, em 2011, foi iniciada uma pesquisa¹¹ junto aos atores que transitam no meio educacional, inclusive a comunidade escolar. Essa pesquisa foi coordenada pelo DEGESC/GEMGE, tendo como objetivo conhecer o perfil do gestor escolar da rede, ora escolhido por meio da indicação. O método utilizado foi o amostral, aplicando questionários a todos os segmentos das comunidades escolares de 22 escolas da capital e do interior do Estado, incluindo os gestores dessas unidades, Coordenadores Distritais de Educação (Capital) e Coordenadores Regionais de Educação (Interior).

Nesse processo, foram levantadas questões acerca do perfil do gestor, tempo de atuação, relação escola e comunidade, envolvimento com os processos pedagógicos e administrativos da escola, dentre outros. Também se buscou conhecer experiências de outros Estados, dos quais se pode citar, o Rio de Janeiro, onde a escolha acontece através de processo seletivo e o Ceará, em que a escolha se dá por meio de processo seletivo e eleição. Conhecer essas duas realidades possibilitou aos técnicos da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar da SEDUC do Amazonas, realizadores da pesquisa, analisar os referidos modelos e os resultados alcançados, para embasar a proposta de um novo processo de escolha de gestores no Amazonas.

A pesquisa teve duração de cinco meses para coleta de dados e cerca de quatro meses para sistematização e análise desses dados e, aproximadamente, mais dois meses para elaboração da primeira versão de proposta de processo seletivo para a função de gestores, que após apreciação do então Secretário de Educação, que aconteceu no fim do segundo semestre de 2012, sofreu alterações, sendo necessários mais dois meses para elaboração da segunda versão.

A proposta, que seria implantar processo seletivo para provimento de vagas para gestor escolar, foi analisada pelo chefe da Secretaria de Educação em dezembro de 2012, mas, até então, não foi colocada em prática, devido a inexistência de ato administrativo que a regulamente, mantendo-se o modelo de escolha por indicação.

Na pesquisa, foram apontados alguns indicadores, dentre os quais se destacam a formação inicial e continuada dos gestores escolares, em que cerca de

¹¹ Os dados da pesquisa foram fornecidos à autora pela Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar.

40% possuíam apenas curso de Licenciatura e 55% Pós-graduação em Gestão Escolar; o tempo de atuação na gestão na mesma escola, em que aproximadamente 24% ultrapassavam oito anos consecutivos e 11% mais de 10 anos nessa condição; também devemos considerar a inexistência de orientações àqueles recentemente empossados (problema apontado por mais de 80% dos respondentes) e, por fim, problemas de relacionamento do gestor com a comunidade escolar e/ou local, nesse fator, aproximadamente 25% de respondentes (pais, funcionários e alunos) demonstrou insatisfação.

Foi percebido, nessa pesquisa, que aproximadamente 68% dos respondentes, sempre tinha algo para destacar sobre esses indicadores, havia, inclusive, aqueles que não concordavam que um gestor escolar fosse aceito tendo como formação apenas a graduação, ou que passasse mais de quatro anos na mesma escola, ou ainda que não recebesse capacitação antes de assumir a gestão da escola.

Seguem algumas declarações sobre esses temas:

não entendo como um gestor de escola pode ter um nível de formação menor que do professor, pois temos aqui na escola colegas cursando o Mestrado ou Especialista e a gestora é somente graduada em Pedagogia (Professor – declaração escrita).

O tempo máximo para que um gestor permaneça na escolas não deveria ultrapassar os quatro anos. (Assistente Administrativa – declaração escrita).

eu pensei que o gestor da escola passasse por um curso, um treinamento antes de vir para a escola, mas não passa, por isso que tá desse jeito (Pai de aluno em declaração verbal).

A pesquisa foi realizada em escolas e Coordenadorias de Educação da Capital e do Interior, conforme informado anteriormente, e para melhor entendimento, esses dados serão apresentados na tabela 5.

Tabela 5 - Dados da pesquisa aplicada as Comunidades Escolares em 2011, pela Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar

Informação	Rede Estadual	Capital	Interior
Possui Licenciatura	40%	22%	18%
Especialização em Gestão Escolar	55%	34%	21%
Declararam inexistência de orientações aos novos gestores	80%	46%	34%
Problema de Relação gestor-comunidade escolar	25%	14%	11%

Fonte: Elaborada pela autora, a partir dos dados levantados Pesquisa Aplicada a Comunidade Escolar sobre a Gestão das Escolas realizada na SEDUC/DEGESC/GEMGE em 2011.

É possível perceber, na tabela 5, que em todos os indicadores, o percentual de declarações é maior na capital do que no interior. Isso se deve à proporcionalidade de consultas, uma vez que, a distribuição dos questionários ficou dividido em 60% para a Capital e 40% para as escolas do Interior,

Percebeu-se, ainda, que a sociedade desconhece os critérios utilizados para a escolha do gestor escolar no Amazonas, quando 70% da comunidade escolar (pais e alunos) e 63% da equipe escolar (servidores) afirma não ter conhecimento do processo, fazendo-nos refletir sobre o processo de democratização vivenciado na escola, pois essa não pode ser democrática se a sua comunidade desconhece como aconteceu a escolha daquele que irá gerenciá-la. Diariamente, a Secretaria de Educação recebe denúncias contra a gestão das escolas, as quais variam entre assédio moral, sexual, descuido com o patrimônio público, *bulliyng*, preconceito, homofobia, infrequência do gestor da escola, mau relacionamento com seus pares, mau uso dos recursos públicos, gestão autoritária e centralizadora, dificuldade para resolver conflitos do cotidiano escolar, falhas ou inexistência de prestação de contas à comunidade escolar, baixo desempenho educacional, desinteresse e falta de apoio nos assuntos pedagógicos da escola (GEMGE, 2008 - 2009). Os três últimos assuntos das denúncias podem ser julgados como sendo os mais graves para o processo educacional, pois colocam em xeque a função da escola, que é a de promover o processo de ensino e aprendizagem.

Desses problemas elencados, os mais apontados foram a falta de apoio e o desinteresse nos assuntos pedagógicos, o absenteísmo dos funcionários e o assédio moral. A pesquisa apontou também que a maior fatia de denúncias era contra gestores cujo tempo de atuação, na mesma escola, passava de cinco anos. Havia, inclusive, gestores carregando os mesmos problemas de escola para escola, ou seja, mudavam de instituição, mas o problema continuava. Alguns desses gestores não eram exonerados por estarem “apadrinhados” ou pelo fato de seus superiores entenderem que por terem postura rígida, manteriam a ordem e a disciplina em determinado espaço educacional, sendo, então, desconsiderados os fatores como a capacidade técnica e o conhecimento, para considerar apenas o grau de autoritarismo e rigidez.

Ao serem averiguadas as denúncias contra os gestores, pelo setor competente da administração central, os técnicos constatavam a falta de habilidade dos gestores escolares em lidar com certos conflitos e dificuldades, tornando uma

simples situação em grande problema, que muitas vezes, se transformava em processo administrativo. Então, a conclusão de grande parte desses processos administrativos, era de que os gestores precisariam de mais acompanhamento por parte das coordenadorias e mais conhecimento acerca das dimensões da gestão escolar.

Com a finalidade de fortalecer e agregar conhecimento à gestão escolar e na tentativa de amenizar os conflitos que permeiam as gestões das escolas, a SEDUC realiza, anualmente, encontros técnicos para todos os gestores escolares e nesses eventos, que são considerados como momentos de formação em serviço, são abordados assuntos diversos, incluindo estudos acerca das atribuições do gestor escolar e orientações sobre como lidar com conflitos cotidianos. Mas nem sempre essa formação atende aos anseios dos gestores, de acordo com o pontuado pelos participantes, nas avaliações, pois, poucas vezes, têm-se a oportunidade de sugerir assuntos a serem abordados durante o encontro, embora os temas trabalhados sejam também relevantes para a educação.

Como mencionado, durante o processo de escolha, não existe padronização ao receber um candidato a gestor escolar embora haja orientações no Regimento Geral das Escolas da Rede, pois as coordenadorias do interior, e algumas da capital, acabam realizando a escolha sem consultar o setor competente da SEDUC adotando seus próprios critérios. Algumas dessas Coordenadorias de Educação exigem conhecimento técnico, principalmente, formação em Gestão Escolar, mas há também aquelas em que basta o candidato pertencer ao quadro de servidores da Secretaria de Educação, sem que haja maiores exigências.

Então, de acordo com o que está evidenciado, nesta seção, quando se percorre a realidade da Rede Estadual, no tocante à escolha dos gestores, nota-se que, de fato, não existe um processo padronizado, demonstrando autonomia dos setores responsáveis por sua condução, em estabelecer seus próprios critérios e em alguns casos, não consideram requisitos que podem ser relevantes à gestão, que são o conhecimento e a habilidade profissional do gestor.

Quando se trata de conhecimento, não se refere apenas à formação do gestor, mas também à sua compreensão sobre gestão escolar, cujo entendimento poderá contribuir para seu bom desempenho na função. Portanto, tratar da formação é ponto primordial e priorizá-la como um dos critérios para o processo de escolha é imprescindível. Então, cabe destacar, neste trabalho, mais detalhadamente, como

acontece o processo de formação continuada para gestores e possíveis gestores escolares na Secretaria de Educação do Amazonas.

1.4 Apresentando a formação dos gestores escolares do Amazonas

Sentindo a necessidade de mais conhecimento e, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB 9394/96, que tornou obrigatório a todos os professores ter formação em nível superior, a partir do final da década de 1990, professores de todo o Brasil buscaram a graduação e até a especialização para se aprimorarem profissionalmente e, no Amazonas não foi diferente. Hoje temos no quadro da educação amazonense 99% dos professores (SEDUC/DGP, 2014) com graduação. Alguns ingressaram na universidade por conta própria e outros por meio de programas de formação oferecidos pelo Governo Federal ou Estadual.

No Estado do Amazonas, com a fundação da Universidade Estadual, em 2001, foi criado um programa de formação para o magistério, o Proformar, possibilitando aos professores da Rede Pública, acesso ao Curso Normal Superior, e essa iniciativa alcançou profissionais de todo o Estado, sendo ministrado na modalidade semipresencial. O Centro de Formação Profissional da SEDUC/AM, o CEPAN, vem promovendo cursos de especialização para os profissionais da educação da Rede Estadual. Atualmente, pouco mais de sete mil professores estão participando do curso de pós-graduação em nível de especialização, sendo a meta atingir 100% dos educadores da rede.

No ano de 1999, a Secretaria de Educação ofereceu, aos gestores, o curso de Especialização em Gestão Escolar, porém não se tem dados de quantos fizeram o curso, pois poderiam inscrever-se gestores e não gestores, sendo que os não gestores, ao concluir, estariam à disposição da SEDUC para assumir a direção das escolas. Mas como essa condição não estava formalizada, tal proposta não se efetivou.

Entre os anos 2000 e 2001, logo após a conclusão do curso, muitos gestores acabaram sendo exonerados da função por vários motivos, inclusive por falhas na gestão, como por exemplo, uso indevido dos recursos financeiros, pondo em xeque a eficácia do curso e a capacidade de o gestor aplicar, na prática, o que aprendera na teoria.

Em 2005, a partir de uma parceria entre MEC, SEDUC e Universidade do Estado do Amazonas – UEA, foi realizada novamente inscrição para gestores escolares e não gestores, para o curso do Progestão¹², que teve início somente no segundo semestre de 2006. Dessa vez, aconteceu em duas etapas, e na modalidade semipresencial, sendo a primeira, com o objetivo de propiciar aperfeiçoamento profissional na área da gestão escolar a todos, com duração de nove meses; e a segunda, apenas àqueles que ainda não possuíam a Especialização na referida área, com duração de um ano.

O curso, inicialmente, apresentou algumas dificuldades, como, por exemplo, a resistência por parte de cursistas, atrasos no cronograma e abandono dos cursistas, por problemas diversos, dentre eles, dificuldade de acompanhar as aulas presenciais, que aconteciam todos os sábados, problemas técnicos de transmissão das aulas para o as cidades do interior do Estado, pois as aulas eram mediadas por tecnologia (satélite). Contudo, o curso foi concluído em 2008, por cerca de 1.300 profissionais, dos quase 1.500 inscritos, segundo dados da Gerência de Formação Profissional – GEFOR/CEPAN/SEDUC.

Atualmente, o Progestão, que é um Programa do Governo Federal, promovido pelo Ministério da Educação, funciona como Programa de Capacitação, e é destinado tanto para gestores das redes estaduais, como para os gestores de escolas das redes municipais de ensino. Aqueles profissionais predispostos a assumir a gestão de escola, podem inscrever-se e participar do referido curso.

O Programa é uma iniciativa do Conselho Nacional dos Secretários de Educação – CONSED, e iniciou na modalidade semipresencial, mas, a partir de 2011, após muitos testes, passou a acontecer 100% *online* e através da plataforma Moodle. Essa iniciativa em tornar o programa totalmente a distância, ocorreu com a finalidade de alcançar todos os municípios e com isso, passou a se chamar Progestão *online*.

Estão concluindo o curso, aproximadamente 1.490 cursistas das redes Estadual e municipais do Amazonas, distribuídos em 12 municípios, que são Manaus, São Paulo de Olivença, Atalaia do Norte, Itapiranga, Iranduba, Manaquiri,

¹² O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares - PROGESTÃO nasceu como programa pioneiro, no Brasil, de educação à distância para capacitação de lideranças escolares (CONSED, 2011)

Silves, Barcelos, Santo Antônio do Içá, Coari, Manacapuru e Uarini, segundo dados do Centro de Formação Profissional Padre Anchieta – CEPAN.¹³

A partir de 2010, teve início o curso de especialização em Gestão Escolar, por meio do Programa Escola de Gestores, promovido pelo MEC, em parceria com a Universidade Federal do Amazonas. Também na modalidade semipresencial, o curso atende a gestores e não gestores escolares, assim como os programas anteriores. Não há dados concretos de quantos cursistas concluíram, até então, o curso, mas há indícios de que, dos cerca de 730 inscritos, aproximadamente 450 profissionais concluíram a primeira versão desse curso.

Diante dessa exposição, é possível perceber que a SEDUC está buscando meios de capacitar não somente os gestores escolares, mas também aqueles que podem vir a ocupar esta função ou ainda que possam contribuir direta ou indiretamente com ela, tornando essa preocupação por parte do poder público relevante. Porém, não existe um monitoramento da trajetória desses alunos tanto durante quanto após o curso, o que dificulta uma avaliação dos diversos programas já realizados.

Vale dizer, ainda, que são necessários mais investimentos nesse campo, potencializando ainda mais as formações voltadas para o gestor escolar em atuação, sobretudo àqueles que apresentam muitas dificuldades gerenciais e baixo desempenho na atuação, de acordo com a avaliação da gestão escolar, ora realizada pelas Coordenadorias de Educação e pela Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar. A formação em serviço, com vistas na melhoria da educação pública, deveria tornar-se rotina para o gestor.

O Departamento de Gestão Escolar – DEGESC, através da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar - GEMGE, nos últimos seis anos, tem priorizado para a função de gestor, profissionais que possuam Especialização em Gestão Escolar, na tentativa de desenhar uma nova política de escolha de gestor. Mas esse critério, precisa estar normatizado para que aconteça de fato, ou seja, ele ainda é informalmente requerido pelo Departamento. Nas cidades do interior, esse critério nem sempre é exigido, embora haja profissionais com tal formação, uma vez que,

¹³ CEPAN – Centro de Formação Profissional Padre Anchieta, é o Departamento ligado a Secretaria de Estado de Educação, responsável pela implementação e coordenação de cursos de formação inicial e continuada para os profissionais da educação da rede estadual de ensino do Amazonas.

em muitos casos, quem indica é o Prefeito da cidade, embora a escola pertença à Rede Estadual de Ensino.

Devido a essa “diversificação” ou falta de padronização de critérios para a escolha de gestores escolares, entre capital e interior do Estado, mesmo que seja pelo mesmo processo, o da indicação, percebe-se que, no interior, a formação nos níveis de graduação e especialização é bastante variada, em relação aos gestores da capital, segundo informação recebida por meio de levantamento realizado pelo Departamento de Gestão Escolar, no segundo semestre de 2014, cujo objetivo seria implantar um banco de dados dos gestores das escolas estaduais.

Nas cidades do interior, os gestores escolares formados em Pedagogia contabilizam menos de 10% dos profissionais, os graduados no Curso Normal Superior são aproximadamente 40%, os demais possuem formação em História, Geografia, Ciências Naturais e Matemática. Na capital, os gestores graduados em Pedagogia aumenta um pouco mais, sendo aproximadamente 18% dos profissionais. Também há gestores formados no Curso Normal Superior, Letras e Matemática.

Percebe-se o crescimento do quantitativo de gestores graduados na área de Ciências Exatas, sobretudo em Matemática. Em 2010, por exemplo, somente dois indicados, com essa formação foram entrevistados, e desses, um foi nomeado. Em 2012, quatro profissionais com essa formação foram entrevistados e dentre eles, três assumiram a função. Em 2013, foram nomeados outros quatro gestores formados em Matemática e um, em Física.

Esse levantamento demonstra que a função de gestor escolar na Rede Estadual de Ensino, não é preenchida exclusivamente por profissionais formados na área de Ciências Humanas, que é bem diverso e, em muitos casos, os professores, mesmo sendo formados em Matemática e Física, por exemplo, podem ser gestores escolares e esse número vem aumentando a cada ano. Isso ocorre devido ao fato de que os critérios estabelecidos pela Secretaria de Educação não limita essa oportunidade apenas àqueles formados em Pedagogia ou graduação afim.

A Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar, baseada em experiências profissionais da autora, após perceber certo aumento no interesse dos profissionais formados em áreas como de Ciências Exatas e Ciências Biológicas realizou, por meio das Coordenadorias Distritais de Educação, que lidam com as escolas da

capital, levantamento simplificado para saber quantos gestores escolares eram das mencionadas áreas de formação, cujo resultado está demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 - Gestores Escolares e suas áreas de formação

Coordenação Distrital de Educação – CDE	Formação		
	Ciências Humanas	Ciências Exatas	Ciências Biológicas
CDE 1	31	2	3
CDE 2	32	3	1
CDE 3	28	3	2
CDE 4	30	1	3
CDE 5	29	1	2
CDE 6	23	2	2
CDE7	25	1	1

Fonte: SEDUC/DEGESC/GEMGE, 2013.

Vale destacar, também, que nesse levantamento realizado pela Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar, detectou-se que, muitos dos gestores das áreas das Ciências Biológicas eram formados em Educação Física, mas a referida Gerência não aprofundou esse estudo para conhecer as razões desses profissionais de Educação Física, nem tampouco das demais formações, se tornarem gestores escolares.

Em relação à formação em nível de especialização, dos gestores do interior do Estado, cerca de 88% são especialistas em Gestão Escolar, Psicopedagogia, Coordenação Pedagógica, Metodologia do Ensino Superior, Metodologia do Ensino da Filosofia e Sociologia e Tecnologia Educacional e, na capital, aproximadamente 90% dos gestores são Pós-Graduados em Gestão Escolar, o que corresponde a maior parte, aproximadamente 55%, outros 35% são Especialistas em Psicopedagogia e Coordenação Pedagógica (SEDUC/GEMGE, setembro 2014). Essa informação possibilita constatar a distinção de critérios na escolha de gestores na capital e no interior do Estado, no que se refere à formação.

A formação de gestores escolares é importante para sua atuação na gestão, considerando a gama de conhecimentos práticos e teóricos recebidos. É importante que haja formações contínuas, acompanhamento sistemático ao gestor, possibilidade de interação com aqueles cuja gestão é bem sucedida para que as experiências exitosas possam ser socializadas aos demais gestores, objetivando contribuir com boas práticas. É necessário, ainda, valorizar o profissional que

desempenha essa função, atribuindo àqueles que, de fato, possuem competência técnica para desempenhá-la, com foco em resultados positivos no processo de ensino e aprendizagem.

A formação inicial e continuada àqueles que almejam exercer a função de gestores escolares, como aqui debatido, reflete muito no exercício da gestão, mas esse fator por si só não basta, se ele não dispõe de perfil profissional apropriado para a função, podendo não aplicar seu conhecimento adequadamente e cometer equívocos que podem ser prejudiciais para sua atuação e para a escola. Então, integrar todos os critérios para a escolha de gestores tem sido uma condição da GEMGE, setor que coordena o processo na Secretaria de Educação.

1.5 Observando o papel e perfil do gestor escolar do Amazonas

No Amazonas, na prática da gestão da escola, é exigido que o gestor possua um perfil profissional que atenda às necessidades do cotidiano escolar, ou seja, ele deve ter conhecimento e ser proativo para melhor resolver problemas que fogem à rotina e ser um agente mediador das ações educacionais, além de representar a Secretaria de Educação, na sua comunidade, mas essas exigências, baseado na pesquisa sobre o processo de escolha de gestores de outros estados, não acontece particularmente no Amazonas, em outros estados também é o que se espera de um gestor de escola.

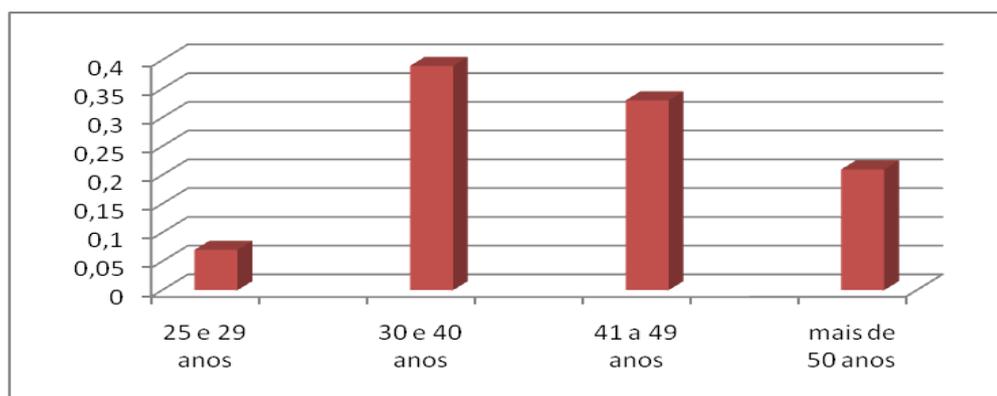
Os gestores escolares que, hoje atuam nas escolas da Rede Estadual do Amazonas, possuem perfis diversificados, dentre os quais, encontra-se aquele mais gerencial, ou mais empreendedor e, geralmente, os gestores mais gerenciais papel do “Administrador Burocrático” priorizam cumprir as demandas dentro do prazo, atender rigorosamente às orientações do macrossistema, mas sentem mais dificuldades para resolver problemas cotidianos, já os gestores empreendedores ou “novos gerentes”, além de cumprirem com as demandas, extrapolam ao que se propõem e são proativos e criativos (JUNQUILHO, 2004).

A comunidade escolar aponta que aqueles que se dispõem a assumir a gestão de uma escola, além de atender aos critérios estabelecidos, conheçam quais são suas competências diante da gestão e exerçam a função com responsabilidade e transparência, sendo líderes de fato dessa comunidade e permitindo que cada

segmento participe ativamente da gestão, de maneira que contribuam positivamente para o desenvolvimento da escola.

Na pesquisa aplicada aos gestores escolares, em 2014, pelo Departamento de Gestão Escolar, mencionada neste trabalho, na seção 1.3, foram exploradas questões além da formação dos gestores, a faixa etária do gestor, o tempo de gestão na escola e a experiência profissional, tendo por finalidade unir informações sobre os gestores da Rede e criar um banco de dados sobre esses gestores escolares. Com esse levantamento constatou-se que, atualmente, o corpo de gestores é composto basicamente por jovens profissionais da educação, cuja faixa etária média encontra-se entre 30 e 49 anos de idade, conforme demonstrado no gráfico 2:

Gráfico 2 - Faixa etária dos gestores da rede



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da Pesquisa Aplicada a Comunidade Escolar sobre a Gestão Escolar – SEDUC/DEGESC, 2014.

Fica evidenciado, a partir das informações expostas no gráfico 2, que 72% dos gestores da rede tem idade entre 30 e 49 anos. Demonstrando que a população de gestores é jovem, e desse percentual de gestores com essa faixa etária, aproximadamente 90% possuem o curso de especialização e 28% já estão no seu segundo ano de gestão ou além desse tempo (DEGESC, 2014).

Também foi percebido, a partir da pesquisa realizada pelo Departamento de Gestão Escolar, aumento no nível de formação, em que aproximadamente 80% do total de gestores escolares da rede, possuem curso de especialização, e desses, 58% em gestão escolar, assim como aumentou, mesmo que timidamente, o índice de gestores com mestrado ou cursando este nível de ensino, o qual passou de 1,5%

para 5% entre os anos de 2011 a 2014, agregando mais valor à gestão escolar amazonense. As áreas cursadas são em grande parte voltadas para a educação.

Foi possível conhecer ,ainda, o tempo médio de atuação dos atuais gestores, que é de 1,8 anos, percebendo aumento da rotatividade de gestores nas escolas. Esse fato se deve à mudança de Secretário de Educação, o qual exige do gestor responsabilidade e transparência na gestão, sobretudo quanto à utilização dos recursos financeiros, conforme a tabela 7 , a seguir.

Tabela 7 - Substituição de gestores das escolas nos últimos três anos

DURANTE O ANO	QUANTIDADE DE GESTORES SUBSTITUÍDOS
2012	67 gestores escolares
2013	78 gestores escolares
2014	70 gestores escolares

Fonte: Departamento de Gestão Escolar – SEDUC/AM.

Na tabela 7, percebe-se um aumento considerável do quantitativo de gestores exonerados da função, durante o ano de 2013, em relação ao ano de 2012, fato que ocorreu devido à maior exigência no trato da gestão financeira, quando gestores escolares perderam a função por uso indevido dos recursos financeiros, ou inadimplência nas prestações de contas desses recursos aos órgãos de controle.

Essa medida está pautada no Artigo 145, do Regimento Geral das Escolas Estaduais (2010), que diz: “Sem prejuízo de outras sanções previstas na Lei, o Gestor Escolar perderá a função se não cumprir a legislação vigente e não prestar contas no prazo devido, ou aplique irregularmente os recursos recebidos”, adotada para minimizar o índice de inadimplência na aplicação dos recursos financeiros ou na falta de prestação de contas desses recursos. Na Secretaria de Educação, não existe oficializada política de rotatividade. O que acontece é que, existe avaliação anual da gestão escolar, regulamentada através do Regimento Geral das Escolas Estaduais, Artigo 144 (2010): “O Gestor Escolar terá seu desempenho avaliado segundo critérios e procedimentos elaborados por órgãos competentes da SEDUC”. Essa avaliação é coordenada pelo Departamento de Gestão Escolar (DEGESC). Em caso de baixo desempenho ou improbidade administrativa comprovada, o gestor é exonerado da função, independentemente do seu tempo de atuação, o qual não é estabelecido.

Em caso de exoneração da função, o gestor recebe a informação pelo Coordenador Distrital ou Regional de Ensino. São expostos os motivos pelos quais

está sendo desligado da gestão. Embora a decisão de exonerar um gestor, aconteça devido ao resultado da avaliação de gestores, o Secretário de Educação precisa validar antes da comunicação oficial. Entretanto, caso o chefe da Secretaria entenda que ele mereça nova oportunidade, a decisão precisa ser acatada. O que também pode acontecer o contrário, considerando que a nomeação do gestor é por indicação política e a função de confiança do Secretário de Educação e do Governador do Estado.

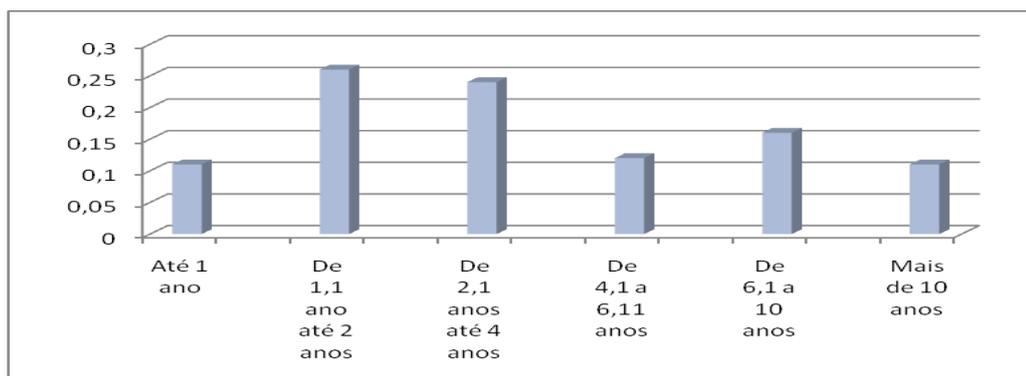
Um problema enfrentado, na SEDUC, quando ocorrem as necessidades de substituição, é que não há profissional para assumir a gestão imediata da escola, ou seja, não há cadastro de reserva ou banco de gestores escolares. Acontece, inclusive, casos em que a escola se mantém sem gestor, com integrante da equipe gestora respondendo interinamente, enquanto se busca profissional com perfil para assumir a função, o que possibilita a inserção de profissionais sem preparo para o exercício da função, dada a emergência da nomeação.

No início do ano de 2013, houve substituições por exoneração ou remanejamento de gestores que já estavam na gestão da mesma escola há mais de dez anos, por ordem do Secretário de Educação. À época, o Secretário, informalmente, declarou aos setores competentes¹⁴ da SEDUC, que seria necessário haver a substituição de gestores, pois não poderiam passar tanto tempo na mesma escola, mas aqueles profissionais com mais de dez anos na mesma escola, e com atuação satisfatória, seria remanejado para outra, salvo alguns casos específicos¹⁵ e, aqueles com desempenho insatisfatório, não poderiam mais permanecer na função de gestor e foram exonerados.

Nesse sentido, é relevante ressaltar que, o atual processo de escolha de gestores escolares, não limita o tempo de atuação, ou seja, a gestão é por tempo indeterminado. Há casos de gestores com mais de vinte anos e até trinta anos de atuação, inclusive na mesma escola, o que será demonstrado no gráfico 3.

¹⁴ Trata-se das Secretarias Executiva Adjunta Pedagógica, Secretária Executiva Adjunta da Capital, Secretária Executiva Adjunta do Interior, Departamento de Gestão Escolar e Coordenadorias Distritais/Regionais de Educação.

¹⁵ Quando há gestores escolares chegando a trinta anos de atuação na mesma escola e não foram substituídos por se tratar de profissional próximo de serem aposentados ou quando é gestor de escola com atendimento específico e o gestor mantém o mesmo bom desempenho de quando assumiu a gestão da escola.

Gráfico 3 - Tempo de atuação na gestão

Fonte: Elaborado pela autora elaborado a partir dos dados do levantamento de informações sobre a gestor escolar, realizado pela Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar – SEDUC/AM, 2014.

No gráfico 3, percebe-se que há 11% dos gestores escolares com menos de um ano de atuação e 26% tem pouco menos de dois anos, os quais substituíram os gestores exonerados ou remanejados, em 2013 e início de 2014, e são em grande parte gestores das escolas das cidades do interior do Estado.

Também é possível constatar a diversidade de tempo de atuação dos gestores, que, em linhas gerais, vai de dois meses a trinta anos no gerenciamento da mesma escola, mesmo que isso não signifique que aquele, com tanto tempo na gestão, esteja com desempenho satisfatório ou insatisfatório, o que possibilita compreender que tempo de gestão não tem relação direta com desempenho profissional.

Outra observação proporcionada por meio do levantamento quanto ao perfil dos atuais gestores escolares, é que por conta do aumento da demanda em torno do gestor, ele acaba ficando muito atribulado e prioriza as ações administrativas, quando na escola não existe a figura do Administrador Educacional e deixa a cargo dos professores e pedagogos, as atividades pedagógicas. O gestor, então, se torna ausente do processo educacional e deixa a impressão de que não tem compromisso com essa dimensão da gestão. Esses pontos são percebidos durante o processo de avaliação dos gestores, que sempre são prestadas por Coordenadores e Assessores Pedagógicos das Coordenadorias de Educação, ou até mesmo pelos próprios gestores na ocasião da autoavaliação.

A avaliação¹⁶ de gestores escolares acontece anualmente e sempre na transição de um ano para o outro, também sob a responsabilidade do Departamento

¹⁶ Instrumento de Avaliação da Gestão Escolar aplicado em 2013 (Anexo C).

de Gestão Escolar, por meio da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar, e a cada processo de avaliação são estabelecidas normas para aplicação do instrumento avaliativo. São avaliados o desempenho do gestor nas dimensões pedagógica, predial, financeira, relações humanas e administrativa e o resultado dessa avaliação irá determinar se ele poderá permanecer na mesma escola.

Para definir a permanência do gestor, o Departamento de Gestão Escolar, através da Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar definiu como parâmetros, a partir do resultado da avaliação de gestores: i) 5,0(cinco pontos) ou 4,0 (quatro pontos) = Permanece na mesma escola; ii) 3,0 (três pontos = remanejado para outra escola e, iii) 2,0 (dois pontos) ou 1,0 (um ponto) = Exonerado sem remanejamento.

Quando o gestor é remanejado para outra escola, ele é comunicado pela Coordenadoria Distrital ou Regional de Educação e por ato administrativo do Secretário de Educação, que o exonera e o nomeia para assumir outra escola. O Coordenador Distrital ou Regional expõe os motivos, que pode ser por desempenho regular na avaliação, pode ser por deficiências de relacionamento com a comunidade escolar, mas há casos em que o gestor com boa avaliação, ou seja, com pontuação entre 4,0 e 5,0 e é remanejado para outra escola com a finalidade de elevar o desempenho dessa outra.

Os casos em que ocorrem o remanejamento de gestor com desempenho regular para outra escola não estão normatizados em nenhum instrumento legal da Secretaria de Educação do Estado do Amazonas, mas tornou-se uma prática nas Coordenadorias Distritais de Educação, e o gestor que está nessa condição é orientado a melhorar seu desempenho e aquele que continua não atingindo o mínimo de quatro pontos é definitivamente exonerado da função. Ressalta-se que, não existe, na Secretaria de Educação, programa voltado para a melhoria do desempenho do gestor escolar.

A avaliação de gestores, mais recente, aconteceu entre os meses de dezembro/2013 e fevereiro/2014, foi realizada pelas Secretarias Adjuntas da Capital e do Interior, com instrumento elaborado pelo Departamento de Gestão Escolar/Gerência de Monitoramento à Gestão Escolar. Nesta ocasião, foram analisados, por exemplo, o desempenho pedagógico da escola nos últimos três anos, cumprimento de prazos, prestação de contas, utilização dos recursos

financeiros, cuidados com o patrimônio público (estrutura física), relação com a comunidade escolar e índice de denúncias nos setores da SEDUC.

Após avaliação de gestores escolares de 2013, aqueles cujo resultado do desempenho ficou abaixo da média foram exonerados da função e esse quantitativo foi de 70 gestores que não alcançaram, de acordo com a avaliação, as condições mínimas para o exercício da função de gestor. Como consequência, foram geradas novas nomeações e todas em caráter de urgência.

Essas exonerações e remanejamentos anuais geram rotatividade de gestores nas escolas, podendo impactar na relação gestor-comunidade escolar, no comprometimento dos servidores da escola, incluindo os servidores do corpo pedagógico e do corpo administrativo, devido à relação desses com o gestor anterior, mas o impacto maior pode ser na estrutura organizacional da escola, que inclui as regras internas e no processo pedagógico, que inclui a metodologia de ensino. Esses impactos acontecem pelo fato de que cada gestor possui um método de atuação próprio.

Um dos requisitos avaliados é o desempenho da escola nos últimos anos, tanto aqueles relativos aos resultados do IDEB quanto aos resultados do IDEAM (Índice de Desempenho da Educação do Estado do Amazonas). O último índice tem como finalidade diagnosticar o nível de aprendizagem dos alunos dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e alunos do Ensino Médio, inclusive da Educação de Jovens e Adultos. Embora esses resultados sejam institucionais, a Secretaria de Educação compreende que o gestor deve ser sempre o responsável pelo processo de ensino e de aprendizagem na escola.

O SADEAM é aplicado aos alunos dos anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e sempre acontece nos anos pares, quando não há aplicação da avaliação da Prova Brasil, que acontece nos anos ímpares e, anualmente, essa avaliação é aplicada aos alunos do Ensino Médio e EJA (Fundamental e Médio), uma vez que, esse nível e essa modalidade de ensino não são contemplados na referida avaliação nacional.

Mediante resultados das avaliações em larga escala, seja a nacional (SAEB) ou estadual (SADEAM), as escolas são ranqueadas e aquelas que obtiverem êxito, ou melhor, as que alcançaram a meta estipulada pela SEDUC, que é estabelecida a cada ano, serão agraciadas com o Prêmio Escola de Valor, cuja premiação é uma placa de honra ao mérito e recurso financeiro no valor de R\$ 50.000,00 (cinquenta

mil reais) para ser utilizado em melhorias pedagógicas para a escola. Receber esse prêmio significa para o gestor ter seu trabalho reconhecido e valorizado; e para a SEDUC, indica que aquele gestor é eficiente à frente da gestão daquela escola.

O Prêmio Escola de Valor e o Prêmio de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica foram regulamentados, em dezembro de 2008, por meio do Decreto nº 28.164. Este último foi instituído por meio da Lei nº 3.279, de 22 de julho de 2008, no âmbito da Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino e tem a finalidade de beneficiar os profissionais da educação que alcançarem as metas definidas pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB e Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Amazonas – IDEAM. A Escola que atingir a meta estabelecida pelo Governo do Estado recebe o Prêmio Escola de Valor.

Em agosto de 2011, o Decreto nº 28.164 foi alterado pelo de número 31.488, modificando o Prêmio Escola de Valor, o qual beneficiava a escola que atingia a meta, repassando o valor de R\$ 30.000 (trinta mil reais) e passou a repassar o valor de R\$ 50.000 (cinquenta mil reais) e, aquelas escolas que mesmo não atingindo a meta, mas que apresentam expressivo crescimento no índice, passaram a receber o prêmio no valor de R\$ 20.000 (vinte mil reais). Houve alteração, ainda, no Prêmio de Incentivo ao Cumprimento de Metas da Educação Básica, premiando os profissionais da educação não apenas com o 14º e 15º salários, mas também com o 16º salário, dependendo da meta alcançada.

Atualmente, as avaliações de gestores ocorridas na Rede não têm como foco manter ou exonerar gestores escolares, mas incentivar as equipes gestoras, sobretudo, os gestores das escolas, a cumprir as metas estabelecidas pela Secretaria de Educação do Estado, executando as ações, programas e projetos pedagógicos, que visam à qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Nesse processo de avaliação de gestores escolares, aqueles gestores que obtêm pontuação considerada satisfatória permanecem na gestão, mas quem não se adéqua ao padrão mínimo exigido, ou seja, a pontuação estiver abaixo da média, são exonerados da função e, aqueles com resultado na média ou são remanejados para outras escolas, como sendo nova oportunidade de melhoria ou até podem permanecer na mesma escola, porém com a orientação de melhorar o resultado na próxima avaliação.

Existem, na Secretaria de Educação, projetos que visam à melhoria do desempenho da escola, porém, até então, não há implantação de projetos voltados para o gestor com baixo desempenho na função, ou com desempenho regular. Existem apenas orientações por parte do Departamento de Gestão Escolar e das Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação e essas orientações acontecem nas reuniões técnicas de gestores. Essas orientações são, por exemplo, autoavaliar-se como gestor, melhorar a relação escola-comunidade, conhecer as atribuições dos gestores, segundo o Regimento Geral das Escolas Estaduais.

Assim, como existe a tentativa de estabelecer novo processo de escolha de gestores escolares, há também novidades para o processo de avaliação de gestores escolares. Esse processo de avaliação visa a propiciar aos gestores, oportunidade de se autoavaliar e de enriquecer-se intelectualmente, bem como valorizar a gestão escolar e favorecer a melhoria da qualidade do trabalho do gestor.

Os processos de escolha de gestores escolares e de avaliação possuem objetivos distintos, mas devem estar interligados um ao outro. Para que o desempenho da gestão seja mensurado, é necessário avaliar e, essa avaliação não pode ser somente do processo em si, mas do gestor escolhido ou selecionado por meio desse processo, para que sejam estabelecidos os procedimentos que possibilitem melhorias na atuação do gestor.

A avaliação de gestores também pode contribuir para rever os critérios de seleção, de maneira que se explore os aspectos mais presentes e relevantes no resultado das avaliações, além de se estabelecer os papéis do gestor escolar. Além disso, esse processo pode agir para que se promovam formações mais direcionadas, em que sejam exploradas as dificuldades mais recorrentes na gestão.

Diante de todo exposto, as escolas da Rede Estadual de Ensino do Amazonas são dirigidas por gestores escolares escolhidos através do processo de indicação e, embora haja profissionais que não possuem formação afim e/ou competência técnica para o exercício da função, isso não o impossibilita de assumir a gestão escolar, nem tampouco, indica que sua gestão não possa ser exitosa. No entanto, o conhecimento técnico relativo à função, contribui para qualificar o desempenho nesta.

A escolha de gestores escolares é uma política fundamental para a educação, sobretudo quando o olhar está voltado para a melhoria do processo educacional, por considerar que o gestor é o condutor e o líder de todo esse processo na escola.

Então, vislumbrar novos caminhos que visem a um processo de escolha mais dinâmico, que priorize selecionar gestores escolares com aptidão e habilidade, requer embasamento, conhecimento e amparo legal para realizar análise sobre a realidade e então propor novo processo de escolha.

No próximo capítulo, serão discutidos os aspectos legais dos processos de escolha de gestores escolares para subsidiar legalmente a propositura apresentada no Plano de Ação Educacional – PAE, assim como a apresentação e consequente debate a respeito dos modelos de escolha adotados no Brasil, destacando cinco Estados, com experiências distintas, no intuito de encontrar elementos favoráveis ao que será proposto para a realidade da Rede Estadual do Amazonas.

2 ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES: UMA POLÍTICA EDUCACIONAL DE RESPONSABILIDADES

Pensar a melhoria da educação pública é discutir, dentre outros temas, a escolha dos gestores das escolas, pois a escola pública necessita de profissionais com habilidade e conhecimento técnico da função a ser exercida, considerando sua responsabilidade na condução do processo educativo e sua liderança na comunidade escolar, para contribuir nessa discussão e embasar teoricamente o debate em torno do processo de escolha de gestores, serão trazidos para o diálogo, autores como Heloisa Lück, Vitor Paro e Henry Mintzberg, além de pesquisa documental e qualitativa sobre o processo de escolha dos gestores escolares.

Pensar num processo de escolha de gestores escolares implica em, antes de tudo, conhecer e analisar os modelos já existentes para encontrar aquele que melhor se adequa à realidade do Estado do Amazonas, de maneira que atenda aos princípios legais, priorize a competência técnica e o perfil de líder democrático em meio ao processo educacional.

As políticas de escolha de gestores escolares vêm sendo apresentadas nos debates que acontecem nos movimentos políticos e sociais em defesa da educação, como, por exemplo, nas Conferências Nacionais de Educação de 2010 e 2014, que foram precedidas pelas Conferências Municipais, Distritais e Estaduais. No Amazonas, não foi diferente, visto que houve propostas para que o processo de escolha de gestores escolares fosse revisto e se tornasse mais democrático, conforme apresentado no capítulo 1 deste trabalho.

A escolha de gestores escolares pode ser considerada uma política educacional de responsabilidades, devido ao fato de o gestor ser o condutor do processo educacional, bem como ser aquele que deve empreender e liderar as ações escolares, agindo junto à comunidade escolar e ao órgão central. Dessa maneira, é imprescindível realizar a escolha tomando por base a competência e a liderança desse profissional, que são fatores interligados à formação e à capacitação, considerando que o conhecimento contribui para o bom desempenho da função.

Assim sendo, contribui também para este debate, as experiências distintas na escolha de gestores escolares dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Ceará e Tocantins, a fim de estabelecer parâmetros, sobretudo legais, para

que se possa pensar em uma alternativa adequada à realidade do sistema educacional do Estado do Amazonas, de maneira que sejam viabilizados critérios técnicos, que visem à competência profissional, objetivando o enfrentamento dos desafios vivenciados no meio educacional.

É analisada, a partir do que dizem os gestores em entrevista, a experiência vivida pela Rede Estadual de Ensino do Amazonas, quando aconteceu o processo de eleição de gestores escolares, no ano de 1995. Nesse momento, serão apresentados, baseado em informações dos entrevistados, os pontos fortes do referido processo, assim como suas fragilidades, que podem ter contribuído para sua descontinuidade.

Para que possamos iniciar a análise das pesquisas e refletir sobre o que é essencial para se estabelecer um processo de escolha mais dinâmico, democrático e que contemple critérios como a habilidade e o conhecimento técnico, serão tratados sobre as políticas educacionais voltadas para a profissionalização da gestão escolar.

Conforme exposto, foram realizadas pesquisas com a finalidade de embasar este trabalho e as metodologias utilizadas foram a análise comparativa, a análise documental e a pesquisa qualitativa, por meio do instrumento de entrevista, sendo que na seção 2.1, essas metodologias estão melhor detalhadas.

2.1 Metodologia da pesquisa

A proposta deste trabalho é analisar o atual modelo de escolha de gestores escolares adotado na Rede Estadual de Ensino do Amazonas e, de acordo com as informações contidas no capítulo inicial, existem alguns fatores neste processo que precisam ser pesquisados e, para essa investigação, serão realizadas pesquisas documental e comparativa. Está é uma pesquisa qualitativa que pretende interpretar a questão da escolha de gestores no Estado do Amazonas.

A análise dessa problemática escolares consiste em um Estudo de Caso, que de acordo com Ventura (2007), é um método adotado para investigar fenômenos de diferentes áreas de conhecimento, e Yin (2001) afirma que o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados.

2.1.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental consiste na análise de documentos, sejam revisões bibliográficas, sejam pesquisas historiográficas. Extraem deles toda a análise, organizando-os e interpretando-os, segundo os objetivos da proposta investigatória (PIMENTEL, 2001).

Durante esta pesquisa foram buscados e analisados registros de Atas de reuniões de trabalho com os setores que tratam da escolha de gestores escolares; instrumentos de entrevistas com candidatos indicados; instrumentos normativos; dados sobre a gestão escolar da Rede que foram levantados pelo Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) e pesquisas bibliográficas que tratam da problemática da escolha de gestores escolares.

Na pesquisa bibliográfica, que compõe a análise documental, constam estudos realizados por teóricos que tratam sobre o objeto deste trabalho, que compõem o referencial teórico desta Dissertação. Cita-se então como referencial teórico, estudos realizados por Heloísa Lück, Henry Mintzberg, Vitor Henrique Paro, dentre outros autores que colaboraram para o embasamento do presente trabalho.

2.1.2 Pesquisa Comparativa

O método comparativo consiste em realizar comparações visando a verificar similaridades e explicar possíveis divergências entre os resultados obtidos, sejam estes dados de grupos em qualquer tempo, seja no presente ou passado.

O estudo comparativo realizado neste trabalho pesquisou como acontecem os processos de escolha de gestores escolares em cinco estados brasileiros, quais sejam: Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Tocantins, com a finalidade de, a partir dos pontos fortes desses modelos, elaborar uma proposta de processo de escolha adequada à realidade da Rede Amazonense e com vistas à melhoria do desempenho da gestão escolar.

Nesta pesquisa, além de apresentar a descrição dos modelos adotados pelos estados supracitados, foram levantadas ainda informações referentes ao amparo legal, aos critérios utilizados e às etapas que compõem esses processos de escolha. Diante disso, a pesquisa possibilitou comparar esses modelos com o modelo adotado no Amazonas, analisando seus pontos fortes e suas fragilidades.

2.1.3 Entrevista

Segundo Minayo (2010), as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

O instrumento de pesquisa utilizado é a entrevista, que para Minayo (2010) é o instrumento mais utilizado nas pesquisas de campo, a autora conceitua este tipo de instrumento afirmando que :

...é acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo. (MINAYO, 2010, p. 57).

Tendo em vista que a Secretaria de Educação do Amazonas, em 1995, realizou escolha de gestores escolares por meio da eleição direta pela comunidade escolar e, sobre esse processo não foram encontradas evidências e/ou documentos referentes que pudessem ser analisados, foi aplicado entrevista a atores que atuaram naquele processo, seja como candidato e gestor eleito, seja como membro da Comissão Eleitoral.

A entrevista foi elaborada por meio de questões¹⁷ estruturadas, voltadas para a busca de informações pertinentes à formação desses profissionais, ao tempo e à experiência deles, às descrições sobre como ocorreu o processo de escolha de gestores e sobre os desafios enfrentados na função após a eleição e com relação aos desafios do processo em si.

A aplicação da entrevista, tanto para o grupo de candidatos e gestores, quanto para o grupo da Comissão Eleitoral foi realizada individualmente, com a entrevistadora explicando detalhadamente o objeto da entrevista e sua importância para o trabalho de dissertação.

A pesquisa qualitativa com o uso da entrevista como instrumento de investigação, que aconteceu num período de doze dias, no mês de setembro do ano de 2015, contribuiu para o alcance do objetivo proposto, que foi de buscar

¹⁷ Apêndices A e B.

informações sobre o processo de eleição de gestores escolares realizado na Rede Estadual de Ensino do Amazonas no ano de 1995.

Embora, apenas seis ex-gestores escolares eleitos na ocasião da eleição de diretores de escola e, dois membros da Comissão Eleitoral tenham participado da entrevista, foi possível obter informações acerca desse processo de escolha, visto que, houve relação entre as respostas dos entrevistados, ressaltando que todas as entrevistas foram individuais.

Inicialmente, houve dificuldades para encontrar atores que participaram do processo de eleição para gestores de escola, pois não constam nos arquivos da Secretaria de Educação, relação de quem participou desse processo, nem como candidato, nem como gestor eleito, nem tampouco como Comissão Eleitoral ou Comissão Organizadora. A busca aconteceu, então, a partir de contato verbal da pesquisadora com os servidores mais antigos da sede da Secretaria de Educação, o que contribuiu para chegar ao quantitativo de oito servidores, conforme discriminação supramencionada.

Na seção seguinte, será analisado, a partir das pesquisas realizadas, as informações levantadas acerca do processo de escolha de gestores escolares, análise que irá fundamentar uma nova proposta de escolha para a Rede Estadual de Ensino do Amazonas.

2.2 Escolhas de gestores escolares no Brasil: um processo diversificado

A escolha de gestores escolares da educação pública brasileira sempre foi um tema polêmico, segundo afirma Corrêa e Cardoso (2000, p. 183), isso considerando que até a ruptura da ditadura militar em meados dos anos 1980, essa escolha ficava a cargo dos chefes de estado, em que os diretores de escola, à época, eram indicados, independentemente de conhecimento ou competência profissional para exercerem aquela função.

Com as discussões em torno da democratização política do país, surgida a partir da Constituição Federal de 1988, a educação passou a exercer função mais voltada para a cidadania daqueles que a acessavam e a temática dessa democratização na educação, como a escolha de gestores escolares e a gestão participativa, também passaram a ser debatidas e reivindicadas, como tem sido até os dias hodiernos.

E, essas reivindicações por processos de escolha de gestores mais democráticos, que acontecem desde a segunda metade da década de 1980, resultaram no surgimento de diferentes modelos de processos de escolha de gestores, ou seja, a escolha por indicação não é mais o único método utilizado no Brasil.

A tabela 8 referente ao resultado da questão 21 do questionário do diretor da Prova Brasil 2011, corrobora com a informação, apresentando como está essa divisão, considerando todas as redes de ensino público do país.

Tabela 8 - Questão 21 Prova Brasil – Aplicada aos gestores escolares no Brasil

Questão 21 - Você assumiu a direção desta escola por:		
Seleção.	10%	5.479 diretores
Eleição apenas	21%	11.179 diretores
Seleção e eleição	14%	7.402 diretores
Indicação de técnicos	12%	6.414 diretores
Indicação de políticos	22%	12.187 diretores
Outras indicações	13%	7.199 diretores
Outra forma	8%	4.528 diretores

Fonte: Lemann e Meritt, 2011.¹⁸

As pesquisas apresentadas neste trabalho demonstram com mais detalhes os principais modelos de escolha de gestor escolar, enfatizando, sobretudo, cinco estados brasileiros que são Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Tocantins, em que utilizam modelos distintos entre si, porém não desprezando, de alguma maneira, os princípios da legalidade e da democracia.

Também foi alvo de pesquisa, o processo de eleição de gestores escolares que aconteceu na Rede Estadual Amazonense, no ano de 1995, no qual em todas as escolas da Rede, só poderiam ser nomeados, gestores eleitos através do voto direto das comunidades escolares, porém esse método de escolha não foi continuado e retornou-se ao modelo de origem que é o da indicação.

¹⁸ Questionário do diretor da Prova Brasil 2011 | Questionários aplicados: 56.222 | Questionários respondidos: 55.231 | Respostas válidas para esta questão: 54.388 | QEdU.org.br

2.2.1 Análise dos instrumentos legais e teórico dos processos de escolha de gestores escolares

Como mencionado, anteriormente, há no Brasil uma grande diversificação de modalidades para provimento do cargo de gestor escolar, quais sejam: eleição, indicação, certificação, concurso e processo de seleção. Há também formas que agregam mais de uma modalidade, ou seja, processos de escolha mistos, por exemplo: indicação mais eleição, prova mais eleição, processo de seleção mais eleição e indicação mais prova.

A eleição de Gestores Escolares é adotada por doze estados brasileiros, os quais se respaldam no Artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal de 1988, “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e, na Lei de Diretrizes e Bases de Educação Nacional – LDB 9394, de 1996, Art. 14, que trata da Educação Democrática.

LDB 9394/96 – Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: **I** - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; **II** - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

No entanto, existem Estados como no Paraná, por exemplo, em que foi declarada inconstitucionalidade na modalidade de escolha por eleição, pelo Supremo Tribunal Federal¹⁹. Informação baseada em publicação na página do referido órgão, datada de 12 de agosto de 2009, considerando os Artigos 37, II e Art. 61, II, da Constituição Federal de 1988.

Art 37 (...), II, CF/1988: a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

Art 61 - § 1º São de iniciativa privativa do Presidente da República as leis que: **II** - disponham sobre:

(...) **c)** servidores públicos da União e Territórios, seu regime jurídico, provimento de cargos, estabilidade e aposentadoria de civis, reforma e transferência de militares para a inatividade” (BRASIL, 1988).

¹⁹ Disponível em: <<http://jus.com.br/pareceres/16257/inconstitucionalidade-da-eleicao-de-diretores-de-escolas-publicas>>. Acesso em: 14 set. 2014.

No entanto, a condição de inconstitucionalidade na escolha de gestores escolares por eleição não pode ser afirmada, considerando a interpretação do termo “cargo público”, entende-se que este termo significa ser servidor estatutário, ou seja, nomeado através de concurso público e no Brasil somente o Estado de São Paulo realiza concurso para Gestores Escolares, nos demais Estados esses profissionais exercem “função pública”, quando são nomeados por meio de Processo Seletivo. Contudo, a discussão sobre a constitucionalidade das eleições para gestores de escolas ainda permearão os meios judiciais até que se chegue ao consenso.

Em se tratando de história da escolha de gestores escolares por eleição, pode-se dizer que esse modelo é fenômeno que se inicia no começo da década de 1980, no contexto da redemocratização política do país, e após a promulgação da Constituição Federal, em 1988. Vários Estados contemplam, em suas Constituições, a obrigatoriedade da eleição, como critério de escolha dos diretores nas escolas públicas, de acordo com Vitor Paro (1996).

Paro (1996) destaca ainda que a eleição de gestores escolares aconteceu devido ao fato de a comunidade escolar entender que seria uma oportunidade de melhorar a participação nas decisões e ações da escola, eliminando o autoritarismo, mas Dourado (1990) afirma que não foi bem o que aconteceu, pois se percebeu a característica autoritária nos gestores, mesmo tendo sido eleitos, impedindo a participação da comunidade e instalações de Grêmios Estudantis, por exemplo.

Não se pode afirmar que o processo de escolha de gestores escolares por eleição seja o modelo mais eficiente ou menos eficiente que os outros modelos, pois cada rede tem suas peculiaridades. E, independentemente de sua eficiência ou não, a escolha de gestores escolares por meio desse modelo, está sendo, ou já foi revista por alguns estados e municípios, considerando o debate sobre a “inconstitucionalidade” dessa forma de escolha, demonstrada anteriormente.

A eleição de gestores escolares é diferenciada de um estado para o outro, sendo que, há aqueles, em que antes do pleito, são realizados processo de seleção dos candidatos, em outros, são oferecidos cursos de capacitação e, ainda, há aqueles em que os candidatos precisam fazer uma prova de conhecimentos específicos ou apresentar proposta de gestão para a comunidade escolar.

O primeiro modelo, desses acima mencionados, trata de um esquema misto, em que a eleição é precedida de processo de seleção. Essa modalidade é dividida, geralmente, em mais de duas fases, que podem ser i) inscrição, ii) prova de títulos,

iii) curso de capacitação e iv) prova de conhecimentos específicos. Há casos, ainda, em que o curso de capacitação ocorre somente após o processo de eleição do gestor escolar.

Os Estados do Ceará e Goiás, por exemplo, como será visto detalhadamente adiante, fazem uso da eleição, porém o candidato participa primeiramente de processo de seleção, sendo que, no Ceará, há o curso de capacitação e composição do banco de gestores escolares, de onde saem os candidatos para a eleição e, em Goiás, o candidato, somente após eleito, é conduzido para o curso de capacitação, no qual serão repassadas orientações quanto ao funcionamento das políticas educacionais e quanto à gestão administrativa e pedagógica.

Outros modelos de eleição acontecem da seguinte maneira: o candidato, ao se inscrever, é conduzido a uma prova de conhecimentos específicos, e só será considerado apto para o processo eleitoral, caso seu desempenho na prova seja satisfatório. Após essa etapa, o candidato apresenta um Plano de Gestão Escolar à comunidade, que a partir de lista tríplice, elege aquele que julga atender melhor às necessidades da escola (SILVA, 2009).

Diante disso, SILVA (2009) apresenta um modelo de escolha de gestores escolares, no qual o nível de conhecimento sobre gestão escolar do candidato é avaliado anteriormente ao processo eleitoral e, somente em caso de desempenho satisfatório e apresentação de plano de gestão escolar, ele estará apto a candidatar-se à eleição, com dois outros candidatos também participantes do processo seletivo, isso pode propiciar, à comunidade eleitoral, mais segurança em eleger um gestor teoricamente mais bem preparado para exercer a função.

Avaliar o nível de conhecimento dos candidatos, anteriormente à sua escolha, seja por meio de eleição pela comunidade escolar, seja através de indicação, merece atenção, no sentido de pensarmos que está se priorizando o conhecimento técnico do profissional, mas também nada garante que este candidato possa desempenhar bem a função, uma vez que, está sendo mensurado somente seu conhecimento teórico em relação à função de gestor escolar.

A Indicação de gestores escolares, atualmente adotada por sete estados brasileiros, incluindo o Amazonas, respaldado pelo já mencionado Artigo 37, inciso II da Constituição Federal, assegura aos governantes o direito de nomear os cargos em comissão, inclusive sem antes avaliar seu conhecimento e suas habilidades

profissionais, como acontece em alguns estados que adotam outros modelos como a eleição, por exemplo.

Essa modalidade, a indicação, conforme informações anteriores, é uma das mais antigas existentes no Brasil e vem sendo alvo de críticas dos movimentos sociais desde a década de 1980, por ser considerada uma forma clientelista e autoritária no processo de escolha de gestores escolares, pois quem escolhe o gestor é o governante e, geralmente, não é considerada a formação e a competência técnica do indicado, apenas o favorecimento pessoal (PARO, 1996).

Paro (1996) é um crítico do modelo da indicação e defende modelos que atendam ao princípio da democracia na educação, como por exemplo, a eleição, na qual a comunidade possa participar do processo educacional como um todo. Para ele, a indicação atende somente aos interesses políticos de quem indica e favorece aqueles com pouca ou nenhuma competência técnica e profissional.

A escolha de gestores escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, por indicação, resiste às tentativas de mudanças na forma de provimento, inclusive à eleição, que ocorreu uma única vez, conforme mencionado neste texto anteriormente. Ressalta-se que, nas cidades do interior do Estado, a interferência político-partidária é fator impeditivo de implementação de mudanças no processo de escolha, devido às parcerias estabelecidas durante os processos eleitorais nos pleitos municipais e estaduais.

É sabido que as parcerias político-partidárias acontecem em muitas cidades brasileiras e elas interferem nas possibilidades de mudanças no processo de escolha de gestores, mantendo a modalidade de indicação como uma das principais formas de provimento da função, durante muitos anos, e resistindo às tentativas de democratização da gestão escolar, como aconteceu nas Conferências de Educação de 2010 e 2014.

Nessas Conferências de Educação, conforme apresentado no capítulo 1 deste trabalho, foram propostos métodos de escolha mais democráticos, em que fossem garantidos amplo direito de participação à comunidade escolar, como a eleição direta, por exemplo.

Além das modalidades mais usuais pelas redes públicas de ensino, que são a eleição e a indicação de gestores escolares, existem outras formas de escolha de gestores, porém ainda são menos adotadas nas redes públicas de ensino

brasileiras, que são o Concurso para o cargo de gestores escolares, a Certificação, o Processo Seletivo e os esquemas mistos.

No Estado de São Paulo, acontece o Concurso para Gestores Escolares, o que garante ao gestor maior estabilidade profissional. Nele é testado o nível de conhecimento do candidato quanto à função que irá desempenhar, mas pode não ser tão eficaz, considerando a possibilidade de acomodação desse profissional, após algum tempo de atuação e as garantias que são conquistadas devido à efetivação no cargo.

A Certificação de gestores, modalidade que acontece em Minas Gerais, por exemplo, consiste em credenciar gestores escolares através de prova. Nessa modalidade, o candidato inscreve-se e faz prova de conhecimento técnico sobre a função e, sendo aprovado, ele pode ser nomeado gestor.

O processo seletivo é quando a rede realiza a escolha ou seleção, a partir de várias etapas, como por exemplo, a prova de títulos, mais curso de capacitação, mais prova de conhecimentos específicos. Esse modelo vem sendo cada vez mais adotado pelas redes, como é o caso do Rio de Janeiro, que o utiliza, desde 2011, para selecionar seus gestores.

O processo de escolha de gestores por esquema misto é quando o dirigente escolar é selecionado através mais de uma modalidade, dessas apresentadas, como por exemplo, prova seguida de eleição ou indicação mais prova, ou processo seletivo mais eleição. Essa modalidade de escolha acontece nos Estados do Ceará e de Goiás e assim como o Processo Seletivo, está cada vez mais sendo adotada pelas redes de ensino públicas brasileiras.

O estudo das especificidades presentes nos vários processos de escolha de gestores escolares, no Brasil, apresentados é de interesse para este trabalho no intuito de pensar na construção de uma proposta de novo processo de escolha no Amazonas. Para esse fim, realizou-se pesquisa sobre os modelos adotados pelas redes estaduais de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Ceará e Tocantins. Pesquisa essa exposta na subseção a seguir.

2.2.2 Análise comparativa: Métodos de escolha adotados em cinco estados brasileiros

Os Estados aqui elencados para o estudo comparativo favorecem a discussão em torno das políticas de escolha de gestores escolares, tema cada vez mais debatido no meio educacional. E o que se pode perceber é que, nesses modelos, priorizam-se a formação dos gestores, os critérios que devem ser mais técnicos, exigindo conhecimento e habilidade profissional, a padronização do processo de escolha e a democratização que gira em torno desse processo seletivo, pois há publicização do processo, neste sentido, além de a sociedade tomar conhecimento, o profissional da educação, que se sentir apto, pode candidatar-se.

Muitos estados e cidades brasileiros utilizavam, até o início da década de 1980, o modelo da indicação (PARO, 1996), considerando a trajetória da política autoritária e clientelista vivenciada no Brasil até aquele período. Mas, pela necessidade de mudanças, alguns estados brasileiros foram experimentando outras formas de prover as vagas para gestores escolares e, geralmente, privilegiando o conhecimento técnico.

Os Estados pesquisados são exemplos de que introduzir mudanças nos processos educacionais é possível e necessário, embora haja resistência, em determinados segmentos da sociedade, como na própria comunidade em que a escola está inserida, ou pelo próprio órgão administrativo da educação daquele estado ou cidade. As resistências desses atores, podem vir da falta de credibilidade em que se haja de fato melhoria significativa ou até mesmo por não se sentir responsável pela implementação dessas mudanças na área educacional.

No quadro 4, estão demonstrados os principais tópicos do processo de escolha de gestores, utilizados pelas redes, o qual permitirá conhecer além da modalidade adotada, os critérios adotados e a formação mínima exigida aos interessados em exercer a função de gestor escolar. Os critérios são comuns em todos os modelos adotados pelos Estados. A Formação dos candidatos exigida é comum em todos os modelos adotados pelos Estados.

Quadro 4 - Comparativo entre os Estados Pesquisados

CRITÉRIOS	FORMAÇÃO	ESTADO	MODALIDADE DE ESCOLHA	ETAPAS DA ESCOLHA
Experiência profissional; Conhecimentos sobre as dimensões da Gestão Escolar; Liderança; probidade administrativa; pertencer ao quadro efetivo de servidores.	Pedagogia e demais Licenciaturas e Especialização em Gestão Escolar	CEARÁ	Processo de Seleção / Eleição	Etapas: i) Prova objetiva; ii) Documentos e Prova de Títulos; iii) Curso; iv) Banco de estoques.
		GOIÁS	Processo de Seleção / Eleição	Etapas: i) Curso de Formação; ii) Avaliação de conhecimentos; iii) Elaboração do Plano de Ação Educacional; iv) Escolha do Gestor pela comunidade; v) Curso de Aperfeiçoamento.
		MINAS GERAIS	Certificação	Etapas i) Inscrição; ii) Prova objetiva; iii) Eleição para Gestores.
		RIO DE JANEIRO	Processo de Seleção	Etapas: i) Prova Objetiva; ii) Análise de Currículo e Experiência Profissional; iii) Avaliação de Perfil e Curso de Formação.
		TOCANTINS ²⁰	Certificação	Etapas: i) Inscrição; ii) Entrega de cadernos de estudo e iii) Prova escrita

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 04 também nos apresenta de maneira objetiva como acontece o processo de escolha em cada um dos estados apresentados como base para o estudo comparativo, o que possibilita, aos leitores, refletir acerca das distintas

²⁰ **Tocantins**, a partir de 2001 iniciou diferentes modelos de escolha de gestores escolares, mas em 2008, deu início em parceria com a Fundação Lemann, um novo processo de seleção para provimento desses cargos, o qual acontece até então em três fases (SEDUC/TO), sendo: i) inscrição; ii); Entrega dos cadernos de estudos e iii) prova escrita, porém baseado em artigos jornalísticos do Estado de Tocantins, a Secretaria de Educação do Estado, está em processo de revisão do processo de escolha de gestores escolares, em atendimento a exigências do Sindicato dos Profissionais de Educação daquele Estado, o qual exige a realização de eleição para provimento do referido cargo. (www.clebertoledo.com.br/estado/02/04/2015/66684/depois-de-criticas-do-sintet-de-ingerencia-nas-escolas-seduc-pretende-realizar-eleicoes).

experiências realizadas dentro do território brasileiro. Pode ser percebida certa proximidade entre alguns, porém com peculiaridades inerentes à realidade local.

A Secretaria de Educação do Estado do Ceará²¹, que tem por missão garantir educação básica com equidade e com foco no sucesso do aluno, objetivando consolidar modelos de gestão focada na autonomia escolar e nos resultados de aprendizagem, vem realizando a seleção pública para composição de banco de gestores, para provimento de vagas nessa função, normatizada através do Decreto nº. 29.491, de 24/09/2008, alterado pelo Decreto nº 29.646, de 06/02/2009.

No Estado do Ceará, em sua Rede Estadual, conforme o Edital 001/2013, baseado na normatização supramencionada, estabelece o Processo em três etapas, que são: i) Prova objetiva, com caráter eliminatório ii) entrega de documentação comprobatória e avaliação de títulos, iii) curso de fundamentação, na modalidade a distância, com prova objetiva e uma prova analítico-discursiva, ao final, de caráter classificatório e eliminatório.

Após a terceira fase do processo seletivo, há a composição do banco de gestores de onde sairão os candidatos que participarão de eleição junto às comunidades escolares, quando ocorrer vacância nas escolas.

No Estado de Goiás²², a Portaria nº 3858/2014²³, que alterou a Portaria nº 3797/2014, dispõe sobre os critérios para o Processo de Escolha dos Diretores de Unidades Escolares do Estado. Essas Portarias estão embasadas na Constituição Federal de 1988, na LDB 9394/96 e na Lei Complementar nº 26/98, alterada pela Lei Complementar nº85/2011.

O Processo de Escolha de Goiás conta com as seguintes etapas: i) Participação em Curso de Formação Inicial para Gestores de Educação Pública da Rede Estadual de Goiás (caráter eliminatório); ii) avaliação individual de conhecimentos sobre os conteúdos do Curso de Formação Inicial (caráter eliminatório); iii) elaboração e divulgação do Plano de Ação Educacional; iv) escolha do Diretor pela Comunidade Escolar; e v) adesão ao Curso de Aperfeiçoamento para Gestores da Educação Pública.

²¹ O Estado do Ceará, está localizado na região nordeste do país, com área de 148.886,308 km². O Estado possui população estimada em 8.842.791 habitantes (IBGE/2010).

²² O Estado de Goiás está localizado na Região Centro-Oeste do Brasil, com área de 340.086 Km² e possui população estimada de 6.080.588 habitantes (IBGE 2011).

²³ A Portaria que regulamenta o Processo Seletivo para Gestores Escolares de Goiás pode está disponibilizada em:< <http://sintego.org.br/midias/downloads/26112014171557.pdf>>.

A Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais²⁴ tem por missão e visão de futuro, respectivamente:

Desenvolver e coordenar políticas públicas de educação básica, inclusivas e de qualidade, garantindo plenas condições de funcionamento da rede pública, em especial da rede estadual, promovendo a formação integral dos estudantes, com vistas ao exercício da cidadania e à inserção no mundo do trabalho e ser referência pela excelência em educação básica, com qualidade e equidade (SEDUC/MG, 2015).

Dessa maneira, o governo de Minas Gerais, por meio da sua Secretaria de Educação, vem implementando políticas que possibilitem atender a sua missão e, de acordo com o Relatório da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais – SEE/MG, desde o ano de 1991, vem sendo experimentadas formas de provimento de indicação de gestores escolares na Rede Estadual, sendo que, a última, em vigor até os dias atuais, foi instituída por meio da Resolução nº 1.812, de 22 de março de 2011.

De acordo com o Edital SEE nº 03/2014²⁵, foram divulgadas as normas relativas ao Processo de Certificação Ocupacional de Diretor de Escola Estadual, o qual está embasado na Resolução SEE nº 1.812/2011²⁶.

O Processo Mineiro possui as seguintes etapas: i) Inscrição; ii) Prova objetiva de caráter eliminatório (a - conhecimentos gerais, b – competências, habilidades e conhecimentos específicos na área de gestão educacional e de gestão pública). iii) Eleição pela comunidade escolar. Para a eleição serão, prioritariamente, apresentados os candidatos lotados na escola com a vaga.

Na Rede Estadual do Rio de Janeiro²⁷, o Decreto nº 44.281/2013²⁸, que confere nova redação ao Decreto nº 42.793/2011, tornou público o Processo de Seleção Interna, para provimento das funções gratificadas de Diretor de Unidade

²⁴ Minas Gerais localizado na Região Sudeste do país, com área territorial de 586.519,727 km² Sua população está estimada em 20.734.097 habitantes (IBGE 2010).

²⁵ O Edital para Certificação Ocupacional de Gestores Escolares de Minas Gerais está disponibilizado em: <http://www.makiyama.com.br/concursos/pub/152_440_Edital%203%20%20Certifica%C3%A7%C3%A3o%20Ocupacional.pdf>.

²⁶ Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/images/stories/noticias/resolucao-see-n.o-1812>>. Acesso em: 14 set. 2014.

²⁷ Rio de Janeiro – situa-se na Região Sudeste do Brasil e faz limite com os Estado de Minas Gerais, Espírito Santo e São Paulo e também com o Oceano Atlântico. Sua área é de 43.696Km² (Wikipédia, 08/05/2015) e possui população estimada em 16.461.173 (IBGE 2014).

²⁸ Disponível em: <<http://www.concurso.ceperj.rj.gov.br/concursos/2014/seeducpsi/docs/diretor.pdf>> . Acesso em:14 set. 2014.

Escolar e Diretor Adjunto de Unidade Escolar, por meio do Edital E-03/001/857/2013.

O Processo de Seleção Fluminense acontece em quatro etapas, a saber: i) Prova Objetiva de Conhecimentos Específicos, de caráter eliminatório e classificatório; ii) Análise de Currículo e Experiência Profissional, de caráter classificatório; iii) Avaliação de Perfil, de caráter classificatório e iv) Curso de Formação.

É percebido, nos estados analisados, algumas semelhanças em seus procedimentos de seleção, como a realização de formação aos participantes do processo, como é o caso do Ceará, Rio de Janeiro e Goiás, assim como é comum os critérios estabelecidos aos candidatos e área de formação, sendo obrigatório ser formado em pedagogia ou possuir curso afim.

Um dos procedimentos mais presentes nos processos de escolha atuais é a formação, durante a seleção de gestores e, esse, vem ganhando força em todo Brasil, o que pode ser entendido como sendo um sinal de que se busca a profissionalização da gestão escolar, do ponto de vista da competência e do conhecimento inerente à função.

Diante de pesquisa de Lück (2009), sobre os processos de escolha de gestores escolares no Brasil, é destacado:

Com base no reconhecimento de que o exercício das funções de diretor escolar demanda competências específicas envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes diferentes das exercidas pelo professor na sala de aula, evidencia-se como imprescindível que o diretor escolar receba uma preparação inicial e que ela seja continuamente renovada e atualizada mediante a capacitação continuada e em serviço (LÜCK, 2009, p.65).

Assim sendo, a formação, durante o processo de escolha de gestores escolares, seja em qual modalidade aconteça, é imprescindível, para que se possa vislumbrar profissionais mais bem preparados para exercer essa função, contribuindo, então, para a qualidade na gestão e gerenciamento das escolas públicas.

Outro procedimento a ser destacado, também percebido no âmbito da escolha de gestores escolares, é a constituição de banco de gestores, que funciona como uma espécie de cadastro reserva, sendo que os ocupantes desse banco passaram por etapas de seleção e são considerados profissionais capacitados e

testados para então serem nomeados para a função, seja por meio de eleição, entrevista ou apenas por chamada da Secretaria de Educação para gerenciar determinada escola.

Os cinco modelos, ora apresentados, possuem aspectos coincidentes, mas são distintos entre si ao mesmo tempo, por isso foram escolhidos para o estudo comparativo. Coincidem-se quando estabelecem os mesmos critérios, como por exemplo, possuir experiência na educação, ou possuir formação acadêmica na área pedagógica e são distintos nas suas fases de seleção, como por exemplo, há estados em que há prova de conhecimentos, outros não. Há estados em que o curso de capacitação compõe as etapas de seleção, em outros essa formação acontece depois da nomeação do gestor, dentre outras questões já especificadas nesta subseção.

Em se tratando de formação, nesses modelos, a exigência de formação acadêmica na área pedagógica está presente nos cinco modelos de escolha e a capacitação também aparece como uma fase da seleção em alguns dos estados analisados. Isso acontece, devido ao entendimento de que o gestor deve estar preparado para responder aos desafios inerentes à função.

Assim sendo, observou-se que as formações, uma das etapas dos processos de escolha de gestores em três Estados pesquisados, são abordadas de acordo com os editais de publicação dos processos seletivos. Sobre os conteúdos de tais formações, eles são relacionados às políticas educacionais, às dimensões da gestão escolar e da legislação educacional. Sobre as políticas educacionais podem-se citar como exemplo, as avaliações em larga escala, como a Prova Brasil e o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM.

Nos Estados do Ceará, Goiás e Rio de Janeiro a formação ocorre na modalidade presencial. Em Minas Gerais e no Tocantins não há etapa de formação, apenas a prova de certificação e os conteúdos das provas são disponibilizados tanto no site da Secretaria de Educação desses estados, quanto no Edital para que o candidato tome conhecimento e possa se preparar.

Pôde ser percebido, durante a pesquisa, que os cursos de capacitação realizados durante o processo de seleção, no caso do Ceará e Rio de Janeiro e, após o processo de seleção, no caso de Goiás, que os conteúdos básicos, explorados se referem aos conhecimentos sobre as dimensões da Gestão Escolar. Esse tema também faz parte do elenco de conteúdos constantes nas provas de

Certificação de Minas Gerais e Tocantins, deixando claro que o gestor precisa se apropriar desse conhecimento teoricamente.

Para Lück (2009), as dimensões da gestão escolar são dez e uma está interligada a outra. Elas são divididas em Dimensões de Organização e Dimensões de Implementação, conforme demonstradas no quadro 5:

Quadro 5 -Dimensões da Gestão Escolar – Heloísa Lück

Dimensões de Organização da Gestão Escolar	Dimensões de Implementação da Gestão Escolar
Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar	Gestão Democrática e Participativa
Planejamento e organização do trabalho escolar	Gestão Pedagógica
Monitoramento de Processos e Avaliação Institucional	Gestão Administrativa
	Gestão do Clima e da Cultura Escolar
Gestão de resultados educacionais	Gestão do Cotidiano Escolar
	Gestão de Pessoas

Fonte: Lück, 2009.

Lück (2009) defende que as Dimensões de Organização são aquelas com a função de preparação, provisão de recursos, ordenação, sistematização e retroalimentação do trabalho e tem por objetivo, garantir a estrutura necessária à implementação da gestão escolar e que seus objetivos sejam alcançados. Essas dimensões envolvem fundamentação conceitual e legal. Já as Dimensões de Implementação são aquelas responsáveis em promover as mudanças e transformações no contexto escolar e têm foco na aprendizagem e formação dos alunos.

As dimensões da Gestão Escolar são conteúdos fundamentais nas formações para gestores escolares, pois remetem a atividades do cotidiano escolar. Assim sendo, os profissionais, no exercício da função, quando possuem conhecimentos acerca dessas dimensões, têm a oportunidade de planejar, executar e até mesmo avaliar sua gestão com mais qualidade e, àquele profissional que assumir a função, será possibilitado ao conhecer a teoria, elaborar melhor sua prática, podendo minimizar conflitos inerentes à função, por falta de conhecimento prévio.

A formação durante o processo de escolha de gestores tem sua relevância no sentido de preparar melhor o candidato para a nova função, por considerar que são, em grande parte, professores que vivem a realidade da sala de aula, mas o

gerenciamento da escola é muito mais amplo, embora tenham o mesmo nível de importância, do ponto de vista pedagógico.

Há quem não concorde com essa afirmação, pois na pesquisa *Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares*, coordenada por Heloisa Lück (LÜCK, 2011), alguns gestores entrevistados, que são das Redes Estaduais e Municipais de Educação, apontaram que há cursos de formação para os novos gestores, que mesmo sendo importante, pouco contribuem para o desenvolvimento das competências do gestor, pois a teoria acontece desvinculada da prática. Alguns declararam, ainda, que a melhor formação é aquela vivenciada no cotidiano escolar, como exemplificados nestas falas:

Tenho seis mandatos como diretora e dois como vice. Antigamente o mandato era de dois anos até 94 e depois passou a três anos [...] Todos os cursos que fiz não me valeram tanto a pena como o dia a dia, a experiência como diretora que te faz ver de uma forma diferente, trabalhando com todos os tipos de pessoas. Cada dia é uma conquista, um desafio (LÜCK, 2011, p. 174).

Você tem a teoria, mas não tem a prática. É uma realidade muito diferente. Muitas teorias não podem ser colocadas em prática e os problemas que são enfrentados não existem em livro nenhum. Você deve buscar o apoio dos colegas, consultar outras pessoas com mais experiência para ter sua capacitação real (LÜCK, 2011, p. 174).

Os entrevistados, que são gestores ou gestoras escolares, participantes da pesquisa coordenada por Lück, conforme as falas deles, não veem a capacitação ou a formação como uma ferramenta que possa subsidiar a gestão escolar, sob o argumento de que a teoria e a prática não dialogam entre si e que tudo que se aprende é na prática, no cotidiano.

Contudo, Lück propõe maior vinculação entre a teoria e a prática, em que a prática seja o ponto de partida e de chegada e, a teoria seria a iluminadora desse processo (LÜCK, 2011). Fica evidenciado que Lück acredita que é possível e necessário vincular a teoria com a prática, que ambas devem estar interligadas para que haja maior eficácia e melhor desempenho da gestão, contrapondo as colocações dos entrevistados.

Para que a formação tenha funcionalidade, seja durante o processo de seleção de gestores escolares, seja após sua nomeação; seria necessário estabelecer conteúdos articulados com o cotidiano das escolas, de maneira a aperfeiçoar o desempenho da gestão escolar, no sentido de o gestor utilizar a teoria

para prevenir problemas que possam interferir negativamente na sua gestão, como, as dificuldades na condução da elaboração do Projeto Político Pedagógico ou o desconhecimento das diretrizes educacionais locais.

Na declaração a seguir, de um(a) gestor(a), que contrapõe as falas dos entrevistados anteriormente, a teoria é entendida como sendo uma aliada para a prática da gestão escolar.

E hoje vi que a escola mudou vi a mudança que fiz, a visão da Educação de todos é mais ampliada. A teoria ajuda muito a gente. Aprendi muito com a teoria e consegui fazer muita coisa melhor com as teorias. Espero que as pessoas que venham tenham mesmo entendimento, para não haver um retrocesso. (LÜCK, 2011, p. 171.)

De acordo com outro gestor entrevistado, durante a pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Gestores Escolares, não é no modelo de escolha de gestores escolares que a competência do candidato será definida, mas sim nos cursos de capacitação.

(...) independente do modelo de escolha de gestores, a competência e a credibilidade desenvolvidas são em grande parte, em cursos de capacitação. Segundo eles, as modalidades de seleção oferecem limitações, assim como não garantem o exercício de suas competências e vontade de fazer um bom trabalho (LÜCK, 2011, p. 174).

Essa fala corrobora com a ideia de que a capacitação para novos gestores contribui para seu bom desempenho e para o crescimento profissional. O gestor, mais bem preparado para assumir essa função, poderá responder com mais perspicácia às demandas e desafios escolares. Independente da modalidade de escolha de gestor escolar que qualquer rede adote.

Real e Silva (2011, p.4) apontam:

É necessário um olhar mais atento para o trabalho desenvolvido pelos gestores, para as habilidades e competências necessárias ao seu bom desempenho e, para a questão da formação para o exercício da gestão escolar, que nem sempre é capaz de desenvolver as competências necessárias ao cargo, principalmente, no contexto de maior cobrança da escola por resultados (REAL E SILVA, 2011, p.4).

Ou seja, a formação ou capacitação para os gestores escolares precisa acontecer para fortalecer a gestão. Todavia, faz-se necessário que essas formações estejam alinhadas com as expectativas do próprio gestor, da comunidade e do

sistema, considerando que o gestor, enquanto líder do processo escolar, precisa ter competência para lidar com o que lhe é posto e responder às metas propostas qualitativamente.

A formação inicial em cursos de Licenciatura e a Pós-Graduação em Gestão Escolar estão na maioria dos currículos dos nossos gestores, conforme já visto neste texto, mas é necessário que essas formações sejam complementadas com capacitações e, que estas contemplem temas que de fato estejam presentes no cotidiano da escola e possam subsidiar o gestor, seja no planejamento da sua gestão, seja na tomada de decisões, seja ainda, na busca pelo alcance das metas estabelecidas para a sua gestão.

As formações precisam contribuir para o desenvolvimento de líderes com habilidade e perfil para lidar com os desafios inerentes à função e serem competentes para desempenhá-la de maneira que atenda às atribuições inerentes à função de gestor escolar, elencadas pelo órgão central.

Em se tratando de liderança e perfil profissional de gestores escolares, é preciso debater a respeito do que seria ideal ou adequado e o real, ou seja, sobre quem é o gestor que está atuando nas escolas hodiernamente, e qual gestor está se buscando para as escolas da rede. Dessa maneira, é importante analisar as políticas educacionais hoje voltadas para a gestão, com vistas na profissionalização do gestor, fortalecendo a liderança e traçando o perfil ideal para esse profissional.

Essas políticas são, em grande parte, de governo e não de Estado, o que significa que são descontinuadas, ao passo que há trocas de chefes dos poderes executivos, seja nas esferas federal, estaduais ou municipais. Salvo em casos de, o governo seguinte optar por dar continuidade àquela política.

Diante de todo o exposto nesta seção, conhecer qual o perfil de gestor que seria ideal para as escolas públicas, sobretudo para as escolas da Rede Estadual do Amazonas é necessário, para assim, (re) pensar as políticas de formação e de capacitação para gestores escolares, de maneira que se garanta formar e preparar profissionais aptos a exercer a função da gestão com mais conhecimento técnico, aptos a responder positivamente aos desafios do cotidiano educacional.

Do ponto de vista que o conhecimento técnico favorece o exercício da gestão escolar competente, possibilitando melhores resultados para o processo educacional, é necessário que se reflita sobre os modelos de escolha de gestores escolares adotados na Rede Estadual de Ensino do Amazonas. É necessário

perceber, se esses modelos atendem a esse critério tão relevante, julgado pelos teóricos e por profissionais da educação pública.

Na indicação de gestores, modelo atual da Rede de Ensino Amazonense, foi apresentado que o conhecimento técnico nem sempre é adotado pelos órgãos competentes para escolha e, na subseção a seguir serão conhecidas informações sobre o processo de eleição de gestores escolares de 1995 e, nas respostas dos entrevistados, será conhecido como foi tratado a formação e a capacitação dos gestores candidatos e eleitos.

2.2.3 O processo de eleição de gestores escolares em 1995 na Rede Estadual Amazonense

Conforme apresentado no Capítulo 1 deste trabalho, a Rede Estadual de Ensino realizou, em 1995, o processo de escolha de gestores escolares por meio de eleição direta. Nessa eleição, de acordo com pessoas envolvidas na Comissão Eleitoral, os profissionais interessados se candidatavam e a comunidade escolar (professores, servidores administrativos, pais e alunos maiores de idade) fazia a escolha por meio de voto secreto.

Mediante esta pesquisa, foi propiciado melhor entendimento quanto ao processo eleitoral de gestores escolares que aconteceu no Amazonas e, favoreceu o embasamento desta dissertação, quando mencionado sobre esse processo, uma vez que, não existem nos arquivos da Secretaria de Educação, quaisquer documentos que comprovem a existência desse processo.

Considerando que a pesquisa foi direcionada somente àqueles que participaram do processo de eleição de diretores (gestores) escolares, que aconteceu no ano de 1995, no âmbito da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas, somente foram encontrados seis profissionais que vivenciaram essa experiência como candidatos e eleitos diretores de escola naquela ocasião e apenas duas profissionais que fizeram parte da Comissão Eleitoral.

Os pontos negativos da entrevista foram dois, quais sejam: i) a impossibilidade de encontrar um maior número de profissionais, devido a alguns já estarem aposentados e outros prestando serviço em outra instituição pública ou privada e ii) devido à eleição ter acontecido há vinte anos, os entrevistados tinham dificuldade em se lembrar de alguma informação.

No entanto, mesmo com essas dificuldades, a finalidade da entrevista que era de buscar informações sobre o processo eleitoral de diretores (gestores) escolares que aconteceu entre os anos de 1995 e 1996, na Rede Estadual de Ensino do Amazonas, foi atingida, considerando as respostas apresentadas por esse pequeno grupo de entrevistados, que são todos profissionais participantes diretos, seja gestor candidato e eleito, seja membro da Comissão Eleitoral.

Para melhor compreensão, os entrevistados estão divididos em dois grupos distintos, sendo: Grupo 1, formado por ex-gestores que foram candidatos e eleitos durante o processo eleitoral e o Grupo 2, formado por membros da Comissão Eleitoral. Cada um dos entrevistados recebeu uma identificação numérica para resguardar suas identidades.

O perfil dos entrevistados pertencentes ao grupo de gestores é pouco variado, haja vista que, todos declararam possuir formação pedagógica e mais de trinta anos de experiência profissional, porém, no que se refere à experiência em direção (gestão) de escola, essa estatística ficou assim definida: 33% (trinta e três por cento), o que corresponde a dois candidatos já vinha de direção de escola e 67%, que são quatro entrevistados, estavam experimentando a função pela primeira vez por ocasião da eleição.

A análise da entrevista será apresentada por tópicos julgados relevantes para o diálogo a respeito da temática da escolha de gestores por eleição direta. Esses tópicos são: a) razões e princípios para a realização da eleição de gestores; b) formação, capacitação e tempo de experiência profissional; c) descrição e diretrizes do processo eleitoral; d) motivação para a candidatura e e) Desafios do processo de eleição.

a) Razões e Princípios para a realização da eleição de gestores escolares

De acordo com respostas das representantes da Comissão Eleitoral, o processo eleitoral foi idealizado pelo então Secretário de Educação, Professor José Melo, atual Governador do Estado do Amazonas. Segundo essas entrevistadas, o Secretário, reuniu seus Assessores e solicitou a organização da eleição, alegando que o Amazonas precisava escolher democraticamente seus “diretores de escola” e que esse era um direito das comunidades.

Ambas entrevistadas do grupo 2 e a entrevistada 6 do grupo 1, informaram, ainda, que naquela época, havia um movimento do Sindicato dos Trabalhadores em Educação do Amazonas reivindicando a democratização da escolha de gestores, mas que a eleição não teria acontecido devido a esse movimento e sim por vontade do então Secretário de Educação.

As eleições para gestores acontecem no Brasil desde a década de 1980, e em boa parte, a partir de movimentos reivindicatórios, poucos processos aconteceram, inicialmente, para atender aos órgãos centrais, conforme está afirmado pelas entrevistadas. Segundo os entrevistados, após esse processo eleitoral, cessou as reivindicações e pouco menos de dois anos depois, a Secretaria de Educação recebeu novo dirigente, que deu continuidade à escolha por indicação.

b) Formação e Tempo de Experiência

Os entrevistados do grupo 1 não estão mais exercendo a função de gestores escolares. Atualmente, os entrevistados 1 e 4, estão somente exercendo função na Sede da Secretaria Municipal de Educação de Manaus; os entrevistados 2, 5 e 6 exercem função na sede da Secretaria Estadual de Educação e o entrevistado 3 encontra-se afastado por Licença Especial²⁹ aguardando efetivação da aposentadoria.

Quanto à ocupação das entrevistadas do grupo 2, ambas estão exercendo função na sede da Secretaria Estadual de Educação - SEDUC. Ambas já estão na sede Secretaria de Educação há aproximadamente 30 anos, de acordo com seus relatos, porém em setores diferentes do atual.

Percebe-se que todos os entrevistados, com exceção do número 3 do grupo 1, estão nas sedes das Secretarias de Educação, seja na Estadual, seja na Municipal e todos esses também declararam que, ao deixarem a função de gestor escolar, foram convidados pelos gestores desses órgãos, a comporem seus quadros, executando o planejamento e o acompanhamento das ações, projetos e programas dessas Secretarias de Educação.

²⁹ Licença Especial: Art. 78 da Lei nº1762 de 14/11/1986 (Estatuto do Servidor Público Civil do Estado do Amazonas) Após cada quinquênio de efetivo exercício, o funcionário fará jus à licença especial de três meses, com todos os direitos e vantagens do seu cargo efetivo, podendo acumular o período de dois quinquênios.

Os entrevistados possuem experiência profissional de mais de 30 anos e estão todos próximos de alcançarem suas aposentadorias, segundo informações e o que rege a Legislação Local, que é o Estatuto do Servidor Público Civil do Estado do Amazonas, regido pela Lei Estadual nº1762 de 14/11/1986. As entrevistadas 1 e 4 já concluíram seu tempo de serviço na Secretaria Estadual de Educação, mas são servidoras efetivas também na Secretaria Municipal de Educação de Manaus.

A formação profissional dos entrevistados do grupo 1 não é muito variada, pois todos têm formação pedagógica, sendo que duas declaram apenas a formação em nível de especialização, que é em Gestão Escolar, três se declararam graduados em Pedagogia e um em Geografia. A entrevistada 5 declarou que se especializou em Recursos Humanos e Psicopedagogia, ou seja, todos confirmam ter formação pedagógica. É relevante ressaltar que cinco dos seis entrevistados, informalmente, declararam que não possuíam curso de especialização, quando aconteceu a eleição e nomeação.

Ambas entrevistadas do grupo 2 revelaram que não era exigida formação pedagógica aos candidatos a gestor, bastava ser professor ou pedagogo na escola pretendida e se inscrever. Também não se exigia experiência em direção de escola e nem plano de trabalho para apresentar à comunidade. Esse plano era repassado apenas informalmente à comunidade, caso o candidato quisesse fazê-lo em discurso, folheto, cartaz, ou outro meio de divulgação.

Foi perguntado, ainda nesta temática da formação, se os candidatos, ou os já eleitos, receberam capacitação profissional. Sobre essa informação, quatro entrevistados, que declaram não ter experiência em gestão, informaram que foram conduzidos a um treinamento, que tratou sobre o funcionamento da Secretaria de Educação e algumas orientações referentes a função a ser exercida. Já, os dois entrevistados com experiência afirmaram que não receberam nem curso de capacitação, nem orientações ao serem eleitos gestores. As entrevistadas do grupo 2, afirmaram que houve um treinamento curto para todos os eleitos.

Observa-se que, de acordo com as afirmações acima expostas, sobretudo das entrevistadas que representaram a Comissão Eleitoral, não houve exigência quanto à formação dos candidatos a gestores, também a capacitação não aconteceu para todos os eleitos, tomando por base as declarações dos entrevistados do grupo 1, e essa capacitação foi em tom de orientações básicas quanto ao funcionamento da Secretaria de Educação e da função de gestor escolar. Essa observação nos faz

refletir sobre a falta de prioridade para a formação e o preparo profissional do candidato a gestor de escola na ocasião da eleição de gestores na Rede Estadual Amazonense.

c) Motivação para candidatar-se a gestor escolar

A motivação para candidatura a gestor não variou muito. O entrevistado 2 revelou que sua candidatura foi no intuito de “tratar o professor como professor e de desenvolver projetos para a melhoria da aprendizagem dos alunos”. Segundo esse entrevistado, ele era pedagogo da escola quando se candidatou e as decisões eram centralizadas na gestora da época, sendo assim, os professores não eram convidados a contribuir no planejamento das ações pedagógicas da escola.

A entrevistada 6 fez uma declaração curiosa, ela afirmou que foram seus colegas professores que fizeram sua inscrição e ela resolveu atender à vontade do grupo para viver uma nova experiência que culminou com o resultado positivo para ela, sendo eleita gestora, permanecendo na gestão da escola por seis anos e depois foi remanejada para outra, onde atuou por mais sete anos. Então, pode-se concluir que não era obrigatório o próprio candidato inscrever-se, pondo em xeque a organização do processo eleitoral.

Eu lembro que estava viajando e quando soube estava inscrita como candidata a gestora pela escola. No início resisti, mas depois pensei que poderia ser uma oportunidade de viver nova experiência e ainda atender à vontade dos meus colegas (ENTREVISTADA 6).

Os entrevistados 1, 3, 4 e 5 afirmaram que se candidataram com a finalidade de desenvolver a gestão participativa na escola. Essas declarações possibilitam conjecturar que, em 1995, sete anos após a promulgação da chamada Constituição Cidadã e com a nova LDB, que trazia em seu texto a democratização da educação, em tramitação no Congresso Nacional, as direções das escolas ainda eram centralizadoras.

Seguem algumas falas dos entrevistados para exemplificar o que está sendo pontuado: “Realizar um trabalho envolvendo a comunidade escolar, visando ao sucesso da escola”. (ENTREVISTADO 3) e “Construir uma escola melhor, onde a meu ver contaria com a participação maciça dos pais e responsáveis e nossos alunos”. (ENTREVISTADO 5).

Nessas falas, fica evidenciado que os candidatos acreditavam que a melhoria e o sucesso da escola estavam vinculados à participação da comunidade escolar, sobretudo dos pais e alunos. O entrevistado 5 declarou:

o gestor anterior à minha gestão centralizava as decisões e não permitia nem que o pedagogo contribuísse no planejamento das ações pedagógicas, dizendo que era ele o “diretor” daquela escola e todos tinham apenas que obedecer a suas ordens (ENTREVISTADO 5).

A entrevistada 1, que já exercia a função de gestora antes da eleição, declarou que concorreram com ela dois outros candidatos e um deles era centralizador e se tivesse vencido a eleição teria “destruído” um trabalho de quatro anos em que não somente professores, mas também pais e servidores da área administrativa poderiam participar da sua gestão, contribuindo com ideias e participando das tomadas de decisões inerentes à escola.

Além de mim, houve mais dois candidatos concorrendo a vaga. Eu já era gestora daquela escola há quatro anos. Teve um candidato que se tivesse sido eleito teria destruído um trabalho de quatro anos que fiz junto a comunidade escolar, porque ele era muito centralizador. Na minha gestão todos poderiam participar na tomada de decisão, inclusive pais de alunos e servidores administrativos (ENTREVISTADA 1).

Diante dessa exposição, vale destacar o que Heloísa Lück (2009) afirma, em relação à efetivação da gestão participativa, que está ligada diretamente a Liderança do gestor:

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização (LÜCK, 2009, p.75).

Sob o ponto de vista de Lück (2009), é necessário que os gestores sejam líderes para desenvolverem a gestão participativa e democrática na escola, pois somente com liderança ele poderá mobilizar e influenciar a comunidade escolar para juntos estabelecerem objetivos coletivos e serem responsáveis pelo alcance de resultados positivos para a escola.

Diante das respostas dos quatro entrevistados, é possível observar que, na ocasião do processo eleitoral, estavam motivados a exercer a função de gestor escolar promovendo a gestão participativa na escola, o que de acordo com Lück (2009), seria necessário que esses profissionais exercessem a função com liderança, de modo que a comunidade pudesse ser envolvida efetivamente nas ações da escola.

A seguir, a descrição do processo eleitoral, segundo os entrevistados dos grupos 1 e 2.

d) Descrição e diretrizes do Processo de Eleição de gestores escolares no Amazonas.

Tanto para os entrevistados do grupo 1, que corresponde aos gestores escolares eleitos, quanto para o grupo 2, que corresponde à Comissão Eleitoral, o processo eleitoral aconteceu em basicamente três etapas, que foram: i) inscrição; ii) eleição e; iii) posse.

A entrevistada 2, do grupo 2, respondeu também que, após o processo eleitoral ser solicitado pelo então Secretário de Educação, criou-se uma Comissão Eleitoral, em que haviam representantes de alguns setores da Secretaria de Educação e essa Comissão foi responsável pela organização, divulgação e acompanhamento do processo eleitoral.

A entrevistada 3 do grupo 1, afirmou que algumas pessoas estiveram na escola, orientando quanto ao processo eleitoral, depois se realizou as inscrições. Os entrevistados declararam, ainda, que não se recordam de maiores detalhes sobre o processo eleitoral, mas que aconteceu em pouco tempo.

Foi tudo muito rápido, estiveram (Comissão Eleitoral) na escola divulgando, menos de uma semana houve a inscrição e de dez a quinze dias depois já aconteceu a eleição. Não recebemos maiores informações sobre o pleito eleitoral, isso porque era a primeira vez (ENTREVISTADO 4, grupo 1).

A entrevistada 1 do grupo 2 declarou:

Nem mesmo eu que era da Comissão Eleitoral, sabíamos como fazer, não recebemos muitas informações, apenas que era para realizar as eleições para diretor, que naquela época era chamado diretor de escola. Pra mim, esse pode ter sido um dos motivos pelo qual não deu certo.

Baseado nessas declarações, dos entrevistados sobre a descrição do processo eleitoral, encontra-se uma possível fragilidade na organização deste, pois a Comissão Eleitoral não dispunha de tempo hábil para melhor planejá-lo e organizá-lo, de maneira que houvesse uma pré-seleção dos candidatos, além de mais orientações às comunidades escolares quanto à importância da eleição de gestores escolares, entre outros direcionamentos necessários para a qualidade da eleição.

Segundo Luckesi (1992, p.121) planejamento é “um conjunto de ações coordenadas visando atingir os resultados previstos de forma mais eficiente e econômica”. Assim sendo, sem planejamento não há organização, e por conseguinte, não há qualidade na ação, nem tampouco sucesso.

Outro ponto de reflexão quanto à organização do processo eleitoral foi relativo ao declarado pelas entrevistadas do grupo 2, que embora sendo integrantes da Comissão Eleitoral, afirmaram desconhecimento das diretrizes do processo, alegando que quem as elaborou foi a Assessoria Jurídica da Secretaria de Educação e o que se referisse à normatização era de competência somente daquela equipe jurídica.

Essas informações a respeito da descrição e diretrizes do Processo Eleitoral de Gestores Escolares na Rede Estadual do Amazonas colocam em questionamento o planejamento e a organização do processo, a unidade e o conhecimento da equipe da Comissão Organizadora. Faz refletir também sobre quais seriam os fatores determinantes para que o prazo entre a inscrição e a nomeação dos gestores eleitos tenha acontecido em tempo tão curto, conforme declaração de um entrevistado. Todos esses elementos podem ter interferido na crença de que o processo poderia ter tomado outro rumo. Portanto, a falta de planejamento, de conhecimento e de organização, viesaram a avaliação do processo.

e) Desafios do gestor escolar eleito

Toda e qualquer atividade gera desafios a serem enfrentados. E quando se trata de algo novo ou pouco experimentado, esses desafios ficam mais evidenciados e não podem tornar-se algo negativo, mas sim, o que deve ser assumido e analisado para se encontrar soluções adequadas de maneira que garanta o sucesso das ações.

Então, para muitos gestores eleitos, inclusive para quatro dos seis entrevistados do grupo 1, a experiência em gestão escolar seria a primeira da vida profissional, e como foi relatado por esses profissionais entrevistados, havia muita expectativa em torno da função, inclusive dos desafios a serem enfrentados, como este: “Corresponder à responsabilidade a mim outorgada pela comunidade escolar, conquistar a confiança dos meus pares e dos alunos e desempenhar um bom trabalho” (ENTREVISTADO 2, Grupo 1).

Diante dessa declaração, o entrevistado acreditava que deveria exercer bem aquela função, pois a comunidade que o elegeu espera o retorno positivo e esse retorno deveria vir como boa atuação, desenvolvimento de trabalho pedagógico e administrativo sólido e com resultados positivos para a escola.

Também foi levantado pelos entrevistados 3 e 4 do grupo 1 como sendo desafio para o gestor escolar, “mediar conflitos entre o grupo que votou em outro candidato e grupo que votou em mim” e “buscar apoio em quem votou em outro candidato”. Essa postura apresentada por ambos os grupos apontados pela entrevistada, não reflete a essência da democracia esboçada na eleição de gestores escolares.

O processo eleitoral de gestores escolares no Amazonas estava sendo experimentado naquela ocasião. A comunidade escolar como um todo não estava habituada a eleger o gestor da escola. A democracia estava sendo vivida há aproximadamente dez anos no país e há apenas seis anos os brasileiros votavam pela primeira vez no Presidente da República. Contudo, os desafios apontados pelos entrevistados são pertinentes, considerando a pouca experiência em processos eleitorais, principalmente de gestor escolar.

Essa problemática, da não aceitação dos resultados das eleições também foi relatada pelas entrevistadas do grupo 2, no entanto, sendo gerado pelos candidatos não eleitos, que geralmente eram gestores das escolas pretendidas anteriormente à eleição. Esses candidatos, segundo as entrevistadas, veladamente tentavam fragilizar a atuação do gestor eleito, alimentando negativamente grupos de professores e servidores que votaram contra esse gestor eleito.

A exemplo, segue declaração de entrevistado 3 do grupo 1:

[...] muitas vezes precisava parar tudo para mediar conflitos entre aqueles que votaram em outra candidata e os que votaram em mim. Depois, com o

tempo, quando começaram a ver meu trabalho, esse problema foi amenizado.

Declaração da entrevistada 1, do grupo 2:

Para mim, o maior desafio da eleição foi ter que lidar com a não aceitação dos candidatos derrotados, que eram todos que já estavam nas direções das escolas e perderam a função ao serem derrotados nessas eleições. Eles não aceitavam e diziam que o processo não foi transparente.

Diante do exposto, cabe refletir os processos de democratização da educação. A partir das respostas dos entrevistados, democracia na educação, para algumas pessoas, se traduz em eleição direta para gestores de escola. A eleição pode ser aliada ao processo de democratização, mas precisa estar alinhada a medidas que garantam o bom desempenho do gestor, de maneira que esse gestor atue em parceria com a comunidade escolar, efetivando a gestão democrática de fato.

O processo eleitoral ocorrido na Rede Estadual do Amazonas, analisado a partir das entrevistas realizadas, aconteceu devido à necessidade de propiciar as comunidades escolares seu direito e para experimentar a escolha de gestores por meio democrático, no entanto, devido ao pouco conhecimento daqueles que o coordenavam, sua organização apresentou falhas.

Não é possível, apontar se as falhas que aconteceram durante as eleições, foram determinantes para sua descontinuidade, pois outros fatores podem ter contribuído, como, por exemplo, a ausência de normatização ou Lei que tornasse a Eleição de Gestores uma política de Estado e não de Governo. Também não foram evidenciados, nas entrevistas, a avaliação e o replanejamento do processo eleitoral.

Os fatos declarados pelos entrevistados, como tempo curto durante o processo eleitoral, poucas informações a respeito do pleito, não exigência aos candidatos de formação inicial pedagógica, ausência de curso de capacitação para todos os eleitos e não aceitação do resultado pelos candidatos não eleitos interferindo negativamente na gestão do candidato eleito podem ser fatores que prejudicaram a manutenção do processo. O processo democrático, embora após trinta anos de reabertura política no Brasil, ainda é algo de domínio de poucos. Faz-se necessário compreender seu verdadeiro significado para então praticá-lo. Democracia tem vários significados que podem ser traduzidos em liberdade de

expressão e de participação nas decisões, mas essa participação precisa ser efetiva e responsável para que haja de fato democracia.

2.4 Análise sobre o perfil de gestores escolares adequado a ser considerado no processo de escolha baseado nas pesquisas realizadas

As pesquisas realizadas em torno dos modelos de processos de escolha de gestores escolares, assim como o levantamento dos perfis profissionais dos gestores da Rede Estadual Amazonense possibilitaram traçar o perfil real dos dirigentes das escolas públicas brasileiras e, a partir desse resultado, bem como dos estudos realizados por pesquisadores como Henry Mintzberg, poder pensar o perfil apropriado para esses profissionais, com vistas ao bom desempenho e sucesso na gestão.

Assim sendo, é necessário que os gestores desenvolvam habilidades de gestão de maneira que atendam positivamente as mudanças que acontecem na sociedade, como por exemplo as tecnológicas, exercendo sua liderança mais efetivamente perante a comunidade escolar e apresentado resultados satisfatórios a essa comunidade.

É importante, também, que o gestor conquiste a confiança da comunidade escolar, melhorando o desempenho educacional, organizando a escola pedagogicamente e administrativamente, além de e promover uma gestão escolar transparente e participativa.

Casagrande (2015) acredita que a formação pode contribuir para que o gestor escolar seja capaz de implementar soluções para as novas demandas educacionais. O autor ressalta que existem três tipos de habilidades essenciais aos gestores educacionais contemporâneos, que são: técnicas, comportamentais e conceituais ou estratégicas, as quais seriam apoiadas na formação dos gestores.

Com o desenvolvimento dessas habilidades, o gestor torna-se preparado para abordar com maior ênfase aquilo que se convencionou chamar de "profissionalização da gestão educacional". A partir do reordenamento de sua capacidade gerencial em bases mais abrangentes, além da estritamente pedagógica, o gestor poderá tomar medidas para modernizar os procedimentos administrativos, criar condições propícias para a autogestão, redefinir metas e objetivos condizentes com a nova realidade que se pretendem imprimir. (CASAGRANDE, 2015).

Henry Mintzberg (2010) declara que, a formação dos gestores reside no desenvolvimento das habilidades, fortalecendo ainda mais a ideia de que as competências e habilidades de um gestor escolar estão ligadas ao seu processo de formação.

Mintzberg (2010) também ressalta que existem oito habilidades gerenciais, as quais estão interligadas aos papéis dos gerentes, definidos por ele. Essas habilidades são de relacionamentos, de liderança, de resolução de conflitos, de processamento de informações, de tomada de decisões, de alocação de recursos, de empreendedor e de introspecção e, os papéis dos gerentes são dez, sendo que o autor os agrupou em três famílias, que são: interpessoais, informação e decisão.

Por meio do quadro 7, serão demonstrados sobre esses papéis gerenciais de Mintzberg (2010), para melhor compreensão.

Quadro 6 - Papéis gerenciais de Henry Mintzberg

INTERPESSOAIS – Abrange as relações interpessoais dentro e fora da organização, nesse papel os gerentes são representados como símbolo, líder ou ligação.	
Os papéis interpessoais são três	
1 – símbolo	O gerente age como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. O papel de símbolo está presente em um certo número de tarefas. Nenhuma dessas tarefas envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões.
2 – líder	A liderança permeia todas as atividades do gerente. A importância da liderança envolve todas as atividades interpessoais nas quais há alguma forma de influência, seja com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas;
3 – ligação	O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Nesses relacionamentos, ele vincula sua equipe com outras, a fim de fazer o intercâmbio de recursos e informações que lhe permitem trabalhar.
INFORMAÇÃO – Estão relacionados com a obtenção e transmissão de informações dentro para fora da organização e vice-versa. Os gerentes são disseminadores ou porta-voz.	

Quadro 6 – Papéis gerenciais de Henry Mintzberg

(Continua)

1 - Monitor	No papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Esse papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a "rádio peão";
2 – Disseminador	O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro;
3 - Porta-voz	Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso - a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização. Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso - a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização.
DECISÃO – Envolvem a solução de problemas e a tomada de decisões, relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios e alocação de recursos.	
Entrepreneur / Empreendedor	Como entrepreneur (empreendedor), o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. São mudanças desejadas pelo próprio gerente, que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas;
Controlador de distúrbios	Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises ou os conflitos. Para lidar com essas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios;
Administrador de recursos	Segundo Mintzberg, a alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização. O papel de administrar recursos, que é inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. A administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais - administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros
Negociador	De vez em quando, a organização envolve-se em negociações que fogem da rotina, com outras organizações ou indivíduos. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, que podem lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras possibilidades.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Mintzberg. Desvendando o dia-a-dia da Gestão, 2010.

O primeiro grupo de Papéis Gerenciais, demonstrado no quadro 6, que são os interpessoais, referem-se as relações e refletem as habilidades de relacionamento e de liderança. Esses são papéis fundamentais, pois não se pode ser um bom gerente/gestor, se não tiver liderança, se não desempenhar bom relacionamento interpessoal e não representar satisfatoriamente sua escola.

O segundo grupo de Papéis, que se referem à informação, é tão importante quanto o primeiro, pois reflete a habilidade de processamento de informações. Nesse grupo de papéis, em que estão os de monitor, de disseminador e de porta-voz, é traduzido na capacidade do gestor em acompanhar as informações e filtrá-las, seja as internas ou externas, disseminar as externas aos seus subordinados e repassar as informações internas para atores externos à instituição.

O terceiro grupo de papéis são os de Decisão. Nesses estão envolvidas habilidades como: resolução de conflitos, tomada de decisões, alocação de recursos e empreendedorismo. Os gestores necessitam dessas habilidades, uma vez que, parte das suas ações exige que eles sejam bons negociadores e envolve resolver conflitos e tomar decisões imediatas. O papel de empreendedor é exigido, atualmente, por grande parte das organizações empresariais e instituições públicas. O gerente/gestor empreendedor deve ser proativo. Neste sentido, idealizam, planejam e implementam mudanças na Instituição.

Diante de tudo o que foi exposto, as contribuições de Casagrande (2015) e Mintzberg (2010), tratando das habilidades e papéis dos gestores, traduzem e ilustram bem o que se espera desses profissionais, mas como fora mencionado por ambos os autores, para que sejam desenvolvidos faz-se necessário aliá-los à formação, corroborando o descrito na seção 2.3 deste texto, que trata da formação dos gestores escolares.

É válido ressaltar, ainda, para complementar as ideias de ambos os autores, que com o conhecimento adquirido através da formação, o gestor será capaz de enfrentar os desafios do cotidiano escolar, pois se sentirá mais seguro. E, para as tomadas de decisões que se fizerem necessárias, durante o exercício da função, também poderá estar mais bem preparado para lidar com a diversidade de ideias, o que para todo e qualquer profissional é desafiador.

Em se tratando de desafios, sabe-se que são encontrados em todas as profissões, que vão desde as exigências de dedicação, o conhecimento, a proatividade, a destreza, até a liderança, para o gestor escolar isso não é diferente. Essa função requer também criatividade e gestão democrática, visto que, a participação da comunidade escolar e de gestores bem preparados na gestão contribui para o bom desempenho da escola.

Um bom diretor deve observar, pesquisar e refletir sobre o cotidiano escolar de forma a aprimorá-lo conscientemente, compreender os fatores políticos e sociais que interferem no cotidiano escolar para promover a integração com a comunidade construindo relações de cooperação que favoreçam a formação de redes de apoio e a aprendizagem recíproca (SILVA, 2009, p.1).

A gestão da escola é exercida com eficiência e eficácia, quando o gestor reúne as competências necessárias para tal. Portanto, faz-se necessário que o governo, gestor das políticas públicas, fortaleça e valorize a gestão escolar,

promovendo formações em serviço e trocas de experiências entre os gestores, que realize assessoramento àqueles cuja atuação encontra-se em baixo desempenho e acompanhamento sistemático à gestão escolar.

Fortalecer a gestão escolar indica não somente proporcionar aos gestores meios e recursos para o desenvolvimento da escola, mas que eles também sejam capazes de agir com criatividade, perspicácia, dinamismo e proatividade. Ser de fato gestor, de acordo com Silveira (2012) significa ser aquele que “cuida muito bem do planejamento de seus processos e sabe liderar sua equipe para atingir os resultados desejados”, ou seja, ao gestor escolar compete ser líder e saber lidar com os desafios, saber planejar e ser articulador, junto a seus pares para que as metas estabelecidas sejam alcançadas.

Para se alcançar educação de qualidade na Rede Estadual de Ensino do Amazonas, faz-se necessário, dentre tantas ações, rever a forma de escolha dos gestores das escolas, porque o gestor é quem deve ser o condutor do processo educativo escolar e o líder na comunidade escolar em que está inserido

As escolas brasileiras, como um todo, enfrentam desafios que merecem atenção do poder público e da sociedade em geral, os quais podem ser classificados em três categorias: permanência, acesso e qualidade (CHAVES, 2013). Exemplificando esses desafios, pode-se destacar o cumprimento da carga horária estabelecida na LDB 9394/96, manter a garantia de acesso da população na escola, qualidade do processo de ensino e aprendizagem e eficiência da gestão escolar.

Dessa maneira, o gestor, juntamente com sua equipe, tem por objetivo, sobretudo, garantir a permanência do aluno na escola, recebendo educação que propicie a este aluno desenvolver-se socialmente, mas para isso é preciso que esse gestor seja líder, que ele tenha liderança e mantenha o foco no alcance das metas educacionais, que perpassa pela melhoria e desenvolvimento da educação, pois ele é também responsável em alcançá-las.

Mintzberg (2010) apresentou um quadro com as qualidades básicas que os gestores eficazes devem ter. Esse quadro foi elaborado a partir de diferentes livros e, com isso, contabilizaram-se 52 qualidades, dentre as quais estão: ser corajoso, confiante, visionário, entusiástico, ambicioso, persistente, franco, perspicaz tolerante, comunicativo, perceptivo, conectado, envolvente, otimista, confiável, inovador, comprometido e outros. O autor também explica que mesmo os gestores eficazes

têm defeitos e essa lista de qualidades é utópica, ou seja, não é necessário reunir todas para se considerar eficaz.

O gestor escolar da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, ao assumir a gestão, em alguns casos, recebe a escola com problemas a serem superados, como baixos índices de desempenho e relação escola-comunidade fragilizada e, esses gestores acreditam que serão capazes de conseguir, mas não recebem maiores orientações por parte da Secretaria de Educação ou Coordenadorias de Ensino sobre o problema e sobre as pessoas envolvidas.

Alguns conseguem resolver os problemas atuando com autoritarismo e gerando outra situação conflituosa, outros gestores acabam desistindo poucos meses depois da sua posse e há aqueles que resolvem em parte, ou não conseguem resolver esses problemas, mas conseguem conviver com eles, apenas não permitindo torná-los maiores. Exemplo disso é quando o desempenho pedagógico da escola não avança, ou a relação da equipe docente com a equipe gestora é deficiente, no sentido de impossibilitar a gestão compartilhada.

Aos gestores é necessário o desenvolvimento de habilidades que possibilitem lidar mesmo com os conflitos cotidianos, conforme discutido durante este capítulo. Sabe-se que há gestores que já trazem algumas habilidades, outros as desenvolvem durante as formações profissionais e, também, há quem as adquira durante o exercício da função.

Essas habilidades, de acordo com Mintzberg (2010), não podem estar desvinculadas uma da outra. O bom gestor deve ter liderança, saber administrar conflitos, ser empreendedor, tomar decisões, saber alocar recursos, para que sua gestão seja desempenhada com êxito.

Possuir as habilidades necessárias, baseada nas descritas por Mintzberg (2010), para desempenhar a função de gestor escolar, compõe o que se poderia chamar de perfil profissional ideal, uma vez que, esse gestor conseguiria responder positivamente às demandas e desafios da gestão.

Os gestores das escolas da Rede Estadual do Amazonas possuem habilidades, que certamente contribuem para o bom desempenho da função, porém não há como avaliar quais são as habilidades abordadas por Mintzberg (2010) mais desenvolvidas entre os gestores da Rede. No entanto, é possível afirmar o quantitativo de gestores que reúna todas as oito habilidades, é mínimo, sendo

necessário implementar e fortalecer a política de capacitação para gestores escolares e para pretendentes a essa função

A relação entre o real e o ideal é complexa, quando não se pode definir o que seria ideal, por considerar sua subjetividade. Isso devido às distintas realidades que permeiam a Rede Estadual de Ensino do Amazonas, que não é diferente de outros estados brasileiros. Assim sendo, o perfil dos gestores devem adequar-se a cada realidade, considerando que há escolas que atendem a determinada modalidade de ensino, como a de Educação Indígena, ou a de Pessoas com Necessidades Especiais, por exemplo, considerando a localização da escola e considerando ainda, o nível de ensino atendido.

Embora seja complexo estabelecer qual seria o perfil ideal para gestor de escola, o conhecimento, assim como as habilidades são fundamentais em todas as profissões. Então, aos gestores escolares, é necessário conhecer a dinâmica da função, a qual pode acontecer por meio de formação, anteriormente à sua nomeação, sendo que nessa etapa de aprendizado, é relevante inserir as dimensões da gestão escolar, por considerar que as dimensões da gestão escolar, baseada em Lück (2008), estão presentes no cotidiano da gestão escolar.

Os gestores escolares do Amazonas, àqueles que possuem a Especialização em Gestão Escolar, conhecem sobre essas dimensões, porém não há garantias de que os conhecimentos adquiridos durante a formação estão sendo aplicados na prática cotidiana a contento da comunidade escolar e do órgão central.

Diante de tudo o que foi exposto neste capítulo, considerando as análises documentais, o estudo comparativo dos modelos de escolha adotados em cinco estados brasileiros, o atual processo de escolha de gestores da Rede Estadual Amazonense, incluindo a pesquisa em torno da experiência com o modelo da eleição vivenciada em 1995 no Estado, assim como as análises sobre o perfil adequado desses profissionais, foi elaborada uma proposta de processo seletivo para o exercício da função de gestores de escolas estaduais do Amazonas, que será apresentado no capítulo a seguir.

A proposta, além de ter a finalidade de padronizar o processo de escolha e normatizar suas diretrizes, contempla etapas consideradas relevantes ao processo de seleção de gestores, como a formação, por exemplo. Nessa formação, devem estar previstos conteúdos que remetam à realidade educacional, bem como possibilite ao pretendente à função, desenvolver as habilidades necessárias ao

desempenho da gestão escolar e conhecer as dimensões da gestão, fazendo a relação com a prática cotidiana.

Também será possível, à Rede Estadual, experimentar um processo de seleção transparente, democrático e pautado na competência profissional e na ideia da melhoria do processo pedagógico e administrativo, bem como nas relações com todos os segmentos da comunidade escolar e com a Secretaria de Educação do Estado do Amazonas.

3 O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL: NOVAS PERSPECTIVAS SOBRE O PROCESSO DE ESCOLHA DE GESTORES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DO AMAZONAS

No primeiro capítulo foram apresentados aspectos a respeito da escolha de gestores escolares na Rede Estadual Amazonense, no qual se destacou os procedimentos utilizados, os critérios estabelecidos, o preparo desses profissionais para desempenharem a função, bem como quem são os responsáveis pelo processo de escolha de gestores no âmbito da Secretaria Estadual de Educação.

O segundo capítulo, além de apresentar qual a legislação vigente no Estado do Amazonas, que serve para normatizar o atual processo de escolha e o que a legislação brasileira determina, reflete sobre qual seria o perfil ideal de gestores escolares. Nesse capítulo, também é realizado estudo comparativo acerca da escolha de gestores com outros estados do Brasil, para melhor embasar a proposta ora apresentada.

Assim sendo, o Plano de Ação Educacional apresentado neste capítulo, favorece não uma escolha de gestores escolares, mas sim um processo de seleção de gestores escolares, cuja fase fundamental é a da realização de curso de formação aos candidatos, como forma de credenciar profissionais com conhecimentos técnicos e habilidades inerentes à função, dotando as escolas da Rede com gestores escolares competentes para que possam desempenhar a gestão escolar.

A construção do Plano de Ação Educacional (PAE), um dos objetos deste Mestrado Profissional, será apresentado à Secretaria de Educação do Estado, na pessoa do Senhor Secretário de Educação, no momento em que serão expostas as pesquisas, análises e reflexões acerca do modelo de escolha de gestores escolares ora adotado pela Rede Estadual de Ensino do Amazonas.

Neste PAE, estão contempladas ações estabelecidas atendendo aos preceitos legais, a elementos utilizados em outras Redes, a partir do estudo comparativo com os Estados que foram pesquisados, além de atender a critérios técnicos julgados relevantes para selecionar gestores capacitados com vistas ao conhecimento e habilidade técnica para o exercício da função de gestor.

Com esse Plano de Ação Educacional também se visa sistematizar a escolha de gestores escolares, tornando obrigatório, por meio de Decreto Governamental, o

atendimento de todas as fases de seleção dos gestores escolares e, essa sistematização, padroniza o processo de seleção, de maneira que o/s setor/es responsável/is, sejam credenciados legalmente e diminua, conforme indicação nacional, a intervenção político-partidária na escolha do gestor escolar.

A ferramenta de planejamento utilizada na elaboração do Plano de Ação Educacional, o PAE, é a 5W2H. Ela é de uso comum nas organizações empresariais, por ser autoexplicativa e por manter o máximo de clareza nas orientações quanto ao trabalho a ser desenvolvido, direcionando os responsáveis sobre o que será realizado e o porquê da sua realização, definindo o tempo e o local que o projeto será desenvolvido e estabelecendo seus custos.

Quadro 7 - Ferramenta 5W2H

Por quê fazer? (Why?)	O que fazer? What?	Como fazer? How?	Quem fará? Who?	Quando será feito? When?	Onde será feito? Where?	Quanto custará? How Much?
Objetivo da Ação	Definir ações	Definir Estratégias	Determinar responsáveis	Definir prazos	Determinar os locais	Definir orçamento

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de PERIARD, Gustavo. O Que é o 5W2H E Como Ele É Utilizado? 2015.

Para o preenchimento desse planejamento, utilizando a ferramenta 5W2H, serão respondidas as perguntas básicas, que nortearão a implementação da proposta de processo de seleção de gestores escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, conforme representado através do quadro 7.

Na seção a seguir, será apresentada a proposta do referido Plano de Ação Educacional do Processo de Escolha de Gestores Escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas.

3.1 Proposta de escolha de gestores da rede de ensino do Amazonas: objeto do PAE

Conforme apresentado, a Rede Estadual de Educação do Amazonas realiza a escolha de gestores escolares por meio da indicação seguida de entrevista aos candidatos. A proposta deste PAE é realizar a escolha de gestores, por meio de Processo de Seleção, a exemplo do que ocorre em alguns Estados brasileiros, como o Rio de Janeiro, Ceará e Goiás.

A proposta aqui apresentada para a Rede Estadual do Amazonas, é de que o Processo Seletivo aconteça em quatro fases eliminatórias ou classificatórias, que são: i) Inscrição com comprovação documental (Títulos), de caráter eliminatório; ii) prova de conhecimentos específicos, de caráter eliminatório; iii) curso de formação em Gestão Escolar e funcionamento da Secretaria de Educação, de caráter classificatório e iv) avaliação da proposta de trabalho por banca composta por membros da Secretaria de Educação e por representantes da Comunidade Escolar, que poderá ser o Conselho Escolar, caso haja na escola.

Na fase I, após publicação de Edital, o candidato deverá realizar sua inscrição e apresentar os documentos exigidos na publicação, os quais deverão comprovar: i) sua formação que deverá ser em Curso de Licenciatura, ii) Pós-Graduação em Gestão Escolar ou área afim, iii) proibidade administrativa, iv) experiência profissional e v) comprovante de pertencimento ao quadro de servidores efetivos da Secretaria Estadual de Educação do Amazonas há pelo menos três anos.

Na fase II, com o objetivo de delinear o nível de conhecimento do candidato acerca dos aspectos da educação brasileira e local, será realizada, em caráter eliminatório, prova de conhecimentos específicos, englobando questões referentes à educação, sobretudo da legislação educacional e da dimensão pedagógica, entre outros temas relevantes ao processo educacional e que devam ser de conhecimento dos profissionais da educação, sobretudo daqueles que pretendam a função de gestor de escola.

Na fase III, que tem caráter classificatório e poderá ser acessado somente por aqueles aprovados na fase II, será realizado Curso de Aperfeiçoamento à Gestão Escolar, semipresencial, com duração de 100 (cem) horas, sendo: 60 (sessenta) a distância e 40 (quarenta) presencial, com avaliação escrita ao final. Nessa fase, os candidatos serão classificados por município de residência ou de inscrição, os quais farão parte do banco de gestores escolares.

A fase IV se refere ao momento da escolha, em que os dois próximos candidatos da lista de reserva (banco de gestores) deverão produzir proposta de gestão e apresentá-la à banca, que será composta por membros da Secretaria de Educação, indicado pelo Departamento de Gestão Escolar e do Conselho Escolar da escola com a vaga. No caso da escola não possuir Conselho Escolar, poderão ser convocados para a banca membros da Associação de Pais, Mestres e Comunitários – APMC.

Todas essas fases brevemente apresentadas, compõem a proposta de um novo processo de escolha de gestores escolares, para a Rede Estadual de Ensino do Amazonas, formalizando e padronizando, dessa forma, o método de escolha dos dirigentes das escolas, de maneira que se possa fortalecer e profissionalizar a gestão, possibilitando a melhoria do processo educativo, tanto na dimensão pedagógica, quanto na administrativa.

O Plano de Ação Educacional, apresentado no quadro 8, a seguir, vem demonstrar de maneira organizacional, como deverá acontecer o processo de seleção de gestores escolares da Rede Estadual Amazonense, contemplando tanto todas essas etapas elencadas, quanto o amparo legal e formal que sustenta o processo seletivo de gestores escolares. O objetivo é fortalecer os processos de gestão escolar, visando à melhoria da qualidade gerencial e do desempenho educacional.

O Plano de Ação Educacional, propõe um novo modelo de escolha de gestores escolares e nesse novo modelo, como pode ser observado no quadro 8, contempla ações que atendam aos princípios da administração pública, como o princípio da legalidade, da impessoalidade e da publicização.

Atende ao princípio da legalidade quando normatiza o processo em todo o estado, não mais de Secretaria de Estado. Atende ao princípio da impessoalidade quando o processo deixa de ser por indicação, uma vez que, todo profissional com perfil para exercer a função poderá candidatar-se e por fim, o processo atende ao princípio da publicidade quando se torna público, possibilitando que toda sociedade tome conhecimento a respeito dos procedimentos adotados para a escolha.

Ante ao exposto, na seção seguinte, será tratado sobre cada etapa do Plano de Ação Educacional, expondo detalhadamente como deverão ser desenvolvidas.

Quadro 8 - PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL – PAE – Apresentando proposta de Processo de Seleção de Gestores Escolares, baseado no conhecimento e na competência técnica

ÓRGÃO RESPONSÁVEL PELA AÇÃO: SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO E QUALIDADE DO ENSINO DO AMAZONAS – SEDUC/AM						
PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO: Fevereiro a agosto de 2016						
Por que fazer? (Why?)	O que fazer? (What?)	Como fazer? (How?)	Quem fará? (Who?)	Onde será feito? (Where?)	Quando será feito? (When?)	Custo/ Investimento (How Much)
Propor processo de seleção de Gestores Escolares.	Apresentar a proposta de Processo de Seleção de Gestores Escolares ao Governador do Estado do Amazonas	Protocolar texto com a proposta ao Executivo	Secretário de Estado de Educação	Protocolo da Casa Civil	Primeira semana de fevereiro de 2016	Não há custos
	Instituir Processo de Seleção de Gestores Escolares da Rede.	Por meio de Decreto Governamental	Governador do Estado	Gabinete do Governador do Estado	Fevereiro de 2016	Não há custos
	Constituir Comissão para organização e realização do Processo de Seleção de Gestores Escolares.	Atender indicação pelo Secretário da equipe que irá compor a Comissão,	Departamento de Gestão Escolar	Secretaria de Educação do Estado	Fevereiro de 2016	Não há custos
	Elaborar Edital do Processo Seletivo, baseado no Decreto Governamental	Baseado no Decreto Governamental, estabelecendo as normas do Processo de Seleção e suas etapas.	Comissão do Processo de Seleção	Secretaria de Educação do Estado	Março de 2016	Não há custos
	Lançar e publicar Edital do Processo de Seleção	Publicizar no Diário Oficial do Estado, nas mídias locais escrita e falada, incluindo redes sociais e página da SEDUC na internet.	Comissão do Processo de Seleção e Assessoria de Comunicação da SEDUC/AM	Diário Oficial do Estado, Rádios e Jornais Locais, Site da SEDUC, Escolas, Coordenadorias de Educação, redes sociais.	Março de 2016	R\$ 2.750,00 Baseado nos custos de R\$ 18,00 por linha Imprensa Oficial do Estado) x 75 linhas (média)
	Realizar inscrição no Processo de Seleção	Por meio de ficha de inscrição, anexando cópias dos documentos exigidos.	Comissão do Processo de Seleção, em parceria com equipes das Coordenadorias de Educação.	Coordenadorias de Educação da Capital e do Interior.	Abril de 2016	Não há custos

	Publicar e homologar resultado da primeira fase	Relacionando os candidatos aptos à segunda fase, de acordo com o exigido no Edital e publicizando nas mídias locais	Comissão do Processo Seletivo	Sede da Secretaria de Educação	Abril de 2016	Não há custos
	Realizar a segunda fase – Prova Escrita de Conhecimentos Específicos	Elaborada por Especialistas ou Mestres em Educação e Coordenada por Comissão composta por profissionais internos e externos à SEDUC.	Secretaria de Educação do Estado	Nas Escolas da Rede Estadual	Mai de 2016	Não há custos

Publicar e homologar resultado da Segunda fase	Publicização do resultado no Diário Oficial do Estado e nas mídias locais, convocando os aprovados para a fase seguinte.	Empresa ou instituição contratada	Diário Oficial do Estado e mídias locais	Mai de 2016	R\$ 6.300,00
Realizar a terceira fase – Curso de Capacitação Profissional para Gestores Escolares	Realização do curso semipresencial com prova escrita ao final, contemplando as dimensões da gestão escolar e orientações quanto aos procedimentos da SEDUC/AM e quanto a elaboração do Plano de Gestão Escolar.	Secretaria de Estado de Educação, por meio do seu Centro de Formação Profissional – CEPAN	60% do curso será on-line (espaço do candidato) e 40% presencial (nas Escolas da Rede Estadual)	Junho e julho de 2016	Sem custos, considerando que as aulas serão ministradas por profissionais da Secretaria de Educação, bem como da confecção de materiais.
Publicar e homologar resultado da terceira fase compondo o Banco de Gestores Escolares	Publicização do resultado no Diário Oficial do Estado e nas mídias locais	Comissão do Processo Seletivo	Diário Oficial do Estado e mídias locais	Agosto de 2016	R\$ 3.150,00
Fase 4: Realizar a Escolha coletiva do gestor da escola.	Fazer chamada a até três candidatos do Banco de Gestores, e apresenta-los a livre escolha da banca, a qual deverá	Banca composta por setores da SEDUC e membros da Comunidade Escolar	Na escola com a vaga	A partir de Setembro de 2016, Quando houver vacância e	Não há custos

	se basear no desempenho e no plano de gestão dos candidatos.			dentro da validade do processo seletivo – em até dois anos	
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

No próximo trecho estão colocadas as etapas do plano de ação educacional. Elas serão explicadas a partir do modelo 5W2H.

3.2 As etapas do Plano de Ação Educacional

A primeira pergunta - Why? - Por que fazer? – Essa é pergunta primordial, pois aponta as etapas do processo seletivo de gestores escolares, em que propor, à Secretaria de Educação do Amazonas, um processo de seleção de gestores escolares, é antes de tudo, buscar o desenvolvimento e a profissionalização da gestão escolar e na perspectiva de melhorias do processo educacional, considerando que o gestor é o intermediador desse processo.

É sabido que as mudanças nas últimas décadas se tornaram uma rotina do mundo globalizado e, em todos os setores da sociedade, as transformações acontecem com muita dinâmica e a escola necessita acompanhar tais transformações, sob pena de não atender aos anseios da sociedade. Para tanto, o gestor escolar precisa ser um profissional habilitado e preparado, conforme já apontado no capítulo 2 deste trabalho.

Propor, então, o processo de seleção de gestores escolares em substituição ao processo de escolha através da modalidade indicação, é para que a Rede Estadual de Ensino seja contemplada com profissionais mais bem preparados para atender às transformações da sociedade, uma vez que, não serão mais os gestores, escolhidos de maneira aleatória e sim, serão selecionados, com base na sua competência profissional.

A segunda pergunta – What? O que fazer? – Então, o que fazer para implementar o processo de seleção de gestores escolares? São inúmeras ações que deverão acontecer, para que o processo se torne realidade na Rede Estadual de Ensino do Amazonas, e nenhuma ação é menos importante que a outra, elas devem estar interligadas para que o processo aconteça na sua totalidade e possibilite seu êxito.

É necessário antes de qualquer outra ação, normatizar e publicizar o processo, proporcionando transparência e conhecimento à sociedade, quanto à forma de provimento de vaga da função de gestor. Em seguida, realizar a chamada pública, por meio de edital, para que todos os profissionais da educação, que atendam aos requisitos mínimos, tenham a oportunidade de participar do referido processo seletivo. Dessa maneira, a seleção de gestores escolares, torna-se mais democrática.

Outra ação de grande relevância, durante o processo de seleção, é a realização da prova de conhecimentos específicos, a qual irá avaliar o nível de conhecimento do candidato a gestor, no que se refere à educação, sua legislação e princípios, bem como quanto às habilidades que o candidato traz consigo em suas experiências profissionais.

Será feito também e, com muita atenção, aos candidatos selecionados, antes de assumirem a função, o Curso de Capacitação para Gestores Escolares, cujo currículo, será composto por conteúdos relacionados ao cotidiano da gestão, que poderão ser, legislação, Projeto Político Pedagógico, Plano de Gestão, uso e prestação de contas dos recursos financeiros da escola, dentre outros de igual relevância e inseridos em módulos divididos por dimensão da gestão escolar, conforme apresentado por Lück (2009).

Ressalta-se, ainda, outra ação, diferente do que atualmente acontece na Secretaria de Educação, que é a composição do Banco de Gestores Escolares, buscando solucionar o problema das escolhas equivocadas, dada a urgência nas nomeações. Esse banco será composto, por meio da listagem dos gestores escolares, previamente selecionados nas etapas iniciais do processo

A última ação que é a fase IV do processo de seleção, é a ação principal do Plano de Ação Educacional, pois é quando os candidatos, membros do Banco de Gestores, que foram selecionados com base na competência profissional, serão finalmente escolhidos para serem nomeados gestores de escolas. Essa escolha deverá ser por representantes da Secretaria de Educação e da comunidade escolar e, os requisitos básicos para essa escolha serão o desempenho do candidato durante as três primeiras fases do processo seletivo e a apresentação do seu plano de gestão escolar.

Essas ações descritas acima, que respondem a segunda pergunta “o que fazer?”, são ações de base, mas vêm sempre acompanhadas por ações

intermediárias, como, divulgação do Edital e publicação dos resultados, por exemplo. Assim sendo, o escopo de atividades, é extenso e cada uma merece ser cautelosamente planejada, desenvolvida e avaliada pelo/s setor/s responsável/eis.

A terceira pergunta – How – Como será feito?, se refere às estratégias a serem utilizadas para o desenvolvimento das ações. Para desenvolver as ações descritas no PAE, serão utilizados vários meios, dos quais pode-se citar a publicação de edital, o uso das Tecnologias de Informação para divulgar o processo seletivo, bem como seus resultados.

A Prova, que é a segunda-fase do processo seletivo, será disponibilizada para todos os candidatos que atenderam aos requisitos mínimos exigidos, no ato da inscrição. A prova será desenvolvida por Especialistas e/ou Mestres em Gestão Escolar e coordenada por Comissão do Processo Seletivo, composta por profissionais que compõem o quadro de profissionais da SEDUC e por profissionais externos à Secretaria de Educação

No processo seletivo, também será realizado o curso de aperfeiçoamento profissional. Nesse curso, que será oferecido, na modalidade semi-presencial, com carga horária de 100 (cem) horas, sendo 60 (sessenta) *online* e 40 (quarenta) presencial. Para os candidatos das cidades do interior o curso será cem por cento semi-presencial, pois serão veiculadas via plataforma de mídias (Centro de Mídias da Secretaria de Educação – SEDUC/AM), no qual o candidato, que reside nas cidades do interior, deverá acompanhar as aulas nas escolas com os equipamentos de transmissão, sempre assistidos por um professor presencial e os candidatos da capital, participarão em local a ser definido.

A quarta pergunta – Who? – Por quem será feito? – Se refere aos atores que serão responsáveis pela ação. O responsável central pela ação, é a Secretaria de Educação. É sob sua coordenação, que todo trabalho será desenvolvido e direcionado aos atores secundários, que são as Coordenadorias Distritais ou Regionais de Educação e a comunidade escolar, a Comissão do Processo Seletivo, o Centro de Formação Profissional da Secretaria de Educação, dentre outros setores que poderão contribuir durante o processo de implementação do PAE.

A quinta pergunta – Where? – Onde será feito? – determina os locais onde serão desenvolvidas as ações do PAE. Os locais onde acontecerão todas as ações são: nos setores da Secretaria de Educação, nas Escolas, no Auditório do Centro de Formação Profissionais da Secretaria de Educação, nos Gabinetes do Governador e

do Secretário de Educação e nas Coordenadorias de Educação, podendo alguma ação acontecer também em locais a serem definidos pela Comissão do Processo Seletivo, dependendo da demanda de candidatos e atividades.

A sexta pergunta – When? – Quando será feito? – quando é estabelecido o tempo ou o período em que o PAE será implementado? Para o processo de seleção de gestores escolares do Amazonas, o tempo estimado para sua realização é de até oito meses, porém, a validade deste, ou seja, até quando os candidatos poderão permanecer no Banco de Gestores é de dois anos, a contar da homologação da listagem do referido Banco.

A sétima e última pergunta – How Much? – Qual é o investimento ou custo? – É de fundamental relevância calcular o investimento da implementação do PAE, para que a Secretaria de Educação analise se é viável, se há possibilidade da sua implementação, ou até mesmo, busque alternativas que possa minimizar os custos ou realizar as ações sem a necessidade de utilizar recursos dos cofres públicos.

Para implementação deste Plano de Ação Educacional – PAE, não há necessidade de utilizar recursos para boa parte das ações, uma vez que, o quadro da Secretaria é composto por profissionais com formação e preparo adequados para desempenhar todas as ações, bem como disponibiliza de equipamentos tecnológicos e materiais necessários a serem utilizados, inclusive para a realização da prova e do curso de capacitação para gestores escolares. Haverá custo apenas para as publicações em Diário Oficial do Estado do Amazonas, no qual é cobrado o valor de R\$ 18,00 (dezoito reais) por linha escrita.

Diante dessa descrição do Plano de Ação Educacional – PAE, que propõe processo de seleção de gestores escolares para a Rede Estadual de Ensino do Amazonas, pode-se afirmar que sua implementação será um processo complexo e com muitos desafios, sobretudo ao propor um modelo, cuja finalidade é eliminar a cultura da indicação, no qual não são priorizados critérios como conhecimento técnico, relação com a comunidade escolar, habilidade, entre outros de igual relevância.

Este Plano de Ação Educacional será apresentado ao Titular da Secretaria de Educação, como proposta de melhoria para o processo educacional, a partir da profissionalização da gestão escolar, quando realizado processo de escolha em que possibilite, antes de tudo, a seleção criteriosa e curso de capacitação profissional para os candidatos a gestor escolar.

3.3 Conteúdos a serem ministrados no curso de capacitação profissional para gestores escolares

Conforme já informado no PAE, o Curso de Aperfeiçoamento Profissional não deverá gerar custos para a Secretaria de Educação do Amazonas, pois além de ser ministrado por técnicos da Secretaria de Educação, serão utilizados materiais e equipamentos do próprio órgão gestor, além de utilizar a plataforma do Centro de Mídias da Educação dessa Secretaria para transmitir as aulas aos candidatos residentes nas cidades do interior do Estado.

Os conteúdos, conforme mencionado anteriormente, deverão contemplar as dimensões da gestão escolar, baseado em LÜCK (2009), fazendo relação com a legislação educacional, com as competências do gestor escolar elencadas no Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas e com a estrutura e o funcionamento da Secretaria de Educação do Amazonas.

Os Departamentos a serem envolvidos no curso com orientações e conhecimentos a serem repassados aos candidatos são: o Centro de Formação Profissional da SEDUC/AM - CEPAN, o Departamento de Gestão Escolar – DEGESC (Coordenador do Referido curso), o Centro de Mídias da Educação, o Departamento de Políticas e Programas Educacionais - DEPPE, o Departamento de Logística – DELOG, além das Secretarias Executivas Adjuntas da Capital e do Interior.

Cada um desses Departamentos terão atribuições específicas no desenvolvimento do curso, sendo:

- i - Departamento de Gestão Escolar (DEGESC) – é responsável pelo planejamento, desenvolvimento e supervisão do curso. O DEGESC coordenará o curso e deverá estar interligado aos demais setores da SEDUC provendo informações e monitorando o curso em todas suas etapas;
- ii – Centro de Formação Profissional Pe. Anchieta (CEPAN) – Este setor, em conjunto com o DEGESC terá por atribuição desenvolver o curso desde seu planejamento à sua conclusão. O CEPAN se responsabilizará pela coordenação pedagógica do curso;
- iii – Departamento de Políticas e Programas Educacionais (DEPPE) – sua atribuição é de participar do curso repassando orientações quanto as políticas educacionais desenvolvidas, não apenas em âmbito estadual, mas nacional;

iv – Centro de Mídias da Educação – de onde serão veiculadas as aulas para os candidatos residentes nas cidades do interior do estado. As aulas serão transmitidas via satélite, com interação professor-aluno/candidato em tempo real. Cabe ressaltar que os alunos do interior contarão com um professor mediador em cada sala de aula. Sua atribuição será também monitorar e dar assistência técnica aos pontos de transmissão, ou seja, salas de aula, para que não haja prejuízos aos candidatos, devido a problemas técnicos;

v – Departamento de Logística (DELOG) - Este Departamento terá papel relevante para o bom desenvolvimento do curso, pois o mesmo possibilitará que os alunos/candidatos recebam os materiais a serem disponibilizados para o curso. O DELOG terá a atribuição de receber o material produzido pelo DEGESC e CEPAN, reproduzi-los e enviá-los aos municípios com os cuidados das Coordenadorias Regionais de Educação.

As Secretarias Adjuntas da Capital e do Interior, por meio das Coordenadorias Distritais e Regionais de Educação, serão responsáveis pela interlocução entre os alunos/candidatos e gestores do curso, com a finalidade de minimizar possíveis conflitos ou dificuldades durante a execução do mesmo.

Em suma, todos os Departamentos da SEDUC, assim como os supramencionados, contribuirão repassando orientações e informações peculiares a cada um, conteúdos que aparecerão no módulo 3 do curso.

No quadro 9, estão apresentados os conteúdos a serem ministrados, bem como distribuição da sua carga horária. Ressalta-se que o conteúdo programático será distribuído em quatro módulos.

Quadro 9 - Planejamento do Curso de Capacitação Profissional para Gestores Escolares

MÓDULO	CONTEÚDO	CARGA HORÁRIA
1 – Legislação Educacional	i – Constituição Federal de 1988; ii – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96; iii – Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas; iv – Estatuto dos Servidores Cíveis do Estado do Amazonas; v – Estatuto do Magistério do Amazonas; vi – Leis e Decretos Educacionais – Nacional e Estadual;	15 horas
2 – Dimensões da Gestão Escolar	i – Gestão dos Resultados Educacionais; ii – Gestão Democrática e Participativa;	50 horas

	iii – Gestão de Pessoas; iv – Gestão Pedagógica; v – Gestão Administrativa; vi – Gestão do Clima e Cultura Escolar e vii – Gestão do Cotidiano Escolar	
3 - Estrutura da Secretaria de Educação – SEDUC:	ii – Estrutura organizacional; ii - Apresentação das atribuições dos Departamentos da SEDUC/AM; iii – Fluxos de processos da SEDUC/AM	10 horas
4 – Plano de Gestão Escolar	i – O que é o Plano de Gestão Escolar e sua importância para o trabalho do Gestor; ii – Como elaborar o Plano de Gestão Escolar; iii – Elaborando o Plano de Gestão Escolar	25 horas

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 9, percebe-se que os módulos dois e quatro ocupam setenta e cinco por cento da carga horária de todo o curso, que é de cem horas/aula. Isso se deve porque o módulo 2 trata das Dimensões da Gestão, em que será tratado de conselho escolar; gestão financeira da escola; avaliações em larga escala, dentre outros conteúdos relevantes e imprescindíveis à Gestão Escolar. E, o módulo 4 trata sobre o Plano de Gestão Escolar, que será a ferramenta a ser apresentada pelo candidato a gestor e avaliada pela banca julgadora a ser composta por representantes do órgão central – SEDUC/AM e representantes da Comunidade Escolar.

Os candidatos, ao final do curso, deverão apresentar aproveitamento de, no mínimo, setenta por cento para que seja inserido no Banco de Gestores Escolares. Para isso, ele será avaliado ao final de cada módulo e ao final do curso quando deverá apresentar um Plano de Gestão Escolar, elaborado baseando-se nas orientações repassadas durante o curso, sobretudo quanto às dimensões da Gestão Escolar.

O curso é ação relevante no Plano de Ação Educacional – PAE, visto que o aperfeiçoamento profissional é primordial para o aprimoramento de toda e qualquer função. Lück (2009) e Mintzberg (2010) afirmam que as competências do Gestor Escolar são desenvolvidas através dos cursos de capacitação profissional.

Diante dessa exposição e análise sobre o processo de escolha de gestores escolares e apresentação do Plano de Ação Educacional, seguem, na próxima seção, as considerações finais deste trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido, acerca do processo de escolha de gestores escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, propiciou conhecer a realidade educacional, particularmente, da gestão das escolas estaduais amazonenses, quando apresentou-se dados referentes aos gestores escolares, tais como formação, tempo de atuação, média de idade, dentre outras informações.

Pode-se afirmar que, em linhas gerais, os gestores das escolas estaduais do Amazonas possuem formação inicial nas licenciaturas, e a maioria em Pedagogia, Letras, Geografia e História, e as demais formações nas áreas das Ciências Exatas, como Matemática e Física, por exemplo e, nas Ciências Biológica, como Ciências.

Os gestores das escolas são escolhidos por indicação política, não recebem orientações ou capacitação anteriormente a sua nomeação, ou tampouco se avalia o nível de conhecimento do profissional quanto à gestão escolar e suas dimensões ou quanto ao funcionamento da Secretaria de Educação, embora quem vai assumir a gestão, geralmente é um professor ou pedagogo, que vive boa parte de seu tempo na realidade da sala de aula ou assumindo ações que nem sempre estejam relacionadas ao trabalho do gestor.

Outro ponto de discussão importante neste trabalho, foi as diferentes formas de escolha do gestor. Embora as orientações e critérios estejam estabelecidos em Resolução do Conselho Estadual de Educação, o processo de escolha pode não estar vinculado a apenas um setor, mas a vários setores, por exemplo, ao Departamento de Gestão Escolar, à Coordenadoria Distrital ou Regional de Educação, ou ainda às Prefeituras Municipais. Mesmo a escola sendo da Rede Estadual de Ensino, o que indica possíveis fragilidades do processo de escolha da Rede.

Percebeu-se, também, que a comunidade escolar fica à margem do processo de escolha do gestor da sua escola, pois essa responsabilidade é direcionada apenas aos atores externos a essa comunidade, podendo haver fragilização da relação do gestor com a comunidade escolar e, em consequência disso, tornar a gestão centralizada devido à pouca participação da comunidade, salvo quando o gestor desenvolve bem o papel de líder e busque alternativas que possam viabilizar o bom relacionamento com a comunidade, envolvendo todos os partícipes nas decisões e nos projetos educacionais.

Vale ressaltar, ainda, que o processo de escolha por indicação oportuniza uma pequena parcela dos profissionais da educação, a exercer a função de gestor de escola. Isso ocorre por não ser um processo democrático, em que muitos profissionais que julgam atender aos requisitos inerentes à função não têm essa oportunidade.

Enfim, o processo de escolha de gestores escolares adotado no Amazonas, reflete uma prática pouco recomendável quando se trata de buscar melhorias no desempenho da educação, considerando sua centralização, despadronização e por não vincular essa escolha a critérios técnicos, como conhecimento e habilidade.

A partir destas reflexões, tornou-se viável elaborar uma proposta de processo de seleção de gestores escolares. Proposta essa que visa dotar as escolas estaduais de gestores capacitados e com perfil adequado, de forma que esse profissional enfrente os desafios da educação com habilidade, conhecimento e eficácia, valorizando a participação da comunidade escolar.

A de escolha de gestores escolares jamais deve ser considerado acabado, sem necessidade de reavaliação e reelaboração, pois assim como em qualquer processo, mesmo em outros segmentos da sociedade. A escolha de gestores escolares, precisa estar em constante avaliação e (re) construção, devendo ser adequado sempre que houver necessidades.

Corroborando com a ideia de que a escolha de gestores escolares deve ser um processo em constante construção, vale mencionar que durante as pesquisas sobre como acontecem as escolhas de gestores escolares no Ceará, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro e Tocantins foi possível constatar que alguns desses estados revendo seus modelos de escolha constantemente. Por exemplo, em Minas Gerais, houve pelo menos sete diferentes processos em pouco mais de vinte anos, sendo a última revisão tendo sido feita em 2011, e a penúltima, em 2007, de acordo com o relatório da Secretaria Estadual de Educação de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2011).

Finalmente, cabe destacar o entendimento da gestão escolar como importante fonte condutora do processo educacional na escola. Não se pode estabelecer metas para a melhoria da educação sem que o condutor desse processo seja um líder, conhecedor do seu papel enquanto gestor e das exigências do exercício desse papel com profissionalismo e competência.

REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Lei Estadual nº1762 de 14/11/1986. **Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado do Amazonas.** Manaus, 1986.

_____. **Constituição do Estado do Amazonas.** Diário Oficial do Estado do Amazonas Manaus 1989.

_____. **Resolução 122/2010 de 30 de novembro de 2010. Aprova o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas.** Res. 122/2010 – CEE/AM, 2010.

_____. **Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas.** Manaus: 2010, 91p. Disponível em: <[http://www.cetijbraga.com.br/resources/Regimento%20Geral%20das%20Escolas%20Estaduais%20\(atualizado%20pela%20SEDUC%20em%20jan2014\).pdf](http://www.cetijbraga.com.br/resources/Regimento%20Geral%20das%20Escolas%20Estaduais%20(atualizado%20pela%20SEDUC%20em%20jan2014).pdf)>. Acesso em: 16 ago. 2015.

_____. Lei Delegada N° 3.642, de 26 de julho de 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

_____. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996.** Lei de diretrizes e bases da educação nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação brasileira. Brasília, Centro Gráfico, 1996.

_____. **Censo Demográfico de 2010.** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php>. Acesso em: 30 abr. 2015.

_____. **Plano Nacional de Educação (2014-2024).** Brasília: Senado Federal, 2014.

CASAGRANDE, Renato. **As habilidades necessárias ao gestor educacional contemporâneo.** 2015. Disponível em: <<http://www.amplacao.com.br/art.php?cod=5>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

CEARÁ. Decreto nº 29.646, de 06 de fevereiro de 2009. **Portaria que regulamenta o Processo Seletivo para Gestores Escolares de Goiás.** Disponível em: <<http://sintego.org.br/midias/downloads/26112014171557.pdf>>. Fortaleza, 2009.

_____. Edital nº 001 de 07 de fevereiro de 2013. **Estabelece normas específicas para a abertura de inscrições e realização do Processo Seletivo para composição do Banco de Gestores Escolares para provimento de cargo em comissão de diretor e coordenador de escolas, da rede estadual de ensino.** Diário Oficial do Estado do Ceará. Série 3, ano V, nº 028. Fortaleza. 08/02/2013.

_____. Secretaria de Educação do Estado do Ceará. **Histórico da Secretaria de Educação do Ceará.** Fortaleza, 2008. Disponível em:

<<http://www.seduc.ce.gov.br/index.php/institucional/historico>>. Acesso em: 05 mai. 2015.

CHAVES, Eduardo. **Desafios da Escola Pública Brasileira**. 2006. Disponível em: <<http://liberalspace.net/2013/09/05/desafios-da-escola-publica-brasileira>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

CONFERÊNCIA NACIONAL DE EDUCAÇÃO. **Documento de referência**. Brasília: 2014. 114p. Disponível em: <<http://fne.mec.gov.br/images/doc/DocumentoFina240415.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

CONFERÊNCIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO. **Documento de referência**. Manaus: 2013. 3ª ed.

CORRÊA, J. J. As Eleições para Diretores Enquanto Instrumento de democratização da gestão Escolar: uma análise da experiência implantada na rede municipal de ensino de Ponta Grossa. **ENSAIO: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v.8, abril/junho. 2000.

DOURADO, Luís Fernandes. **Democratização da escola: eleições de diretores, um caminho?** Goiânia, 1990. 176 p. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Goiás, Programa de pós-graduação em Educação, Goiânia, 1990.

DOURADO, Luís Fernandes. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2001.

DOURADO & OLIVEIRA, Luiz Fernandes e João Ferreira de. Qualidade da Educação, Perspectivas e Desafios. **Cad. Cedes**. Campinas vol. 29, n. 78, p. 201 a 215, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 28 set. 2015.

GOIÁS. Portaria nº 3797/2014. **Dispõe sobre os critérios para o Processo de Escolha dos Diretores de Unidades Escolares do Estado**. Goiânia, 2014. Disponível em: <<http://sintego.org.br/midias/downloads/26112014171557.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2015.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro. v. 38, n. 1. p.137-56, Jan./Fev. 2004.

LEMANN E MERITT. **Questionário da Prova Brasil aplicado aos gestores escolares**. Portal QEdU. 2011. Disponível em: <<http://academia.qedu.org.br/prova-brasil/questionario-contextual/>>. Acesso em: 16 set. 2015.

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

LÜCK, Heloísa. **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**. São Paulo: FVC, 2011. Relatório final de pesquisa.

LUCKESI, C.C. Planejamento e Avaliação escolar: articulação e necessária determinação ideológica. In: **O diretor articulador do projeto da escola**. São Paulo, 1992. FDE. Diretoria Técnica. Série Ideias nº 15.

MACHADO, M. A. de M.. Desafios a Serem Enfrentados na Capacitação de Gestores Escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, fev./jun. 2000, p. 97-112.

MINAS GERAIS. Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais. **Relatório do Processo de Indicação ao Cargo de Diretor e Função de Vice-Diretor de Escola Estadual de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2011.

MINAS GERAIS. **Secretaria de Educação do Estado de Minas Gerais**. Missão e Valores. Disponível em: <<http://www.educacao.mg.gov.br/sobre/servicos/missao-e-valores>>. Acesso em: 05 mai. 2015.

MINAYO, M.C de S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. (12ª Edição). São Paulo: Hucitec-Abrasco. 2010.

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

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores de Escola Pública: Avanços e Limites da Prática. **Rev. Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, vol. 77, n. 186. 1996.

PERIARD, Gustavo. **O Que é o 5W2H e Como Ele É Utilizado?** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em: 22 mai. 2015.

PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica. **Cadernos de Pesquisa**, n.114, p.179-195, nov., 2001.

REAL, G. C. M. e SILVA M. B. Formação de gestores educacionais e seus anexos com os bons resultados do IDEB: análise de redes municipais do bolsão sul-mato-grossense. In: Reunião Anual da Anped, 34, 2011, Natal. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPED, 2011.

RIO DE JANEIRO. Edital / 2013 – SEEDUC/RJ. **Torna pública, por intermédio da Fundação Centro Estadual de Estatísticas, Pesquisas e Formação de Servidores Públicos do Rio de Janeiro (CEPERJ), a realização de Processo de Seleção Interna, com vistas ao provimento das funções gratificadas de Diretor de Unidade Escolar e Diretor Adjunto de Unidade Escolar**. Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro, p. 51 a 55, 13/08/2013.

RIO DE JANEIRO. Decreto nº 44.281/2013. **Confere nova redação ao Decreto nº 42.793/2011, tornando público o Processo de Seleção Interna, para provimento das funções gratificadas de Diretor de Unidade Escolar e Diretor Adjunto de Unidade Escolar, por meio do Edital E-03/001/857/2013**. Rio de Janeiro, 2013.

Disponível em:
<<http://www.concurso.ceperj.rj.gov.br/concursos/2014/seeducpsi/docs/diretor.pdf>>.
Acesso em: 12 ago. 2015.

SILVA, Willian Pereira. **O Perfil de um Diretor de Escola**. 2009. Disponível em:
<http://www.recantodasletras.com.br/autor_textos.php?id=17132&categoria=&lista=li dos> Acesso em: 08 nov. 2013.

SILVEIRA, Adilson. Significado da palavra gestor. Disponível em:
<www.dicionarioinformal.com.br/gestor>. Acesso em: 08 set. 2013.

TOLEDO, Cleber. **Depois de críticas do Sintet à ingerência política nas escolas, Seduc diz que pretende realizar eleição direta para diretores em outubro**. Palmas/TO, 04 de fevereiro de 2015. Disponível em:
<[http://www.clebertoledo.com.br/estado/2015/02/04/66682-depois-de-criticas-do-sintet-a-ingerencia-politica-nas-escolas-seduc-diz-que-pretende-realizar-eleic \(TO\)](http://www.clebertoledo.com.br/estado/2015/02/04/66682-depois-de-criticas-do-sintet-a-ingerencia-politica-nas-escolas-seduc-diz-que-pretende-realizar-eleic (TO))>
Acesso em: 23 mar. 2015.

VENTURA, Magda M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Revista SOCERJ**. 2007, setembro/outubro. Disponível em:
<http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/o_estudo_de_caso_como_modalidade_de_pesquisa.pdf> Acesso em: 15 out. 2015.

YIN, Robert. **Estudo de caso—planejamento e métodos**. (2 ed.). Porto Alegre: Brokman, 2001.

APÊNDICE A

Instrumento de Entrevista aplicado aos Ex-Gestores Eleitos na Ocasão da Eleição para Gestores Escolares em 1995



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública/ Mestrado Profissional

Disciplina: Dissertação III

Orientadora: Denise Vieira Franco

Suporte Acadêmico: Amanda e Leonardo Mattos

Aluna: Marcilene de Almeida Mattos

Tema da Dissertação: O Processo de Seleção de Gestores Escolares da Rede Estadual do Amazonas.

É tema da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação Pública da entrevistadora, o Processo de Seleção de Gestores Escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas, a qual tem por objetivo analisar o atual processo de escolha de gestores escolares da Rede.

O Processo de Escolha de Gestores da Rede Estadual de Ensino do Amazonas acontece, de acordo com o Regimento Geral das Escolas, Resolução 122/2010 – CEE/AM, por indicação, porém entre os anos de 1995 e 1996 aconteceu o primeiro e único processo eleitoral para provimento do cargo de diretores de escola. Assim sendo, esta entrevista tem por finalidade buscar informações acerca da referida eleição de diretores, para subsidiar a escrita do texto dissertativo.

Perguntas que serão direcionadas aos Gestores e Ex-Gestores de Escola participantes como diretores eleitos no processo eleitoral.

- 1 - Qual a formação do entrevistado? Tempo de Experiência profissional como docente?
- 2 O que o motivou a candidatar-se a diretor de escola?
- 3- Antes da eleição para diretor de escola, você já havia exercido a função de diretor? Em que rede? Por quanto tempo?
- 4 – Descreva como aconteceu o processo eleitoral. Quais foram suas etapas?
- 5 - Houve algum processo de formação dos profissionais para o exercício da gestão escolar?
- 6 - Quanto tempo exerceu a função de diretor após sua posse?
- 7 - Ao assumir a função de diretor de escola, quais foram os principais desafios enfrentados?
- 8 - Na sua percepção, destaque os elementos positivos do processo.
- 9 - Naquela ocasião você se recorda de críticas veiculadas sobre o processo na Rede de Ensino?

APÊNDICE B

Instrumento de Entrevista aplicado à Ex-membros da Comissão Eleitoral na Ocasão da Eleição para Gestores Escolares em 1995



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública/ Mestrado Profissional

Disciplina: Dissertação III

Orientadora: Denise Vieira Franco

Suporte Acadêmico: Amanda Quiossa e Leonardo Mattos

Aluna: Marcilene de Almeida Mattos

Tema da Dissertação: O Processo de Seleção de Gestores Escolares da Rede Estadual do Amazonas.

É tema da Dissertação do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação Pública da entrevistadora, o Processo de Seleção de Gestores Escolares da Rede Estadual de Ensino do Amazonas.

O Processo de Escolha de Gestores da Rede Estadual de Ensino do Amazonas acontece, de acordo com o Regimento Geral das Escolas, Resolução 122/2010 – CEE/AM, por indicação, porém entre os anos de 1995 e 1996 aconteceu o primeiro e único processo eleitoral para provimento do cargo de diretores de escola. Assim sendo, esta entrevista tem por finalidade buscar informações acerca da referida eleição de diretores, para subsidiar a escrita do texto dissertativo.

Perguntas que serão direcionadas aos Servidores da Secretaria de Educação do Estado que participaram diretamente na Coordenação do Processo Eleitoral de Diretores de Escola.

1 - Como foi organizado o processo eleitoral para provimento do cargo de diretores de escola? (pergunta Macro, para em seguida conhecer o grau de intervenção e participação do entrevistado no processo)

2 - Quais princípios e/ou razões que estavam na base da decisão em realizar o processo de eleição de diretores escolares?

3 – Qual foi o instrumento legal e/ou normativo orientador do processo (edital, resolução, cartilha, lei, orientação)? Como se estruturava?

4- Quais eram as diretrizes do processo eleitoral?

5 - Por gentileza, detalhe as diretrizes do processo eleitoral.

6 - Na sua percepção, como se portaram os candidatos durante as etapas do processo?

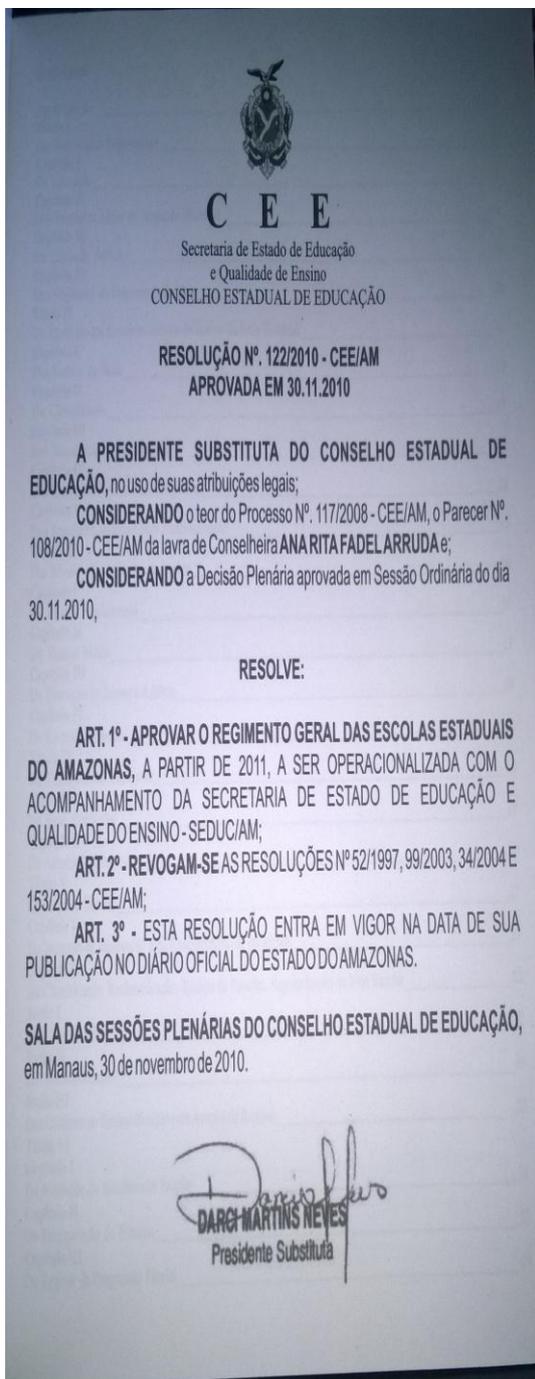
7 - Avalie o processo do ponto de vista dos avanços e retrocessos.

8 - Como se inseriu a capacitação dos gestores ao longo do processo

9. Quais foram os principais desafios do processo eleitoral de diretores de escola?

ANEXO A

Resolução 122/2010 – CEE/AM



ANEXO B

Roteiro de entrevista ao candidato a gestor indicado

DEPARTAMENTO DE GESTÃO ESCOLAR

ROTEIRO DE ENTREVISTA	
1. Nome:	3. Fones de acesso diretor:
2. Endereço:	4. E-mail:
5. Escolaridade, locais de trabalho, funções exercidas e experiências profissionais relevantes (dialogar sobre o conteúdo do curriculum vitae):	
6. Motivação para candidatar-se à função de gestor:	
7. Propostas para otimizar a rotina da escola:	
8. Explanar sobre como planejar estrategicamente (abrangência dos itens 8.1 à 8.5), com propostas e estratégias inovadoras para implementar a gestão escolar (indagar sobre índices e metas da escola ou da Coordenadoria ou da SEDUC ou do MEC):	
8.1 Gestão pedagógica:	
8.2 Gestão de pessoas:	
8.3 Gestão de serviços de apoio, recursos físicos e financeiros:	
8.4 Gestão Participativa e Clima Escolar (com inclusão da comunidade escolar):	
8.5 Gestão de Resultados Educacionais:	
9. Questionar sobre uma situação problema para ser respondida, tendo com temática assuntos dos itens acima relacionado – 8.1 à 8.5 (registrar a coerência da resposta):	
10. Encaminhado(a) para entrevista através de:	

ANEXO C

Instrumento de avaliação da gestão escolar



INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO SEMESTRAL DA GESTÃO ESCOLAR – 2013/1

Coordenadoria Distrital/Regional de Educação

Prezados Membros da Comunidade Escolar,

A avaliação de desempenho da Gestão Escolar é de responsabilidade de todas as pessoas envolvidas no processo educativo e deve ser entendida e praticada como forma de valorização do desempenho profissional, de melhoria na aprendizagem dos alunos, de prestação de contas à sociedade e conseqüentemente no atendimento aos níveis de excelência na educação tão almejado por todos nós.

Por considerarmos de extrema importância sua atuação, acreditamos que sua contribuição será feita de maneira ponderada, responsável e verdadeira.

Atenciosamente,

SEDUC/DEGESC

Orientações para preenchimento:

- Cada questão abaixo deve ser respondida considerando o desempenho do gestor no semestre imediatamente anterior;
- A avaliação deve ser preenchida pela pessoa da coordenadoria que mais acompanhou o gestor durante o semestre
 - O avaliador deve considerar acontecimentos, e avisos dos departamentos da SEDUC referentes ao gestor, ao long do semestre;
- As questões referentes à identificação são abertas;
- As demais questões são fechadas, onde deverá ser atribuída nota de 1 a 5, para cada pergunta conforme as descrições de cada bloco;
- **Não deixe questões sem resposta;**
- **Atribua apenas uma nota por dimensão, utilizando o espaço destinado às evidências para ressaltar o que julgar relevante.**

Legenda: PPPE –Projeto Político Pedagógico Educacional APMC – Associação de Pais e Mestres e Comunitários

PDE –Escola - Plano de Desenvolvimento da Escola

PDDE – Programa Dinheiro Direto

na Escola

PAAR – Plano de Ação de Aplicação dos Recursos

CE – Conselho Escolar

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

Departamento de Gestão Escolar-DEGESC

IDENTIFICAÇÃO

Nome da Escola:		Código INEP da Escola:	
Coordenadoria Distrital/Regional:		Cargo do Avaliador:	
Nome	do	Gestor:	Nome Completo do Avaliador:
Portaria:	Completo		

DIMENSÃO 1 – GESTÃO FINANCEIRA	1 <i>Não atende</i>	2 <i>Atende raramente e / ou fora</i>	3 <i>Atende na maioria das vezes</i>	4 <i>Atende com constância</i>	5 <i>Atende sempre com</i>
---------------------------------------	-------------------------------	---	--	--	--------------------------------------

		dos prazos	e dentro dos prazos	a e dentro dos prazos	antecedência e qualidade
<i>P1. Apresenta adimplência na APMC; ou, em situações onde o atual gestor recebeu a escola inadimplente, apresenta ações para tirar a escola da inadimplência;</i>					
<i>P2. Cumpre os prazos determinados pela SEDUC para elaboração e aplicação do PAAR;</i>					
<i>P3. Cumpre as normas referentes a aplicação dos recursos financeiros;</i>					
<i>P4. Realiza a prestação de contas pontualmente e de forma correta;</i>					
<i>P5. Acompanha sistematicamente a execução dos recursos pela APMC da escola como Presidente do Conselho Fiscal;</i>					
<i>P6. Busca alternativas para obtenção de recursos financeiros para a escola (ex. festa junina, doações, parcerias);</i>					
<i>P7. A Equipe Gestora da escola presta contas à comunidade dos recursos recebidos e em local visível e disponibiliza informações detalhadas sobre a receita e despesas;</i>					
Considerações:					
DIMENSÃO 2 - GESTÃO ADMINISTRATIVA	1 Não atende	2 Atende raramente e / ou com pouca organização	3 Atende quase sempre e com organização	4 Atende sempre e com organização	5 Atende sempre e com louvor
<i>P8. Repassa as informações recebidas das Coordenadorias Distritais e Regionais ou de outro setor da Secretaria que sejam de interesse da coletividade;</i>					
<i>P9. Se faz presente na escola em pelo menos dois turnos;</i>					
<i>P10. Existe um quadro informativo acerca do horário de trabalho do gestor e do secretário da escola;</i>					
<i>P11. Obedece e mantém atualizado o Regimento Escolar;</i>					
<i>P12. Organiza as documentações e registros escolares (ex. expedição do certificado em tempo hábil);</i>					
<i>P13. Alimenta o SIGEAM dentro dos prazos definidos;</i>					
<i>P14. Divulga as ações da escola junto a sua comunidade escolar;</i>					
<i>P15. Promove regularmente reuniões de caráter administrativo e/ou pedagógico com todos os segmentos da escola;</i>					
<i>P16. Cumpre os prazos determinados pela Coordenadoria e SEDUC/ Sede nas solicitações feitas ao Gestor;</i>					
<i>P17. Participa de ações promovidas pela Coordenadoria e demais eventos da</i>					

<i>SEDUC;</i>					
<i>P18. Incentiva a existência do Conselho Escolar, mantendo-o atuante.</i>					
<i>Considerações:</i>					
DIMENSÃO 3 - GESTÃO PREDIAL E PATRIMONIAL	1 <i>Não atende</i>	2 <i>Atende raramente</i>	3 <i>Atende quase sempre</i>	4 <i>Atende sempre</i>	5 <i>Atende sempre e com louvor</i>
<i>P19. Mantem a escola limpa e organizada;</i>					
<i>P20. Realiza pequenos reparos e serviços conforme permitido pelos recursos que a escola possui;</i>					
<i>P21. Mantem o inventário sempre atualizado;</i>					
<i>P22. Controla a manutenção do mobiliário e equipamentos da escola garantindo seu bom funcionamento;</i>					
<i>P23. Mantém em funcionamento hábil todos os ambientes da escola (secretaria, biblioteca, laboratórios, ambiente de mídias, banheiros, etc.) e incentiva o uso desses espaços garantindo a sua disponibilidade para os alunos;</i>					
<i>P24. Disponibiliza o espaço da escola à comunidade nos finais de semana observando as normatizações da SEDUC;</i>					
<i>P25. É realizado ao mínimo quinzenalmente a limpeza do entorno da escola;</i>					
<i>P26. Solicita ao setor competente a limpeza de poço artesiano, reservatório d'água, caixa de gordura e fossa;</i>					
<i>P27. Solicita controle de pragas dentro do prazo determinado;</i>					
<i>P28. Solicita reparos e manutenção da estrutura física, da rede elétrica e hidráulica ao setor competente dentro de um prazo de 24 horas sempre que necessário;</i>					
<i>P29. Promove iniciativas visando o controle de desperdício com água, luz e telefone;</i>					
<i>P30. Controla o recebimento e a saída dos gêneros alimentícios e armazena-os obedecendo aos padrões de conservação;</i>					
<i>P31. Cumpre o cardápio e a per capita da merenda escolar;</i>					
<i>P32. Mantem limpo e organizado o ambiente de preparo da merenda escolar;</i>					
<i>P33. Solicita ao DELOG reposição imediata de gêneros alimentícios sempre que necessário em caso de vencimento de produto ou de falta dos mesmos, num</i>					

prazo de 24 horas;	
Considerações:	

DIMENSÃO 4 - GESTÃO PEDAGÓGICA (PROCESSOS)	1 <i>Não feito/ não realizado</i>	2 <i>Passos tomados sem cumprir objetivo</i>	3 <i>Passos tomados, mas com resultados não satisfatório</i>	4 <i>Objetivo cumprido parcialmente</i>	5 <i>Objetivo cumprido com louvor</i>
P34. Cumpre o Calendário Escolar conforme determinação da SEDUC;					
P35. Divulga e cumpre as normas emanadas do Regimento Escolar interno aprovado pelo Conselho Estadual de Educação- CEE/AM;					
P36. Incentiva a participação da comunidade na elaboração ou atualização do PPPE;					
P37. Realiza periodicamente o planejamento escolar conforme determinação da SEDUC;					
P38. Cumpre o planejamento pedagógico;					
P39. Planeja e cumpre atividades extra classe;					
P40. A equipe gestora adota medidas para trazer de volta alunos que abandonaram a escola;					
P41. Nas escolas onde tiver estagiários do Reforço Escolar, são utilizadas de forma adequada, colocando-os em atividades pedagógicas no contra turno com turmas de até 20 alunos;					
P42. Promove ações que visam o desenvolvimento de liderança entre alunos (ex. Grêmios Estudantil);					
P43. Desenvolve práticas pedagógicas inovadoras visando o bom desempenho escolar dos alunos;					
P44. Participa efetivamente em programas e projetos pedagógicos disponibilizados às escolas;					
P45. Assegura condições materiais para a realização do trabalho docente;					
P46. Promove a participação dos pais nas atividades realizadas pela escola ao longo do ano letivo além das reuniões de divulgação de resultado;					
P47. Existe um instrumento para registro de ocorrências envolvendo os alunos e este é utilizado pela equipe gestora da escola;					
Considerações:					

DIMENSÃO 5 - GESTÃO PEDAGÓGICA (RESULTADOS)	1 Não feito/ não realizado	2 Passos tomados sem cumprir objetivo	3 Passos tomados, mas com resultados não satisfatóri o	4 Objetivo cumprido completo	5 Objetivo cumprid o com louvor
<i>P48. No início do ano a equipe gestora identifica áreas que necessitam melhorias baseado nos resultados do ano anterior, e propõem metas para melhorar o desempenho dos alunos (ex. rendimento, proficiência, frequência de aluno, etc.);</i>					
<i>P49. A escola desenvolve projetos específicos objetivando a melhoria da prática pedagógica (ex. Programa PCE);</i>					
<i>P50. As metas, programas e iniciativas visando melhorar o desempenho dos alunos e equipe escolar se traduzem em melhorias de resultados;</i>					
<i>P51. A equipe gestora analisa junto ao corpo docente os resultados bimestrais por meio de construção de gráficos;</i>					
<i>P52. Tem um acompanhamento efetivo de resultados dos projetos pedagógicos realizados na escola;</i>					
<i>P53. A equipe gestora promove reuniões com pais visando a divulgação dos resultados bimestrais e finais;</i>					
<i>P54. A escola participa de concursos e prêmios educacionais (ex. olimpíada de matemática; prêmio de gestão escolar, etc.);</i>					
<i>P55. A equipe gestora participa e promove a formação continuada para o corpo docente, visando o desenvolvimento do trabalho pedagógico;</i>					
<i>P56. O gestor mantém o Painel de Gestão à Vista atualizado, proporcionando transparência dos resultados escolares à sua comunidade;</i>					
<i>Considerações:</i>					
DIMENSÃO 6 - GESTÃO DE PESSOAS	1 Não atende	2 Atende raramente	3 Atende na maioria das vezes	4 Atende sempre	5 Atende sempre e com louvor
<i>P57. O quadro de lotação de servidores e carga horária está sempre organizado e atualizado;</i>					
<i>P58. A equipe gestora controla de maneira consistente a frequência e assiduidade da equipe escolar, fazendo valer o cumprimento do horário de trabalho com assiduidade e pontualidade pelos membros da equipe;</i>					
<i>P59. As funções e atribuições de todos os funcionários da escola são claramente definidas;</i>					
<i>P60. Estimula ações que incentivem a integração da comunidade interna e externa;</i>					
<i>P61. Registra ocorrências funcionais sempre que necessário;</i>					

<i>P62. Promove a gestão participativa (ex.compartilhamento de responsabilidades);</i>	
<i>P63. Trata todas as pessoas da comunidade interna e externa da escolas sempre com profissionalismo e respeito;</i>	
<i>P64. Gerencia conflitos com habilidade e mantém ambiente profissional harmonioso;</i>	
<i>P65. Valoriza boas práticas entre colaboradores e entre escolas;</i>	
<i>P66. Acompanha o nível de satisfação, participação e bem-estar dos servidores e alunos.</i>	
<i>Considerações:</i>	

RESULTADO DA AVALIAÇÃO SEMESTRAL:

DIMENSÃO	PONTUAÇÃO		DIMENSÃO	PONTUAÇÃO
1 - Gestão Financeira			4 - Gestão Pedagógica (Processos)	
2 - Gestão Administrativa			5 - Gestão Pedagógica (Resultados)	
3 - Gestão Predial			6 - Gestão de Pessoas	
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS (CDE/CRE) :				
PARECER (Comissão de Avaliação da Gestão Escolar e CDE/CRE)				

_____, ____ de _____ de _____

Comissão de Avaliação da Gestão Escolar