

A política de seleção de gestores escolares da rede municipal de educação de Belo Horizonte na perspectiva de modernização da gestão pública

Valentina de Souza Paes Scott

Mestranda em Gestão e Avaliação da Gestão Pública (PPGP/CAED/UFJF). Pedagoga e Coordenadora de Formação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Secretaria Municipal de Educação de Belo Horizonte.

Márcia Cristina da Silva Machado

Doutora em Engenharia de Produção (COPPE/UFRJ). Professora da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal de Juiz de Fora e do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública PPGP/CAEd/UFJF.

Patrícia Maia do Vale Horta

Bacharela e Especialista em Administração, e Mestre em Ciência da Religião (UFJF).

Carla Silva Machado

Graduada em Letras pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Mestre em Educação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Doutoranda em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/Rio).

RESUMO

No contexto de modernização da gestão da educação pública brasileira, as políticas de seleção de gestores de escola merecem atenção, uma vez que geram implicações diretas na qualidade da gestão escolar. Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo apresentar a mudança ocorrida em 2011 na política de seleção de gestores escolares na rede municipal de educação de Belo Horizonte – MG. As autoras tecem algumas reflexões e considerações sobre as implicações das novas exigências deste processo seletivo para os candidatos à direção e para a gestão das escolas da rede. O artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa qualitativa, cujos principais instrumentos de coleta utilizados foram a análise documental e a observação não participante. O caso apresentado aponta a importância das políticas de gestão estratégica na SMED/BH. No entanto, considera-se que, para gerar os resultados esperados, a mudança na política de seleção de diretores de escolas da rede deveria estar atrelada a processos de apoio e de formação dos candidatos e dos gestores eleitos. Esses processos tornam-se fundamentais para garantir que a nova política propicie a efetiva melhoria do desempenho da escola e da qualidade do ensino ofertado.

Palavras-chave: Seleção de Gestores. Formação de Gestores. Gestão Escolar. Gestão estratégica.

ABSTRACT

In the context of modernization of the Brazilian public school, policies in selecting school managers deserve attention, given that they have direct implications in the quality of the school management. Therefore, the present paper aims to present the change that occurred in 2011 in the selection of school managers of Belo Horizonte – MG. The authors elaborate a few reflections and considerations regarding the implications of the new requirements on such selecting process for candidates to principal and to the management of schools citywide. The paper was based on a qualitative research, whose main instruments were documental analysis and non-participating observation. The case presented points to the importance of strategic management policies at SMED/BH. However, in order to reach the expected results, the change in the policy of selection of principals should be linked to processes of support and training of the candidates and the elected managers. Those processes are fundamental to make sure that the new policy allows for the effective improvement in school achievement and in the quality of the teaching offered.

Keywords: Management selection. Manager training. School management. Strategic management.

Introdução

O Programa BH Metas e Resultados, iniciado em 2009, constitui um marco na Gestão Pública Municipal de Belo Horizonte, por ter implementado uma série de mudanças nos processos de gestão das diferentes áreas do governo, com vistas à sua modernização.

A educação pública, por meio da Rede Municipal de Educação (RME/BH), foi uma das áreas estratégicas para a implantação dessas mudanças. Nessa perspectiva de modernização da gestão, no ano de 2010, a Secretaria Municipal de Educação (SMED/BH) realizou um planejamento estratégico com o objetivo de melhorar o desempenho e os resultados de sua rede de educação. Dessa forma, foram criadas novas políticas e implementadas novas ações que possibilitaram, entre outras, o incremento da gestão das escolas municipais.

Algumas dessas ações influenciaram diretamente o processo de seleção dos gestores escolares da RME/BH, que aconteceu em novembro de 2011, e elegeu os diretores e vice-diretores para o mandato 2012/2014.

À luz dessas novas ações, o presente artigo tem como objetivo apresentar a mudança ocorrida em 2011 na política de seleção de gestores escolares na SMED/BH. Nesse sentido, é possível realizar algumas reflexões sobre as implicações das novas exigências desse processo seletivo para os candidatos à direção e para a gestão das escolas da rede.

Os dados aqui apresentados foram obtidos por meio de pesquisa qualitativa. Utilizou-se, como principais instrumentos de coleta, a análise documental e a observação não participante.

Além desta Introdução e das Considerações finais, o texto está dividido em três partes: a apresentação das especificidades do Programa BH Metas e Resultados; a apresentação da mudança na política de seleção dos gestores escolares da RME/BH; e as reflexões sobre as implicações dessa mudança para a gestão escolar na rede.

1. O Programa BH Metas e Resultados como o caminho para a modernização da gestão educacional na Secretaria Municipal de Belo Horizonte

A mudança ocorrida na política de seleção de gestores escolares da SMED/BH, em 2011, integra um conjunto maior de mudanças implementadas na rede de educação, em consonância com a macropolítica de modernização da gestão pública no município. Por não se caracterizar como uma ação isolada, antes de abordar o processo seletivo de gestores escolares na rede, faz-se necessária a apresentação do Programa BH Metas e Resultados e de suas especificidades.

A política administrativa do governo municipal de Belo Horizonte, implementada em 2009, foi organizada e disseminada por meio do Programa BH Metas e Resultados, que propunha desenvolver políticas e ações da prefeitura em 40 projetos sustentadores, divididos em 12 áreas estratégicas. Entre essas áreas, encontra-se a Educação Municipal.

Segundo o Programa:

O futuro que queremos para Belo Horizonte é uma cidade com capital humano de alta qualidade, com níveis de educação comparáveis com as principais metrópoles desenvolvidas do mundo, com o analfabetismo erradicado e a melhoria da qualidade da educação tratada como prioridade. Os índices de evasão escolar e qualidade do ensino serão comparáveis a cidades de destaque no mundo.

Por isso, a promoção de um salto na qualidade da educação e na escolaridade dos belo-horizontinos é elemento central da Estratégia de Desenvolvimento da cidade, como estabelecido no Plano Estratégico BH 2030, elaborado e discutido com a cidade. (BELO HORIZONTE, 2013, s/p).

Três projetos sustentadores ficaram a cargo da educação municipal: Expansão da Educação Infantil, Expansão da Escola Integrada e Melhoria da Qualidade da Educação.

O projeto sustentador de Expansão da Educação Infantil tem como objetivo ampliar o número de vagas para atendimento aos estudantes com idades de 0 a 6 anos, por meio da construção de Unidades Municipais de Educação Infantil (UMEIs), e/ou disponibilização de vagas na rede conveniada, com especial atenção às áreas de alta vulnerabilidade social. Como resultado, pretende-se que, até 2016, mais de 52 mil estudantes de 4 e 5 anos estejam matriculados na rede municipal; e mais de 19 mil estudantes, de 0 a 3 anos, estejam matriculados, em tempo integral, na rede municipal e/ou conveniada. Pretende-se também a ampliação das vagas para atendimento em tempo integral de estudantes de 4 e 5 anos, em rede própria, para 1.200 vagas, até 2016.

O objetivo do projeto sustentador Expansão da Escola Integrada é expandir a oferta de vagas no Programa Escola Integrada (PEI) para os estudantes regularmente matriculados no horário diurno no Ensino Fundamental. Os resultados pretendidos nesse projeto sustentador até 2016 são: 90 mil estudantes atendidos no PEI; mais de 1.688.638 participações no Programa Escola Aberta¹; cerca de 100 mil participações no Programa Escola nas Férias²; 675 oficinas de musicalização ofertadas nas escolas da RME/BH, com 8 mil vagas para os estudantes desenvolverem atividades de Ensino de Música; e construção da “Escola do Futuro”, para atender o Ensino Fundamental em tempo integral, com o uso de tecnologia inovadoras.

O terceiro e último projeto sustentador da área estratégica da educação, Melhoria da Qualidade da Educação, tem como objetivo o aumento da qualida-

1. O Programa Escola Aberta é uma política pública municipal de Belo Horizonte que pretende promover o lazer, o esporte, a formação e a cultura para a comunidade, dentro das escolas municipais. Para isso, o Programa mantém 120 escolas abertas nos finais de semana, recebendo os cidadãos para diversas atividades. Mais informações: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPic=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=educacao&tax=7443&lang=pt_BR&pg=5564&taxp=0> Acesso em 17 nov. 2013.

2. O Programa Escola nas Férias é uma política pública municipal de Belo Horizonte que oferta aos estudantes, regularmente matriculados na RME/BH, oficinas de esporte, lazer, artes e tecnologia no período de férias escolares.

de da educação pública municipal ofertada em Belo Horizonte. Pretende-se atingir esse objetivo por meio da garantia de acesso e permanência dos estudantes na escola, bem como da garantia da alfabetização até os 8 anos, e o desenvolvimento das competências básicas de cálculos matemáticos e resolução de problemas, de forma equitativa. Como resultado, pretende-se que, em 2015, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), nas séries iniciais do Ensino Fundamental, seja de 5.9; e, nas séries finais, seja de 4.9.

Frente ao desafio de implantar e desenvolver esses três projetos sustentadores, a Secretaria de Educação contratou, em 2010, a assessoria da Fundação Dom Cabral (FDC). O objetivo foi desenvolver um planejamento estratégico e integrado, que considerasse as ações da SMED/BH, das Escolas Municipais e das Unidades Municipais de Educação Infantil (UMIEs). Esse planejamento buscou, por meio da modelagem de processos de trabalho, alinhar e integrar as ações que acontecem nas escolas às estratégias da SMED/BH.

Segundo a coordenadora do Escritório de Projetos da SMED/BH na época, a ideia era a de que esse planejamento fosse reavaliado pelos gestores da SMED/BH após quatro anos, considerando que as políticas educacionais públicas normalmente acompanham os planos plurianuais da PBH e se inserem também no âmbito federal, representadas pelo Plano Nacional de Educação.

O projeto apresentado pela FDC foi desenvolvido em três etapas: definição da visão, missão e valores da RME/BH, com o mapeamento do contexto e definição dos objetivos estratégicos da SMED/BH e das Escolas; capacitação dos gestores escolares e gestores da SMED/BH em gestão por processos e gestão de projetos; e a definição das diretrizes para a gestão escolar da RME/BH, bem como das competências e habilidades necessárias para os profissionais que desejam atuar na gestão educacional.

A primeira etapa do projeto foi desenvolvida durante o ano de 2010. Em reuniões com a presença de gestores escolares, gestores da SMED/BH e gestores das Gerências Regionais de Educação (GEREDs), foram debatidas e definidas a missão, a visão e os valores da Rede Municipal de Educação de Belo Horizonte (RME/BH), conforme apresentado no Quadro 1:

Quadro 1. Visão, missão e valores da RME/BH

Visão	Belo Horizonte – cidade educadora: educação integral, excelência no conhecimento e soluções criativas.
Missão	Promover a educação com qualidade e equidade para os estudantes do sistema municipal de ensino de Belo Horizonte, por meio de sua rede de escolas e parceiros.
Valores	Gestão democrática, trabalho coletivo, diálogo, transparência, cuidado, respeito, zelo, atenção, ética, compromisso.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em documentos de circulação interna do Escritório de Gestão de Projetos.

Na sequência dessa primeira etapa do projeto, esses mesmos gestores mapearam os contextos organizacionais da SMED/BH e das escolas, de forma a identificar as atividades e os relacionamentos existentes entre elas para apontar, assim, os objetivos estratégicos dessas duas organizações.

O resultado final dessa etapa, concluída em dezembro de 2010, foi a confecção e a divulgação dos mapas estratégicos da SMED/BH e das Escolas Municipais.

O Quadro 2 apresenta os objetivos estratégicos elencados para a SMED/BH, como órgão gestor responsável pela definição das políticas educacionais da RME/BH:

Quadro 2. Mapa Estratégico da SMED/BH

DIRETRIZ	OBJETIVOS
IMAGEM	Aumentar o índice de satisfação do público atendido pela Rede Municipal de Educação.
MELHORIA DA APRENDIZAGEM	Melhorar o IDEB (diminuir a distorção idade/ciclo e aumentar a proficiência), garantir que todos os alunos estejam lendo aos oito anos de idade, aumentar anos de escolarização da população, ampliar o atendimento à Educação Infantil, reduzir o analfabetismo e ampliar o atendimento em tempo integral na escolas.
INTERAÇÃO INSTITUCIONAL	Ampliar e intensificar a relação com a família e melhorar a integração institucional.
PROCESSOS	Aprimorar a aprendizagem, desenvolver modelo de Gestão de Custos, expandir e melhorar a Educação Infantil, reestruturar o modelo de Gestão da Escola, reestruturar o modelo de Gestão da SMED, constituir a gestão das relações institucionais e melhorar a eficácia da Educação de Jovens e Adultos (EJA).
PESSOAS	Elaborar política de Gestão de Pessoas, reduzir o absenteísmo, ampliar e melhorar a capacitação, desenvolver um modelo de avaliação de desempenho por resultado, reestruturar a área de Gestão de Pessoas e aumentar o índice de satisfação dos profissionais. Nesta diretriz base também foi incluído o objetivo referente a infraestrutura: ampliar e melhorar a infraestrutura física e de TI.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em documentos disponibilizados na Intranet da Educação.

Observa-se, no Quadro 2, que os objetivos da SMED/BH tiveram como diretrizes: pessoas, processos, interação institucional, melhoria da educação e

imagem. A primeira das diretrizes - pessoas -, representou a base do mapa; e a última diretriz - imagem -, o ápice.

Essa mesma lógica foi utilizada para a confecção do mapa estratégico das escolas municipais (os objetivos estratégicos elencados para as escolas municipais constam no Quadro 03). Contudo, o ápice neste mapa é a melhoria da qualidade da educação, conforme o quadro a seguir.

Quadro 3. Mapa Estratégico das Escolas Municipais

DIRETRIZ	OBJETIVOS
MELHORIA DA APRENDIZAGEM	Melhorar os indicadores educacionais medidos pelo IDEB e pelo Avalia-BH; garantir a equidade; aumentar o índice de atendimento em tempo integral nas escolas; e melhorar o processo de gestão da escola e da UMEI.
INTERAÇÃO INSTITUCIONAL	Intensificar a relação com as famílias, e construir um novo regimento escolar.
PROCESSOS	Definir currículos, critérios e instrumentos de avaliação dos estudantes; implantar o modelo de Gestão de Custos; reestruturar a gestão pedagógica, administrativa e financeira; gerir o processo de aprendizagem de cada aluno; desenhar e implantar o processo de acolhimento dos professores, famílias, profissionais e estudantes; e fortalecer as relações institucionais.
PESSOAS	Organizar ações para a redução do absenteísmo; implementar a política de gestão de pessoas; capacitar nas competências essenciais; melhorar o clima escolar (expectativa dos professores em relação à aprendizagem dos estudantes).

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em documentos disponibilizados na Intranet da Educação.

É possível constatar que, nos dois mapas estratégicos, os objetivos a serem alcançados pela educação municipal de Belo Horizonte tiveram como referência a visão, a missão e os valores da RME/BH, bem como os pressupostos do Programa BH Metas e Resultados.

Na segunda etapa do projeto, sob a assessoria da FDC, desenvolvida em 2011 e finalizada no mês de abril do mesmo ano, os gestores escolares e os gestores da SMED/BH e das Gerências Regionais de Educação (Geredes), por representatividade, foram capacitados pelos técnicos na FDC em: gestão por processos (modelagem de processos atuais e ideais) e gestão de projetos. O resultado final dessa fase foi a implantação do Escritório de Gestão de Projetos, que se tornou o setor responsável por desenhar, implementar e monitorar os projetos desenvolvidos pela SMED/BH para atingir os objetivos estratégicos elencados nos mapas apresentados anteriormente.

Entre os cinco projetos elencados pela SMED/BH como prioritários em 2011, e que ficaram sob a gestão desse Escritório, estava o Projeto Gestão de Pessoas, que tinha como escopo:

Instituir uma política de Gestão de Pessoas, criando novos processos e fluxos internos à Secretaria Municipal de Educação, articulados com outros órgãos da Prefeitura de Belo Horizonte, visando à melhoria do índice de satisfação dos profissionais da educação e do público atendido, no prazo de nove meses. (SMED/BH, 2011, s/p).

Uma das ações do projeto, proposta e desenvolvida ao longo de 2011, e que se constitui como a terceira etapa do projeto de assessoria da FDC, foi o levantamento do perfil dos gestores escolares da RME/BH.

O resultado desse levantamento, apresentado à SMED/BH ao final de noventa dias, foi a elaboração de um documento no qual constavam as diretrizes para a gestão escolar da RME/BH, bem como as competências e habilidades necessárias para os profissionais que desejam atuar nesses cargos.

A coleta de dados para a definição do perfil dos gestores de escola foi realizada por duas técnicas da FDC. A estratégia utilizada contou com a participação de diretores, vice-diretores, professores e gestores da SMED/BH, indicados pela Secretária de Educação. Esses profissionais foram divididos em dois grupos. Cada um dos grupos participou de um dos *workshops* de dois dias (ou 16 horas).

O primeiro *workshop*, intitulado “Construção”, tinha como meta elencar as competências e habilidades da gestão escolar, o objetivo da gestão escolar e os objetivos de cada uma das três dimensões da gestão escolar: pedagógica, administrativa e financeira. Coube a este grupo, composto por dois diretores, um vice-diretor, dois professores e dois gestores da SMED/BH, elencar os objetivos da gestão escolar e de suas dimensões, as ações necessárias para atingir tais objetivos, o contexto em que essas ações aconteciam e os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores para desenvolvimento dessas ações. Todas as colaborações foram registradas pelas técnicas da FDC em planilhas eletrônicas.

O segundo *workshop*, intitulado “Validação”, tinha como meta validar as informações elencadas e registradas no primeiro *workshop* e apresentadas pelas técnicas da FDC. Para isso, foi solicitada a presença de um diretor e de um professor que participaram do grupo de construção, além de um diretor, dois vice-diretores, um professor e os mesmos gestores da SMED/BH. Coube a este grupo analisar e validar o registro do primeiro grupo. Todas as informações produzidas nesses dois *workshops* foram compiladas pelas técnicas da FDC e apresentadas no documento final entregue à SMED/BH.

Ao final desse processo de mapeamento, foram entregues à SMED/BH dois documentos: o mapa de diretrizes para a gestão escolar, e a listagem das competências e habilidades necessárias em cada uma das três dimensões da gestão escolar: pedagógica, administrativa e financeira. As informações relativas a esses documentos foram divulgadas na Intranet da Educação para conhecimento de todos, durante o processo eleitoral, em 2011.

Esses documentos tornaram-se um diferencial no processo seletivo de gestores escolares da RME/BH. As diretrizes e o perfil dos gestores de escola passaram a nortear os princípios da gestão escolar na rede para os próximos anos, o que será apresentado na próxima seção.

2. A mudança na política de seleção dos gestores escolares da RME/BH

No Brasil, a expressão "gestão escolar" ganhou evidência no final da década de 1980, e concretizou-se na década de 1990, com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9394/96, que enfatizou a importância da gestão democrática e de uma liderança que estimulasse a construção coletiva do projeto político pedagógico nas instituições escolares.

Foi nesse contexto que, em 1990, a Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) normatizou o processo seletivo de gestores escolares da RME/BH, estabelecido na Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte. O Art. 158, inciso X, determina a "eleição direta e secreta, em dois turnos, se necessário, para o exercício de cargo comissionado de Diretor e função de Vice-diretor de escola Municipal" (BELO HORIZONTE, 1990, s/p). Assim, a PBH reafirma a política de gestão democrática preconizada pela Constituição Federal de 1988.

Ainda dentro da perspectiva democrática, em 2011, foi implementada uma mudança no processo seletivo de gestores escolares da RME/BH. Entender essa mudança pressupõe entender primeiramente as implicações da escolha democrática de gestores escolares para a gestão propriamente dita e para o desempenho das escolas. Observa-se que uma política de seleção de gestores de escola deve considerar também as questões relativas ao trabalho de gestão, às atribuições e às competências necessárias aos gestores.

Segundo Schneckenberg (2000), o modelo de gestão escolar democrática vem orientando os gestores educacionais no sentido de se preocuparem com a qualidade da aprendizagem dos estudantes, o que exige que eles conheçam a realidade de sua escola, dos estudantes e os desafios do cotidiano escolar. Esta responsabilidade, por sua vez, depende da capacidade dos gestores de promoverem o envolvimento de todo o grupo social em torno de um objetivo maior: a melhoria da qualidade do ensino ofertado.

Contudo, a gestão de escolas públicas é um trabalho complexo, pois deve ser capaz de conciliar de forma equilibrada os aspectos burocráticos e os aspectos dinâmicos, próprios desse tipo de organização. Nesse sentido, Souza (2012, p. 164) explica que

a escola, com as suas diferentes formas de organização e gestão, parece estar para além de uma organização estritamente burocrática. Ela está entre o caos ou o casuísmo e a extrema racionalidade ou organização burocrática, isto é, tem-se a escola como uma instituição

que está organizada com base nesses dois amplos aspectos, que por vezes se apresentam como antagônicos, mas que por vezes também convivem no mesmo estabelecimento.

Observa-se então que, para além dos processos estritamente burocráticos da gestão e das questões administrativo-financeiras, é fundamental que os gestores escolares estejam preparados para lidar, por exemplo, com as políticas públicas da educação; os processos de planejamento e monitoramento das atividades pedagógicas; a gestão de pessoas; a construção da autonomia da escola; a responsabilização por resultados e a gestão do cotidiano escolar, entre outros desafios. Segundo Machado *et al.* (2014), isso significa que os gestores precisam conciliar, no dia a dia, a gestão estratégica e operacional da escola, o que acaba por estabelecer uma dinâmica de trabalho conturbada e intensa.

Paro (2010) entende que o desafio da gestão de escola traz em si uma contradição. Isso porque, por um lado, o cargo de gestão escolar tem característica política, em função de sua responsabilidade maior, a promoção da educação com qualidade, que se traduz em ações democráticas por excelência. Por outro lado, no entanto, as atribuições dos gestores de escola foram concebidas de forma a criarem uma prática de trabalho pautada meramente em processos administrativos e burocráticos, sem que haja reflexão sobre a característica política do cargo.

Com relação à dinâmica do dia a dia do trabalho de gestão escolar, Machado *et al.* (2014, p. 14) afirmam que “a natureza do trabalho de diretores de escola, na rede pública, é muito diferente da natureza do trabalho de gestão em outros tipos de organização”. Além de se ocupar com as funções de gestão, o diretor escolar também executa tarefas e ocupa-se com atividades rotineiras, próprias do cotidiano da escola. Este fato contribui para que os diretores escolares sejam tão sobrecarregados e sem tempo para se dedicarem às atividades de gestão propriamente dita.

Lück (2000), por sua vez, pondera que o modelo estático de escola - e, conseqüentemente, de gestão escolar - vem ao longo dos anos sofrendo modificações e sendo transferido para um paradigma dinâmico. Esse novo paradigma “é marcado, sobretudo, por uma mudança de consciência a respeito da realidade [da educação, da escola e da gestão] e da relação das pessoas na mesma”. Para a autora, essa mudança de paradigma “está associada à substituição do enfoque de administração pelo de gestão”, na perspectiva de uma alteração “de atitude e orientação conceitual” (LÜCK, 2000, p. 15).

Assim sendo, o processo seletivo para gestores escolares da RME/BH ocorrido em 2011, para o mandato 2012/2014, apresentou algumas características diferenciadas em relação aos processos dos anos anteriores. A principal diferença foi a obrigatoriedade, na inscrição no processo seletivo para o pleito

2011, da apresentação do plano de trabalho para a Gestão Escolar. Tal plano precisava, necessariamente, estar em consonância com os objetivos estratégicos da SMED/BH e das escolas. Constata-se, assim, que essas mudanças são decorrentes da nova política de gestão pública da PBH, com foco em metas e resultados.

Nesse sentido, a apresentação do plano de trabalho para a gestão tornou-se imperativo, observando-se, então, a intenção do órgão central de promover, ainda durante o processo eleitoral, uma reflexão sobre as diretrizes necessárias para uma gestão escolar na RME/BH. Essa intenção vai ao encontro do paradigma dinâmico de gestão, teorizado por Lück (2000). Em outras palavras, a SMED/BH, com essa política, imprime um novo ritmo à gestão das escolas da RME/BH, mobilizando seus principais agentes a planejarem ações de forma estratégica e articulada.

Assim, há uma maior exigência quanto à competência do candidato à gestão, na medida em que ele precisa ser capaz de planejar e propor ações para a escola e, depois de eleito, implementá-las e monitorá-las de forma a alcançar as metas propostas.

Deve-se considerar ainda que, no processo de seleção de diretores escolares para o mandato 2012/2014, puderam se candidatar profissionais concursados em cargo docentes e/ou pedagogos, com experiência ou não em gestão. Dessa forma, foi possível identificar dois grupos de candidatos: aqueles sem experiência em gestão e que podem encontrar dificuldades para a elaboração de um plano de trabalho efetivo e sua posterior implementação; e os candidatos que buscam a reeleição e, portanto, já têm conhecimento e experiência em gestão escolar. Contudo, deve-se considerar que, frente às mudanças propostas pela SMED/BH, que englobam novos conceitos e processos de gestão estratégica na RME/BH, mesmo esses candidatos experientes podem enfrentar dificuldades na elaboração e implementação do plano de trabalho.

Nesse sentido, entendemos que a nova exigência da política de seleção na rede gera implicações para o próprio processo seletivo, para a gestão da escola e para a formação dos gestores escolares. Essas implicações serão abordadas na próxima seção, a fim de estimular uma reflexão sobre como a exigência de um plano de trabalho durante o processo seletivo pode trazer contribuições efetivas para a escola.

3. As implicações da mudança no processo seletivo para os candidatos ao cargo de Direção Escolar na RME/BH

No pleito de 2011, objeto de análise deste artigo, segundo dados da Gerência de Organização Escolar da SMED/BH, houve a reeleição de 53% dos gestores em cargo de direção escolar. É possível supor que esse alto percen-

tual de candidatos reeleitos se justifique em função das exigências quanto à compreensão do processo de modernização da gestão na RME/BH e, ainda, da necessidade da elaboração de um plano de trabalho para a gestão. Em outras palavras, há a hipótese de que, em função da complexidade dessas exigências, que demandam conhecimentos e prática em gestão escolar, muitos professores possam ter optado por não se candidatarem.

Nos últimos três anos, algumas ações foram implementadas pela SMED/BH no sentido de aproximar e integrar os gestores do órgão central e os gestores de escola da rede. Entre essas ações estão os Fóruns de Diretores e Vice-diretores Escolares, com periodicidade semestral; e o café com os Diretores, que vem acontecendo anualmente, desde 2009, com a presença do Prefeito de Belo Horizonte. Também foram realizadas reuniões com os gestores recém-eleitos, no primeiro ano dos mandatos, em 2012, com o objetivo de apresentar a eles os procedimentos administrativos e financeiros das Caixas Escolares³ e explicar como realizá-los, de forma a garantir sua legitimidade.

3. As Caixas Escolares são entidades privadas, sem fins lucrativos, com o objetivo de contribuir para a administração e o recebimento de subsídio do poder público municipal ou federal, de forma que as instituições escolares municipais possam organizar-se de acordo com o que dispõe a Lei 3.726, de 20 de março de 1984. Tal Lei considera a necessidade de consolidar os processos de descentralização das atividades de aquisição de materiais didáticos e conservação de prédios escolares; de ampliar a autonomia financeira das escolas para melhoria da qualidade do ensino oferecido; de aprimorar o sistema de controle da utilização dos recursos públicos destinados à educação; e de envolver os pais dos alunos e a comunidade nas prioridades de conservação da escola.

O plano de trabalho da gestão, após a posse dos Diretores e Vice-diretores, passou a ser o instrumento de monitoramento e avaliação da gestão, e base para que a Escola / UMEI, sob a responsabilidade dos gestores eleitos, ofereça serviços educacionais de qualidade, transformando-se assim no Plano de Metas⁴ das instituições.

4. Plano de Metas aqui caracterizado como um plano "orientado para resultados desde a formulação até a implantação e avaliação de políticas, programas e projetos" (BELO HORIZONTE, 2013, s/p).

Com o intuito de desenvolver competências que auxiliassem os gestores no desenvolvimento de suas atividades, e frente aos desafios de implementação dos Planos de Trabalho e cumprimento do Plano de Metas, em 2012, foram contratados os serviços de consultoria da empresa Perfil Antropológico.

Dessa forma, e considerando o orçamento disponível na ocasião, a empresa fez inicialmente o levantamento do perfil de 188 gestores em cargo de Direção Escolar. O trabalho desenvolvido visou traçar o perfil individual desses diretores, identificando os pontos fortes a serem desenvolvidos, de acordo com os indicadores de competência alinhados entre a SMED/BH e a consultoria. Além disso, cada diretor recebeu o *feedback* de sua avaliação de competência, a fim de proporcionar um autoconhecimento que, conseqüentemente, embasasse a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Para isso, a equipe da Perfil Antropológico realizou a avaliação de competências de cada gestor, por meio do instrumento MAPPA – Mapeamento de Pessoas. Por meio da aplicação de um questionário de história de vida profissional, de um inventário psicológico e de entrevista individual, foi elaborado o mapa de competências de cada um dos gestores, considerando as competências e características elencadas no Quadro 4:

Quadro 4. Competências e características individuais utilizadas para o PDI

Competências para empreender	Tomada de Decisão; Comando de Pessoas; Busca de Informação; Competição; Competências para a atividade; Foco; Ordem; Dinamismo; Flexibilidade.
Competências de autogestão	Vínculos com a Vida; Resiliência; Equilíbrio Emocional; Interação com autoridade; Obediência; Rebeldia; Dependência de Aprovação; Competências interpessoais; Vínculos Afetivos; Civilidade; Habilidade de Comunicação; Rivalidade; Irritabilidade; Dissimulação; Manipulação.
Competências corporais	Energia e Vigor; Fadiga.

Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em documentos de circulação interna do Escritório de Gestão de Projetos.

Observa-se que a SMED/BH, preocupada com a implementação dos Planos de Meta, providenciou uma formação para os gestores recém-eleitos, de forma a apoiá-los nessa tarefa.

É importante esclarecer ainda que, como já ocorrido nos pleitos anteriores, foi constituída pela Portaria SMED Nº 263/2011, de 7 de novembro de 2011, a Comissão Eleitoral Central, composta por oito representantes de gerências e setores da SMED/BH, ligados diretamente ao processo eleitoral nas escolas para o pleito de 2011.

Seguindo o exemplo das outras comissões, esta também ficou responsável por receber, analisar e julgar recursos, diferenciando-se das demais apenas no processo de comunicação com os candidatos, pois optou por utilizar a Intranet da Educação como ferramenta tecnológica para divulgação das instruções e normatizações da eleição para o mandato 2012/2014. Também criou e divulgou um endereço de *e-mail* específico para que os candidatos pudessem encaminhar suas questões. Contudo, os recursos interpostos ainda foram enviados de forma impressa e assinada.

Constata-se, portanto, que, apesar de todas as mudanças provocadas no pleito de 2011, em especial quanto à necessidade de elaboração de um plano de trabalho em consonância com o mapa estratégico da SMED/BH, não houve uma ação sistematizada na SMED/BH de apoio aos candidatos. A ação da Comissão e suas atribuições foram as mesmas dos anos anteriores, restringidas às questões legais do processo eleitoral.

Cabe aqui a seguinte reflexão: como implementar mudança na gestão escolar, considerando a importância de uma gestão estratégica e compartilhada, como está claro no pleito de 2011, se o processo de acompanhamento pela SMED/BH é o mesmo dos últimos 13 anos? E ainda: qual o impacto da falta de apoio e formação para os candidatos na elaboração dos planos de trabalho?

A SMED/BH, como órgão central responsável pelas políticas públicas educacionais da RME/BH, ao elaborar o Decreto e a Portaria para normatizar e

instruir o pleito de 2011, com as devidas alterações propostas nessa nova política de gestão pública para a cidade, trouxe para si a responsabilidade pelo desenho e pela implementação dessa política.

Contudo, como colocado por Condé (2012), a formulação das políticas acontece sempre em um contexto complexo e difícil em que as decisões precisam ser tomadas pelos atores envolvidos nesse processo, e nem sempre há o tempo para o ensaio, como foi o caso da política implementada no pleito de 2011.

Dessa forma, a implementação que se configura como “teste da realidade, lugar da ação” (CONDÉ, 2012, p. 91) traz consigo, como inerente ao processo do ciclo de políticas, questões que impactam no poder decisório do implementador; reforçando, portanto, a ideia de que a implementação da política deve estar junto e em consonância com sua formulação.

Especialmente no caso da política de seleção de gestores escolares da RME/BH para o pleito de 2011, pode-se observar que a implementação da exigência de um plano de trabalho para a gestão, detalhado e em consonância com a política de gestão pública da PBH, focalizada em metas e resultados, apresentou várias dificuldades.

Segundo Condé (2012), essas dificuldades acontecem, uma vez que a etapa de implementação envolve muitas incertezas, e porque algumas políticas (como a seleção de gestores da RME/BH) são muito complexas. Entre os problemas recorrentes na implantação de políticas públicas, citados por esse autor, pode-se observar que, no que se refere à nova política de seleção de gestores para o pleito de 2011, houve o que ele chama de “relação deficiente com o público-alvo”. Além disso, outro problema a ser apontado diz respeito à falta de capacitação dos gestores responsáveis pelos processos de implementação e monitoramento dessa política.

O primeiro problema - a relação deficiente com o público-alvo - ficou evidenciado na medida em que a política não previu uma formação específica para os candidatos à gestão escolar. Essa formação deveria ter sido prevista, uma vez que a seleção de gestores da RME/BH é aberta a todos os docentes e/ou pedagogos, com ou sem experiência em gestão.

O problema de falta de capacitação dos gestores responsáveis pela implantação e pelo monitoramento dessa política revelou-se quando, após a eleição, e considerando os planos de trabalho para gestão dos candidatos eleitos, houve a necessidade de contratação de uma assessoria para desenvolver o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) desses gestores eleitos. Em outras palavras, os gestores escolares, que seriam os responsáveis pela implantação do novo modelo de gestão pública na RME/BH e, conseqüentemente dos seus planos de trabalho, não tinham os conhecimentos e as habilidades necessárias para essa tarefa. Por outro lado, os gestores da SMED/BH, responsáveis pelo monitoramento da política, também se mostraram pouco

capacitados para essa função, quando propuseram que os Planos de Metas das instituições fossem pactuados no primeiro trimestre de 2012, com base em planos de trabalho que não foram avaliados.

Considerando as implicações relatadas anteriormente e as reflexões acerca da implementação de uma nova política de processo seletivo para o cargo de Direção Escolar na RME/BH, passamos às nossas considerações finais.

Considerações finais

O pleito de 2011, que elegeu os gestores escolares para o mandato 2012/2014 da RME/BH, apresentou características diferenciadas dos pleitos anteriores em decorrência da nova política de gestão administrativa da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH), implementada no primeiro mandato do prefeito Márcio Lacerda, em 2009, e baseada em metas e resultados.

Entre as características diferenciadas desse pleito, está a obrigatoriedade, para inscrição das chapas, da apresentação de um plano de trabalho para a gestão escolar da RME/BH, que esteja em consonância com os objetivos estratégicos da Secretaria Municipal de Educação (SMED/BH) e com os objetivos estratégicos das escolas municipais. Para que os candidatos pudessem elaborar o plano, foram apresentadas a eles as diretrizes da gestão escolar da rede e as competências e habilidades necessárias para o desempenho dessa função, questões até então não explicitadas na RME/BH.

Essas mudanças impactaram no processo de seleção de gestores da RME/BH, pois exigiram dos candidatos conhecimentos e competências que não eram exigidos anteriormente. Contudo, apesar das novas exigências, o processo continua o mesmo, ou seja, professores e/ou pedagogos da RME/BH podem se candidatar à gestão escolar, independentemente de seus currículos acadêmicos e/ou profissionais. E ainda não há, no âmbito da SMED/BH, ações de apoio e formação específicas para os candidatos à gestão escolar, como também não há ações sistematizadas de formação continuada para os gestores escolares da rede.

A ausência de processos de apoio e de formação voltados especificamente a candidatos à gestão escolar leva a duas questões inter-relacionadas. Primeiro: até que ponto os candidatos sem experiência e formação em gestão escolar estão preparados para elaborar um plano de trabalho, em consonância com o plano estratégico da SMED/BH e das escolas municipais? Segundo: até que ponto os candidatos terão conhecimentos e competências em gestão suficientes para implementação e acompanhamento do plano proposto?

Aponta-se que essas questões merecem atenção e devem ser objeto de reflexão dos responsáveis pela política de seleção de gestores de escolas da SMED/BH.

Somos da opinião de que, dentro da perspectiva de modernização da gestão educacional e da proposta de implementação de um modo de gestão estratégica na SMED/BH, os processos de apoio e de formação de gestores de escola também deveriam ser tratados de forma estratégica. Esses processos tornam-se fundamentais para garantir que a concepção, a implementação e o monitoramento dos planos de trabalho propiciem uma efetiva melhoria do desempenho da escola e da qualidade do ensino ofertado.

Para tanto, é fundamental que a SMED/BH estabeleça uma política de formação e acompanhamento dos candidatos à gestão escolar na RME/BH, considerando que o processo de seleção de gestores para essa rede é democrático e acontece por meio de eleição direta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELO HORIZONTE (Município). **Lei Orgânica do Município de Belo Horizonte** (LOMBH), de 31 de março de 1990. Dispõe sobre a organização do município de Belo Horizonte. Câmara de Vereadores de Belo Horizonte, Belo Horizonte, MG, 31 mar. 1990. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br/leis/legislacao/lei-organica>>. Acesso em 15 jan. 2013.

_____. **Programa BH Metas e Resultados**. Disponível em: <<http://bhmetasere-sultados.pbh.gov.br/>>. Acesso em 02 set. 2013.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 5.692, de 11 de agosto de 1971. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm>. Acesso em 15 abr. 2014.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 15 abr. 2014.

CONDÉ, Eduardo Salomão. Abrindo a Caixa: dimensões e desafios na análise de Políticas Públicas. **Revista Pesquisa e Debate em Educação**. Responsabilização na Educação. Juiz de Fora, v. 2, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://www.revistappgp.caedufjf.net/index.php/revista1/article/view/24>> Acesso em 22 nov. 2013.

LÜCK, Heloisa. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/1087/989>> Acesso em: 05 abr. 2013

MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B.; DUSI, C. S. C. O trabalho e os papéis de diretores de escola à luz de um modelo de gestão: um estudo na rede pública municipal de ensino de Juiz de Fora – MG. IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação. Porto/Portugal, 2014. **Anais do IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**. Juiz de Fora, 2014.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**. São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>>. Acesso em 03 out. 2012.

SCHNECKENBERG, Marisa. A Relação entre Política Pública de Reforma Educacional e a Gestão do Cotidiano Escolar. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 113-124, fev./jun. 2000. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1096/997>>. Acesso 15 out. 2012.

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. **Escritório de Gestão de Projetos**. Termo de Abertura do Projeto Gestão de Pessoas. Documento de circulação interna do Gabinete. 2011.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. **A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v17n49/a08v17n49.pdf>> Acesso em 27 abr. 2014.