

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

Vanessa Nunes dos Santos

**PERFIL DO PROFESSOR-GESTOR: RETRATO DOS PROFISSIONAIS QUE
TROCARAM DE FUNÇÃO NO EXERCÍCIO PÚBLICO DE SUAS CARREIRAS
INSERIDOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS.**

**Belo Horizonte
2023**

Vanessa Nunes dos Santos

PERFIL DO PROFESSOR-GESTOR: RETRATO DOS PROFISSIONAIS QUE TROCARAM DE FUNÇÃO NO EXERCÍCIO PÚBLICO DE SUAS CARREIRAS INSERIDOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, como requisito parcial para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor (a) Antonio Artur de Souza

Belo Horizonte

2023

Vanessa Nunes dos Santos

**DIRETOR(A) ESCOLAR:
análise do perfil e do contexto laboral de diretores escolares em Minas Gerais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal de Minas Gerais, para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientador: Professor (a) Antonio Artur de Souza

Banca examinadora

Professor (a). Narrayra Granier Cunha

Professor (a). Cristina Saldanha

Aprovado em Belo Horizonte, em 26 de setembro de 2023

Ficha catalográfica

S237p Santos, Vanessa Nunes dos.
2023 Perfil do professor-gestor [manuscrito] : retrato dos profissionais que trocaram de função no exercício público de suas carreiras inseridos nas escolas estaduais de Minas Gerais / Vanessa Nunes dos Santos. – 2023.
36 f.: il.

Orientador: Antônio Artur de Souza.
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. 2. Gestão pública. I. Souza, Antônio Artur de. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211
Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/020/2024



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
CENTRO DE APOIO À EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CAED
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

FOLHA DE APROVAÇÃO

NOME: VANESSA NUNES DOS SANTOS , Nº. DE REGISTRO: 2022708541

TRABALHO FINAL: "PERFIL DO PROFESSOR-GESTOR: RETRATO DOS PROFISSIONAIS QUE TROCARAM DE FUNÇÃO NO EXERCÍCIO PÚBLICO DE SUAS CARREIRAS INSERIDOS NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS".

Trabalho de Conclusão da Especialização apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública, do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

APROVADA em 26 de setembro de 2023, pela Banca Examinadora constituída pelos Membros:

Prof. Dr. Antônio Artur de Souza (Orientador CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Cristina Camila Teles Saldanha (Membro da Banca Examinadora CEPEAD/FACE/UFMG)

Profa. Me. Narrayra Granier Cunha (Membro da Banca Examinadora FAPEMIG)



Documento assinado eletronicamente por **Cristina Camila Teles Saldanha, Usuário Externo**, em 13/12/2023, às 17:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Artur de Souza, Professor do Magistério Superior**, em 13/12/2023, às 23:28, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Narrayra Granier Cunha, Usuária Externa**, em 18/12/2023, às 22:51, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **2870387** e o código CRC **41F62DBC**.

RESUMO

O presente trabalho faz análise do perfil e do contexto laboral de diretores escolares em Minas Gerais, considerando idade, gênero, grau de instrução e modalidades de ensino. A pesquisa contou com análise de dados do portal da transparência e recebidos pelo gabinete da SEE/MG, de diretores, distribuídos e por regiões do estado. Os resultados indicaram a respeito dos diretores: o sexo, idade, nível de escolaridade, regionais de atuação. Quanto às modalidades de ensino, as escolas gerenciadas pelos diretores oferecem ensino infantil, ensino fundamental e ensino médio, vale ressaltar a importância de conhecer melhor o perfil do diretor(a) escolar, bem como as escolas e modalidades de ensino que eles gerenciam, tendo como exemplo, especificamente as verbas de manutenção e custeio e merenda que são distribuídas desigualmente e, portanto, contribuem de maneira reflexiva à população acadêmica inteirar-se da condicionalidade de educação. O perfil do professor gestor é importante para o impacto das condições de trabalho e ensino, na efetiva administração das escolas públicas, traz o objetivo geral de investigar o perfil do diretor(a) escolar sobre essa perspectiva de identificar as diferenças diante de diferentes gestões, buscando comparar as disponibilidades das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gerais., verbas dispensadas entre estes diretores. Os dados permitem conhecer o perfil dos diretores e embasar a discussão no percurso metodológico de cunho quantitativo e caráter descritivo e exploratório coletados em plataformas e documentos internos governamentais no alcance dos objetivos propostos nessa pesquisa.

Palavras-chave: Diretor(a) escolar; modalidades de ensino; escolas públicas estaduais de Minas Gerais.

ABSTRACT

This study analyzes the profile of school principals in the state of Minas Gerais, Brazil, by region, considering age, gender, educational level, and teaching modalities. The research was conducted using data from the Transparency Portal and received from the SEE/MG cabinet, from school principals distributed by region in the state. The results indicated the following about school principals: sex, age, educational level, and regions of operation. Regarding teaching modalities, the schools managed by school principals offer elementary, secondary, and early childhood education. This study is justified by the importance of knowing the profile of school principals, as well as the schools and teaching modalities they manage. Specifically, the study aims to identify differences in the availability of maintenance and operating funds and school meals across regions. This information can help academics understand the conditionality of education, which is important for the impact of school conditionality on the effective administration of public schools. The general objective of the study is to investigate the profile of school principals from the perspective of identifying differences in the availability of resources across regions. The data was collected from government platforms and documents and allows us to know the profile of principals and support the discussion in the methodological path of a quantitative, descriptive, and exploratory nature.

Keywords: School principal; teaching modalities of basic education; public schools in Minas Gerais.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Diretores e vices no estado de Minas Gerais	22
Gráfico 2 - Diretores e vices no estado de Minas Gerais por gênero	23
Gráfico 3 - Diretores e vices no estado de Minas Gerais por grau de instrução	23
Gráfico 4 - Diretores e vices no estado de Minas Gerais - distribuição	25
Gráfico 5 - Diretores e vices no estado de Minas Gerais – regiões do estado	26
Gráfico 6 - Modalidade de ensino nas escolas estaduais da região Metropolitana de Belo Horizonte	29
Gráfico 7 - Modalidade de ensino nas escolas estaduais da região Nordeste	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela 1: Distribuição da formação dos diretores escolares das regiões Metropolitanas de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gérias.	24
Tabela 2: Grau de instrução dos diretores escolares das regiões Metropolitanas de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gérias.	24
Tabela 3: Distribuição das verbas de merenda e manutenção e custeio em Minas Gerais	27
Tabela 4: Quantidade de escolas das regiões Metropolitanas de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gérias.	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Passos para administração de recursos de merenda e manutenção e custeio 27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DCNS -	Diretrizes Curriculares Nacionais
IDH -	Índice de Desenvolvimento Humano
EJA -	Educação de Jovens e Adultos
PO -	Políticas Operacionais
PP -	Políticas Públicas
IES -	Instituição de Ensino Superior
SAEB -	Sistema de Avaliação da Educação Básica

SUMÁRIO

RESUMO	5
1. INTRODUÇÃO	13
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1. Formação do gestor público e do professor	15
2.2. O gestor público	17
2.3. Políticas públicas na educação	18
2.4. Políticas A SEE-MG	19
3. METODOLOGIA.....	21
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	22
4.1. Diretores e vices em MG.....	22
Diretores e vices em MG	22
4.2. Gênero dos diretores e vices	22
4.3. Grau de instrução dos diretores e vices	23
4.4. Distribuição de diretores escolares das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gérias.	24
4.5. Grau de instrução dos diretores e vices das escolas de Minas Gerais	24
4.6. Faixa salarial dos diretores e vices das escolas de Minas Gerais	25
4.7. Distribuição de diretores nas escolas.....	25
5. ANÁLISE DAS VERBAS DE MANUTENÇÃO E CUSTEIO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DAS REGIÕES METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE E NORDESTE DE MINAS GERIAS.....	27
6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	32
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
8. BIBLIOGRAFIA	36

1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho acadêmico, analisa-se o perfil do diretor(a) escolar, contextualizando sua realidade laboral, nas escolas públicas de Minas Gerais. De acordo com Araújo (2019) torna-se ainda mais relevante, para a instituição e seu gestor escolar, o estudo e o emprego dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como instrumento estratégico para a aquisição e transmissão eficaz de conhecimento. A comunidade escolar vive transformações, é um universo acelerado, com características e comum entre os profissionais que migram seu ofício inicial por uma carreira de gestor público. Geralmente os professores que de predispõe a esse novo ofício veem situações das quais se sentem aptos a resolver, por tal motivação se enquadram como diretores escolares. As escolas das quais eles compõem o quadro docente, estão passando por problemas como : faltas de verbas adequadas, falta de infraestrutura, falta de formação adequada dos docentes e há uma insatisfação ou ausência de um gestor efetivo.

Segundo Araújo (2019) a escola possui uma relação no processo de aprendizado do aluno bastante tradicional, o qual o professor se mostra como agente do conteúdo a ser aprendido pelos alunos. Para mudar este quadro, os professores se veem diante de um espaçoso desafio: reavaliar o seu título, a sua formação, para aceitar a proposta de administrar uma escola. Lidar com professores, pais e uma silhueta de alunos, exige novas habilidades para novas competências. Os professores não são treinados para tratar com o planejamento da própria profissão e, não se tem, muitas vezes, os mais modesto conceitos de administração, de custos, gestão de pessoal, taxaço, marketing, fidelizaço e captaço de alunos.

Para Azevedo (2022) salienta-se a importância do papel do gestor escolar para que o tema tenha condições de ser discutido política e pedagogicamente no âmbito geral da escola. O diretor(a) escolar é um profissional que desempenha um papel fundamental na educação brasileira. Segundo Azevedo (2022, p. 3).

O fato é que as políticas públicas, orientações e diretrizes curriculares nacionais no âmbito da diversidade, sobretudo as publicadas entre 2004 e 2015, estimulam a promoção de experiências coletivas e de caráter colaborativo. Também sinalizam para a convivência respeitosa e de valorização da diversidade na sociedade via formação escolar. Diante de uma sociedade marcada por contradições e violência, é preciso que a escola atente para as diretrizes curriculares nacionais voltadas para questões de inclusão e diversidade. É preciso que os profissionais intelectuais que nela trabalham, formando as novas e futuras gerações, apropriem-se das propostas de trabalho presentes em tais diretrizes curriculares, instrumentalizando-se para melhor lidar com as relações sociais na escola, por vezes marcadas por preconceito e discriminação. Em síntese, de falta de leis e diretrizes curriculares contra a reprodução de preconceitos e discriminação no ambiente escolar o Brasil não padece, ainda que, atualmente, assista-se a uma mudança nesse estado de coisas decorrentes de alterações nas orientações do Ministério da Educação pós-2019².

O professor é responsável por planejar, coordenar e executar as atividades educacionais de uma escola, além de gerenciar recursos humanos, financeiros e materiais. O diretor(a) escolar deveria ter uma sólida formação acadêmica e profissional, além de habilidades de liderança, comunicação e gestão. Ele também deveria ser capaz de trabalhar em equipe e de se relacionar com diferentes públicos, como alunos, pais, professores e funcionários. Trata-se de profissional que desempenha um papel fundamental na melhoria da qualidade da educação. O professor é (na teoria) responsável por criar um ambiente de aprendizagem positivo e estimulante, por promover o desenvolvimento profissional dos professores e por garantir que os alunos recebam uma educação de qualidade.

O objetivo proposto é analisar o perfil e o contexto de trabalho dos diretores das escolas públicas estaduais de Minas Gerais, identificar características pessoais dos diretores escolares – gênero, idade, escolaridade (área de formação e nível de instrução). Descrever e comparar o contexto laboral dos professores-gestores em 2 regiões do estado de Minas Gerais com relação a: modalidade de ensino (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio); montante disponível de receita para despesas de merenda e de manutenção e custeio e área de lotação (urbana ou rural) e apresentar um projeto de intervenção para melhoria da gestão escolar, com capacitação continuada aos diretores, como ferramenta de melhoria na gestão, progressão na carreira e formação adequada, para o exercício efetivo nas escolas estaduais e municipais de Minas Gerais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Formação do gestor público e do professor

De acordo com Alves (2022), para entender a formação do gestor público escolar no contexto brasileiro, é preciso situar a situação a qual ela acontece, em especial após a Constituição de 1988, e a reforma estrutural pela qual o Estado brasileiro passou durante a década de 1990. A gestão escolar é um processo complexo que envolve a administração de recursos humanos, materiais e financeiros, bem como a definição de objetivos e metas educacionais. A gestão escolar eficaz é fundamental para a melhoria da qualidade da educação.

Traz-se lucidez a este artigo:

“Acirraram-se os debates sobre a necessidade de reajustar a formação docente e a gestão, temas centrais nas DCNs para a formação de professores e pedagogos. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a formação de professores e pedagogos foram elaboradas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em 2015 e representam um avanço significativo na regulamentação da formação docente no Brasil. No entanto, há um conjunto de desafios que precisam ser enfrentados para que as DCNs sejam plenamente implementadas. (SHIROMA, 2011, p. 6)

Um dos desafios mais importantes é o da formação inicial de professores. Shiroma (2011) destaca a importância da formação docente e da gestão educacional para a qualidade da educação. A autora afirma que as DCNs de 2015 representam um avanço significativo na regulamentação da formação docente no Brasil, mas que ainda há desafios para sua implementação. Shiroma (2015) concorda com os avanços trazidos pelas DCNs de 2015, como a adoção de uma abordagem interdisciplinar, a valorização da prática pedagógica e a promoção da educação inclusiva. No entanto, a autora também aponta alguns desafios para a implementação das DCNs, como a falta de recursos financeiros, a resistência de alguns setores da sociedade e a necessidade de formação continuada para os professores já formados.

Shiroma (2015) corrobora com a análise do perfil do professor-gestor, uma vez que afirma que as DCNs de 2015 representam um avanço significativo na regulamentação da formação docente no Brasil, mas ainda há desafios para sua implementação. As DCNs estabelecem que a formação inicial deve ser de nível superior e deve ter duração, a mínima de três anos. No entanto, a oferta de vagas em cursos de licenciatura ainda é insuficiente, especialmente nas regiões mais carentes, conforme mostra o mapa de IDHs do país. Além disso, a qualidade da formação inicial nem sempre é satisfatória, o que pode dificultar a entrada de professores bem preparados no mercado de trabalho. Outro desafio importante é o da formação continuada de professores. As DCNs estabelecem que a formação continuada deve ser permanente e deve ser oferecida pelos sistemas de ensino. No entanto, a oferta de vagas em cursos de formação continuada nem sempre é suficiente e a qualidade desses cursos nem sempre é satisfatória. O desafio da gestão também é importante. As DCNs estabelecem que a gestão escolar deve ser democrática e participativa. No entanto, a realidade das escolas brasileiras nem sempre está de acordo com essas diretrizes. Muitas escolas são administradas de forma autoritária e a participação dos professores, dos alunos e dos pais é limitada. Os desafios da formação docente e da gestão são complexos e precisam ser enfrentados com urgência. A implementação das DCNs é essencial para a melhoria da qualidade da educação no Brasil.

A EJA é uma modalidade de educação que se caracteriza pela diversidade dos alunos e das situações de aprendizagem. Por isso, a formação continuada deve ser voltada para a realidade

específica dessa modalidade, considerando as necessidades e expectativas dos professores e dos alunos. Rodrigues e Senhoras (2023) afirmam que formação continuada de professores é um processo essencial para a garantia do direito à educação para todos, independentemente da idade, da classe social ou da condição de escolaridade. Neste trecho, as autoras destacam a importância da formação continuada para a garantia do direito à educação para todos. A EJA (Educação de Jovens e Adultos), por exemplo, é uma modalidade de educação que visa proporcionar aos jovens e adultos a oportunidade de concluir o ensino fundamental e médio. Nesse sentido, a formação continuada pode contribuir para que os professores da EJA possam oferecer uma educação de qualidade para esse público.

Rodrigues e Senhoras (2023) ressaltam que a formação continuada deve ser articulada com a realidade do discente, considerando as necessidades e expectativas dos professores e dos alunos. Destaca-se nestes excertos a importância da articulação entre a formação continuada e a realidade. .

Os desafios da formação docente e da gestão são complexos, mas são desafios que precisam ser enfrentados para a melhoria da qualidade da educação no Brasil. De acordo com Sá-Silva e Soares (2019), as políticas organizacionais (PO) são um conjunto de premissas, programas e ações sistemáticas no âmbito da IES, que visam implementar as orientações e diretrizes das PP, possibilitando o desenvolvimento profissional dos sujeitos, incluindo a formação de competências profissionais dos professores. As PO são importantes para garantir que as PP sejam implementadas de forma efetiva nas IES. Elas fornecem um quadro de referência para as ações da IES e ajudam a garantir que todas as partes interessadas estejam trabalhando para os mesmos objetivos. As PO também são importantes para o desenvolvimento profissional dos professores. Elas fornecem oportunidades para os professores aprenderem e se desenvolverem, e ajudam a garantir que eles tenham as competências necessárias para ensinar eficazmente.

Algumas das principais áreas que as PO podem abordar incluem a Gestão do ensino e aprendizagem: as PO podem ajudar a garantir que o ensino e a aprendizagem sejam de alta qualidade e que os alunos tenham acesso a oportunidades de aprendizagem significativas. Também o desenvolvimento profissional dos professores: as PO podem fornecer oportunidades para os professores aprenderem e se desenvolverem, e podem ajudar a garantir que eles tenham as competências necessárias para ensinar eficazmente. Como na afirmação a seguir.

a reflexividade prática pode ser compreendida como estratégia de transformação na formação escolar que visa auxiliar o gestor no seu dia a dia, por meio dos diálogos reflexivos com os diversos atores da prática escolar. Ela possibilita aos gestores promover a democratização por meio do diálogo e da ressignificação do contexto em que a escola está inserida, proporcionando mais autonomia e dando voz às pessoas para que contribuam e atuem no seu espaço ativamente. ALVES (2022, p. 8)

A reflexividade prática permite que os gestores reflitam sobre suas ações e seus contextos, a fim de melhorar a qualidade da educação. Esta, pode ser desenvolvida por meio de diálogos reflexivos com os diversos atores da prática escolar, como professores, alunos, pais e funcionários. Esses diálogos possibilitam que os gestores compreendam melhor as diferentes perspectivas e necessidades dos envolvidos na educação.

A reflexividade prática também pode promover a democratização da escola, por meio do diálogo e da ressignificação do contexto em que ela está inserida. Os gestores podem promover

a participação de todos os envolvidos na educação, dando voz a todos para que contribuam e atuem no espaço escolar ativamente. As PO são um instrumento importante para melhorar a educação nas IES. Elas fornecem um quadro de referência para as ações da IES, ajudam a garantir que as PP sejam implementadas de forma efetiva, e apoiam o desenvolvimento profissional dos professores e a investigação e a inovação na educação. GRACINDO (2009) discute o papel do gestor escolar na implementação da gestão democrática. A autora argumenta que o gestor escolar deve ser um agente transformador, capaz de promover a participação da comunidade escolar na gestão da escola. Para isso, o gestor deve ter um perfil democrático, marcado pela liderança, pela comunicação e pelo trabalho em equipe.

Com igual importância a investigação e inovação: as PO podem apoiar a investigação e a inovação na educação, e podem ajudar a garantir que as IES estejam na vanguarda do ensino e da aprendizagem e a participação da comunidade: as PO podem promover a participação da comunidade na educação, e podem ajudar a garantir que as IES sejam instituições abertas e inclusivas. Além disso, o gestor deve estar bem formado para lidar com as demandas da gestão democrática, que incluem a gestão financeira, a gestão de pessoas e a gestão de processos.

GRACINDO (2009) fomenta que o gestor escolar deve ser um agente transformador, capaz de promover a participação da comunidade escolar na gestão da escola, para tal ele deve ter um perfil democrático, marcado pela liderança, pela comunicação e pelo trabalho em equipe, é necessário estar bem formado para lidar com as demandas da gestão democrática, que incluem a gestão financeira, a gestão de pessoas e a gestão de processos.

2.2. O gestor público

A gestão democrática é um caminho importante para a melhoria da qualidade da educação, mas é necessário um esforço conjunto de todos os atores da comunidade escolar para que ela se concretize. Baseados na análise da teoria da autodeterminação, de COLARES (2019) que postula que a motivação é um processo que se move ao longo de um contínuo, desde a motivação extrínseca (motivação por recompensas externas) até a motivação intrínseca (motivação por interesses e valores pessoais).

Portanto a motivação dos docentes é complexa e multifacetada. Eles argumentam que é importante compreender os diferentes tipos de motivação que motivam os docentes, a fim de desenvolver políticas e práticas que apoiem a motivação docente. Neste artigo contribuiu-se para a literatura sobre motivação docente ao fornecer uma análise baseada na teoria da autodeterminação. Os resultados da pesquisa sugerem que a motivação docente é predominantemente extrínseca, mas também é influenciada por fatores intrínsecos. Os autores concluem que é importante compreender os diferentes tipos de motivação que motivam os docentes, a fim de desenvolver políticas e práticas que apoiem a motivação docente.

Para Vasconcelos (2022, p.3):

Na dimensão da gestão escolar, este processo se desenvolve à medida que o gestor escolar incorpora a responsabilidade de efetivar políticas e, sob a influência de suas características pessoais e papéis profissionais e sociais, recria mecanismos de reconstrução do mundo ao seu redor através da produção de sentido.

A citação afirma que a gestão escolar é um processo dinâmico, que se desenvolve à medida que o gestor escolar incorpora as políticas educacionais e as interpreta de acordo com suas características pessoais, profissionais e sociais. O gestor escolar é o responsável por

implementar as políticas educacionais na escola, mas ele não é um mero executor. Ele deve interpretar essas políticas de forma crítica, a fim de adaptá-las às necessidades específicas da escola e da comunidade em que ela está inserida. Para isso, o gestor escolar deve ser capaz de refletir sobre suas próprias crenças e valores, bem como sobre o contexto em que a escola está inserida. Ele deve ser capaz de construir uma visão de futuro para a escola, que seja compartilhada por todos os envolvidos no processo educacional.

Carvalho (2018) afirma que "o diretor escolar é um profissional responsável pela gestão da escola, que deve liderar e coordenar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras da instituição" O diretor é o profissional responsável por liderar e coordenar todas as atividades da escola, incluindo as pedagógicas, administrativas e financeiras. Essa definição é importante porque destaca a importância do diretor escolar para a qualidade da educação. O diretor é o responsável por criar um ambiente escolar favorável ao ensino e à aprendizagem. Ele também é responsável por garantir que a escola tenha os recursos necessários para cumprir sua missão. Ainda segundo Carvalho (2018) também destaca a complexidade do papel do diretor escolar. O diretor deve ser um profissional com habilidades e competências em diferentes áreas, como liderança, gestão, planejamento, organização e comunicação.

Mello (2020, p. 49) diz:

A importância do conceito deriva do fato de que a pura vontade dos agentes ou atores políticos não é suficiente para que objetivos sejam alcançados. Além do mais, os atributos dos Estados precisam ser complementados por mecanismos que viabilizem sua ação, isto é, mecanismos capazes de induzir a implementação de políticas, ou seja, a existência de capacidades é vista como uma forma, embora não a única, de alcançar certos objetivos.

No trecho apresentado, Mello (2020) discute a importância do conceito de capacidades estatais para a implementação de políticas públicas. O autor argumenta que a pura vontade dos agentes políticos não é suficiente para que objetivos sejam alcançados. Além disso, os atributos dos Estados precisam ser complementados por mecanismos que viabilizem sua ação.

2.3. Políticas públicas na educação

A ideia de capacidades estatais tem sido amplamente discutida na literatura sobre política pública. De acordo com Evans e Rauch (1999), capacidades estatais são as habilidades e recursos necessários para o Estado implementar políticas públicas de forma eficaz. Elas incluem recursos humanos, financeiros, organizacionais e informacionais. O autor destaca que as capacidades estatais são importantes para a implementação de políticas públicas por vários motivos. Em primeiro lugar, elas permitem que os Estados gerenciem recursos e atividades de forma eficaz. Em segundo lugar, elas permitem que os Estados respondam às mudanças do contexto social e econômico. Em terceiro lugar, elas permitem que os Estados sejam legítimos e confiáveis aos olhos dos cidadãos.

O trecho apresentado por Mello (2020) corrobora aos argumentos que defendem a importância das capacidades estatais para a implementação de políticas públicas. O autor aponta que a existência de capacidades é vista como uma forma, embora não a única, de alcançar certos objetivos. A literatura sobre capacidades estatais tem apontado para uma série de fatores que podem contribuir para o seu desenvolvimento. Entre eles, destacam-se: investimentos em educação e treinamento, reformas administrativas; parcerias com organizações da sociedade civil; cooperação internacional.

2.4. Políticas A SEE-MG

De acordo com a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG), a rede estadual de ensino conta com 2.211 escolas, distribuídas em todas as regiões do estado. Em 2023, a rede atende a cerca de 1,5 milhão de alunos, desde a educação infantil ao ensino médio.

A SEE/MG tem implementado uma série de ações para melhorar a qualidade da educação nas escolas estaduais. Entre elas, destacam-se a adoção das Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professor e pedagogos, que estabelecem um currículo mais integral e interdisciplinar para os cursos de licenciatura e pedagogia; a implantação do Programa de Formação Continuada de Professores (PROFOCO), que oferece cursos de atualização e aperfeiçoamento para os professores da rede estadual; a implementação do Programa de Reestruturação e Ampliação das Escolas da Rede Estadual de Ensino (REAED), que prevê a reforma e ampliação de escolas estaduais.

Apesar desses avanços, ainda há desafios a serem enfrentados para melhorar a qualidade da educação nas escolas estaduais de Minas Gerais. Entre os principais desafios, destacam-se a falta de recursos financeiros para a educação; a desigualdade entre as escolas da rede estadual e a necessidade de melhorar a formação e a valorização dos professores. A SEE/MG tem buscado superar esses desafios, por meio de parcerias com a União, o Governo do Estado e a iniciativa privada. A expectativa é que, com esses esforços, a rede estadual de ensino de Minas Gerais possa oferecer uma educação de qualidade para todos os alunos. A citação acima é atual, pois foi publicada em 2023, pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. A citação fornece informações sobre a rede estadual de ensino de Minas Gerais, incluindo seu tamanho, número de alunos e ações que estão sendo implementadas para melhorar a qualidade da educação.

A formação em cursos de aperfeiçoamento é uma importante ferramenta para o desenvolvimento profissional dos gestores públicos. Para Novaes e Carneiro (2012) a partir do conhecimento adquirido durante o curso, os gestores podem melhorar sua capacidade de planejar, executar e avaliar políticas públicas. No caso específico da educação básica, a formação em cursos de aperfeiçoamento pode contribuir para a melhoria da qualidade da educação de forma significativa. Os gestores públicos podem utilizar os conhecimentos adquiridos para, desenvolver políticas públicas que atendam às necessidades dos alunos, garantir a equidade na distribuição dos recursos educacionais, monitorar o desempenho dos sistemas educacionais e das escolas, tomar medidas corretivas para melhorar o desempenho dos sistemas educacionais e das escolas.

Novaes e Carneiro (2012) reforçam a importância da avaliação da educação básica para o desenvolvimento da educação. Os autores afirmam que a avaliação é "uma ferramenta indispensável para a avaliação educacional" e que "tem contribuído significativamente para o aprimoramento da educação brasileira". A avaliação da educação básica através de provas oferecidas pelo Governo, como SAEB pode ser utilizada pelos gestores públicos para, identificar áreas de melhoria, tomar medidas corretivas, monitorar o progresso dos sistemas educacionais ao longo do tempo.

Ainda segundo Carneiro (2012) a formação em cursos de aperfeiçoamento pode preparar os gestores públicos para utilizar a avaliação da educação básica de forma eficaz. Os gestores podem utilizar os conhecimentos adquiridos para desenvolver instrumentos e procedimentos de avaliação adequados, interpretar os resultados da avaliação, tomar decisões baseadas nos

resultados da avaliação. A formação em cursos de aperfeiçoamento é um investimento que pode trazer benefícios significativos para os gestores públicos e para a educação básica. Os gestores públicos que recebem uma formação adequada estão mais bem preparados para liderar a melhoria da qualidade da educação.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada foi a pesquisa documental com dados secundários. A população da pesquisa foi composta por todos os diretores escolares das escolas estaduais de Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de dois instrumentos; plataformas de acesso público, como o portal da transparência do Estado de Minas Gerais, forneceram informações sobre a quantidade de escolas geridas pelos diretores e a modalidade de ensino que eles atendem em sua gestão atual e documentos internos governamentais, solicitados e enviados à autora, incluíram informações sobre o perfil dos diretores, como idade, sexo, formação acadêmica, experiência profissional, dentre outros.

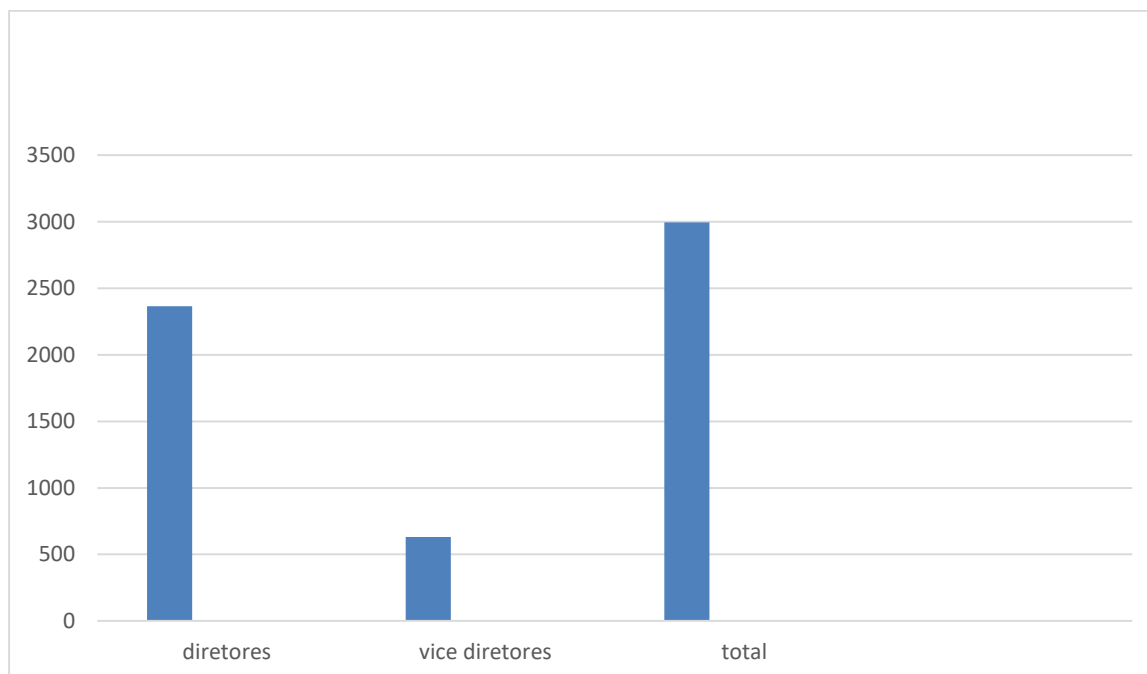
As análises dos dados serão apresentadas por meio de tabelas, gráficos e análises descritivas e exploratórias. Os resultados serão discutidos à luz da literatura sobre o tema. Também objetiva-se comparar os dados de verbas de merenda, e manutenção e custeio das escolas estaduais de Minas Gerais, nas regiões metropolitana de Belo Horizonte e região nordeste. Para tais, os dados serão coletados por meio de dados secundários, disponíveis no portal da transparência do Estado de Minas Gerais. A análise dos dados será realizada por meio de tabelas, gráficos e análises descritivas e exploratórias.

A análise será realizada para identificar as características gerais dos dados, como a distribuição de frequência, a média, a mediana e o desvio padrão. Essa análise será realizada separadamente para cada região, metropolitana de Belo Horizonte e região nordeste, para identificar possíveis relações entre as variáveis, como a verba de merenda e a verba de manutenção e custeio. Serão comparados os valores médios, as medianas, e as relações entre as variáveis.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Diretores e vices em MG

Diretores e vices em MG

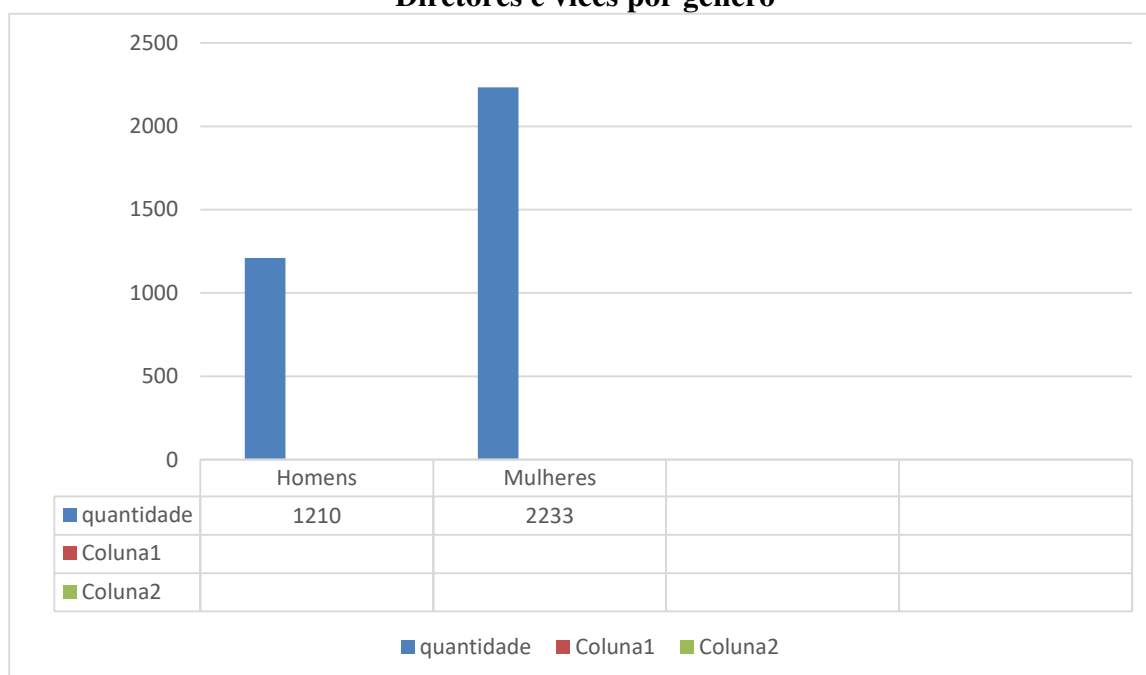


Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

De acordo com o Portal da Transparência do Governo de Minas Gerais, em 2023, há um total de 2.995 diretores escolares na rede estadual de ensino de Minas Gerais. Desse total, 2.365 são diretores e 630 são vice-diretores. A análise dos dados do Portal da Transparência do Governo de Minas Gerais mostra que a rede estadual de ensino de Minas Gerais conta com um número significativo de diretores escolares.

4.2. Gênero dos diretores e vices

Diretores e vices por gênero

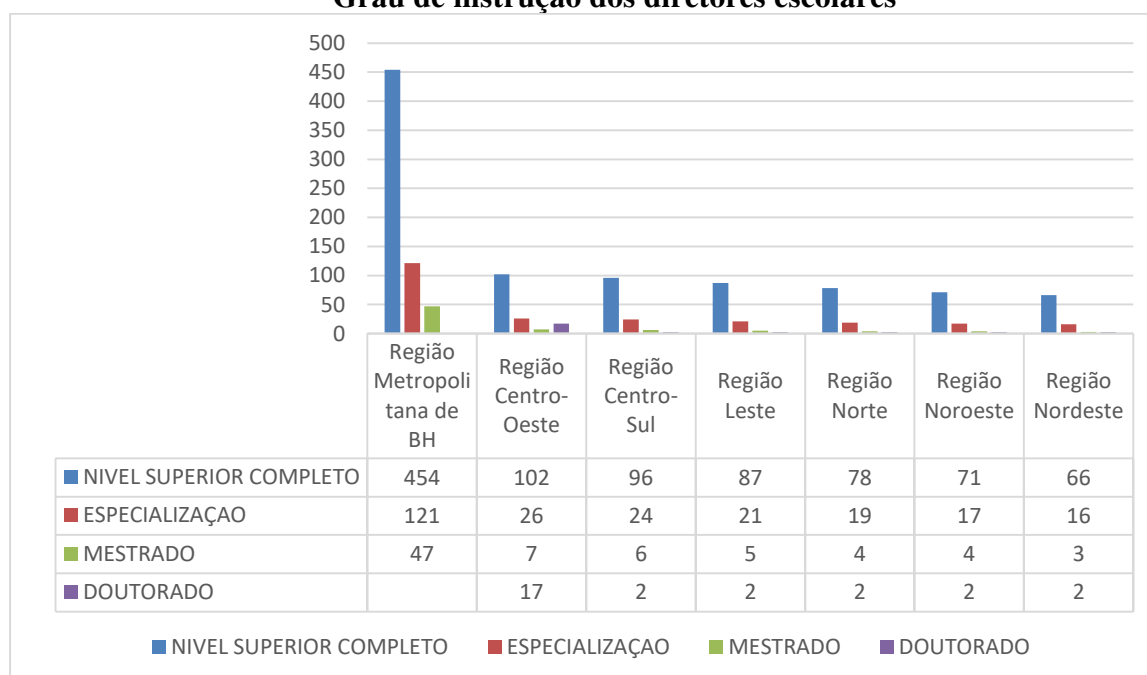


Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

Os dados mostram que o número de mulheres diretoras nas escolas estaduais de Minas Gerais é maior do que a de homens diretores, conforme o gráfico acima. A proporção de mulheres diretoras é de 64,7%, enquanto a proporção de homens diretores é de 35,3%. Neste caso é quase o dobro de mulheres nas gestões escolares do que homens. Vale ressaltar que o principal meio de ingresso na função são eleições com a comunidade escolar, através de votação.

4.3. Grau de instrução dos diretores e vices

Grau de instrução dos diretores escolares



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

De acordo com o Portal da Transparência do Governo de Minas Gerais, a maioria dos diretores escolares do estado tem nível superior completo. Em 2023, 94,4% dos diretores tinham nível superior completo, 4,4% tinham nível superior incompleto e 1,2% não tinham nível superior. A distribuição do grau de escolaridade dos diretores escolares das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gerais. é a seguinte: Os dados do Portal da Transparência também mostram que a maioria dos diretores escolares do estado tem formação em Pedagogia. Em 2023, 62,2% dos diretores tinham formação em Pedagogia, 22,8% tinham formação em outras áreas da educação e 15,0% tinham formação em outras áreas.

4.4. Distribuição de diretores escolares das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gerais.

Tabela 1: Distribuição da formação dos diretores escolares das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gerais.

Região	Pedagogia	Outras áreas da educação	Outras áreas
Metropolitana de Belo Horizonte	62,3%	22,7%	15,0%
Nordeste	61,5%	23,5%	15,0%

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

4.5. Grau de instrução dos diretores e vices das escolas de Minas Gerais

Tabela 2: Grau de instrução dos diretores escolares das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gerais. em Minas Gerais

Região	Graduação	Graduação + especialização	Graduação + mestrado	Graduação + doutorado
Metropolitana de Belo Horizonte	454	121	47	17
Nordeste	66	16	3	2

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

De acordo com o Portal da Transparência do Governo de Minas Gerais, em 2023, 28,6% dos diretores escolares do estado tinham especialização, 10,9% tinham mestrado e 3,5% tinham doutorado. Os dados do Portal da Transparência mostram que a maioria dos diretores escolares do estado tem nível superior completo, mas que um número significativo também tem formação de nível superior mais avançado.

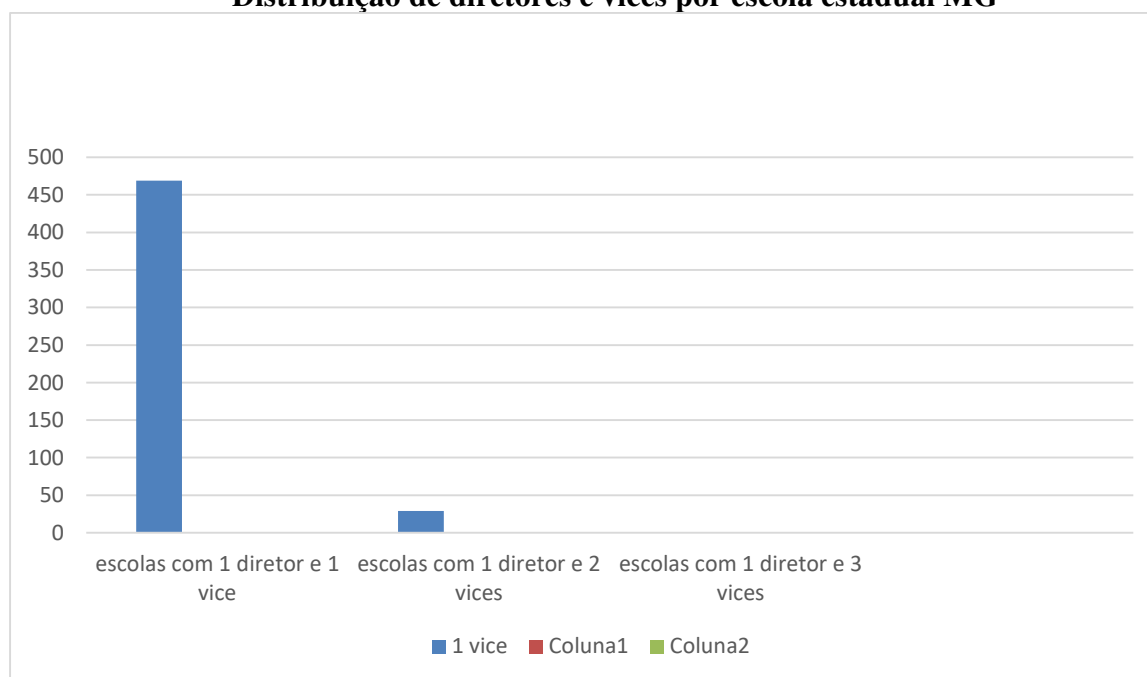
4.6. Faixa salarial dos diretores e vices das escolas de Minas Gerais

A faixa salarial mais comum é a de R\$ 1.300,00 a R\$ 2.000,00, que representa 42,2% do total de diretores escolares. A faixa salarial com menor número de diretores é a de R\$ 9.000,01 a R\$ 10.000,00, que representa 0,29% do total de diretores escolares. É importante ressaltar que esses dados são apenas para diretores escolares estaduais. Os dados para diretores escolares municipais podem variar de acordo com o município. No entanto, a distribuição dos diretores escolares por tempo de serviço na rede estadual de ensino mostra que há uma prevalência de diretores com mais de 20 anos de experiência. Essas informações podem ser úteis para a Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para a realização de políticas públicas voltadas para a formação e a valorização dos diretores escolares.

4.7. Distribuição de diretores nas escolas

A distribuição das escolas estaduais de Minas Gerais por quantidade de diretores e vices em cada escola é a seguinte.

Distribuição de diretores e vices por escola estadual MG



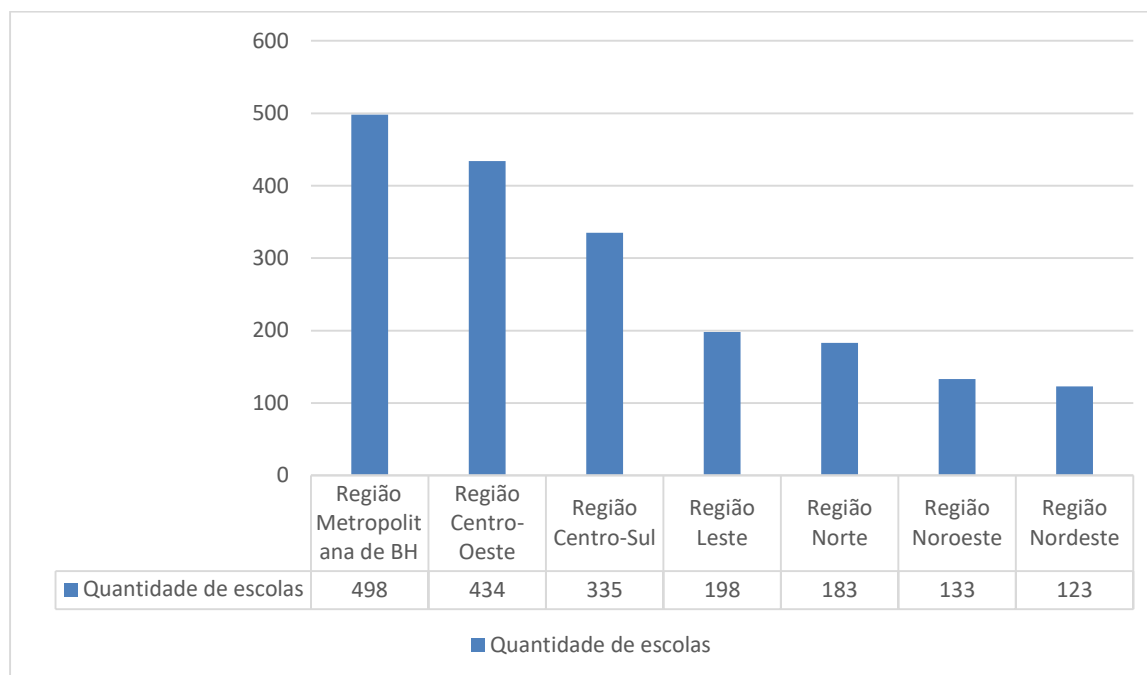
Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

A maioria das escolas estaduais de Minas Gerais tem apenas um diretor e um vice. Isso se deve ao fato de que a maioria das escolas estaduais é pequena, com poucos alunos. As escolas estaduais com dois diretores e dois vices são geralmente maiores e mais complexas, com mais alunos e mais funcionários.

Seguem alguns dados adicionais sobre as escolas estaduais de Minas Gerais por quantidade de diretores e vices: a média de diretores e vices por escola estadual é de 2,0, a média de alunos

por escola estadual com 1 diretor e 1 vice é de 368, a média de alunos por escola estadual com 2 diretores e 2 vices é de 636. Esses dados indicam que as escolas estaduais com mais diretores e vices são geralmente maiores e mais complexas, com mais alunos e mais funcionários.

Distribuição das escolas estaduais das regiões de Minas Gerais.



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

O diretor(a) escolar está concentrado na região metropolitana de Belo Horizonte, com 498 escolas, o que representa 22,5% do total de escolas estaduais. A região metropolitana de Belo Horizonte também concentra a maior população do estado, com cerca de 5,5 milhões de habitantes. A região Centro-Oeste, com 434 escolas, é a segunda região com mais escolas estaduais. A região Centro-Oeste é a segunda região mais populosa do estado, com cerca de 3,5 milhões de habitantes. As regiões Centro-Sul, Leste, Norte, Noroeste e Nordeste têm, respectivamente, 335, 198, 183, 133 e 123 escolas estaduais. Essas regiões concentram cerca de 25% da população do estado.

A distribuição das escolas estaduais em Minas Gerais é de acordo com as necessidades levantadas com relação aquela região, com isso a distribuição de diretores e vices também é desuniforme, com maior concentração de escolas nas regiões mais populosas do estado. Isso pode ser explicado, em parte, pela maior demanda por educação nas regiões mais populosas, áreas de maior atuação do diretor(a) escolar em números.

5. ANÁLISE DAS VERBAS DE MANUTENÇÃO E CUSTEIO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DAS REGIÕES METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE E NORDESTE DE MINAS GÉRIAS.

A tabela de verbas de manutenção e custeio indica dois tipos de verbas que o diretor(a) escolar precisa administrar em seu ofício. A distribuição dessas verbas está no recorte das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gérias. As verbas para merenda e manutenção e custeio, se elencam na tabela a seguir e vale como critério de análise das possibilidades de cada diretor(a) escolar diante das realidades diferentes destas duas regiões do estado

Tabela 3: Distribuição das verbas de merenda e manutenção e custeio em Minas Gerais

Região	Número de escolas	Verbas de manutenção e custeio	Valor médio por escola	Verbas de merenda	Valor médio por escola
Metropolitana de Belo Horizonte	498	R\$1.020.560.998,00	R\$204.112,20	R\$270.282.152,00	R\$544,56
Nordeste	123	R\$254.112.160,00	R\$206.604,16	R\$52.722.480,00	R\$430,44

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

Com tais dados a disposição para analisar como se distribui essa verba nestas duas regiões, para ferramenta de trabalho dos diretores, ainda vale analisar a quantidade de escolas por modalidade. Dados que se fazem necessários para que a análise do perfil do diretor(a) escolar seja o mais transparente possível e adequado a sua localidade de administração pública dessas verbas aqui citadas. No estado de Minas Gerais, as verbas de merenda e manutenção e custeio são administradas pelo diretor(a) escolar, que é o diretor da escola. O diretor(a) escolar é responsável por elaborar o plano de aplicação dos recursos, que deve ser aprovado pelo Conselho Escolar. O plano deve ser elaborado com base nas necessidades da escola, tais como: quantidade de alunos matriculados, tipos de alimentos a serem fornecidos, serviços de manutenção e custeio necessários;

Após a aprovação do plano, o diretor(a) escolar pode iniciar a compra de alimentos e contratação de serviços. Os recursos devem ser utilizados de forma eficiente e transparente, de acordo com as normas estabelecidas pela Secretaria de Estado de Educação. A seguir, são apresentados os principais passos para a administração das verbas de merenda e manutenção e custeio por parte do diretor(a) escolar (Portal da transparência, 2023).

Quadro 1: passos para administração de recursos de merenda e manutenção e custeio

1. Recebimento dos recursos	Os recursos são repassados pela Secretaria de Estado de Educação para a Caixa Escolar da escola. O diretor(a) escolar deve verificar se os recursos foram recebidos corretamente e se estão disponíveis para utilização.
2. Elaboração do plano de aplicação	O diretor(a) escolar deve elaborar um plano de aplicação dos recursos, que deve ser aprovado pelo Conselho Escolar. O plano

	deve ser elaborado com base nas necessidades da escola, conforme mencionado anteriormente.
3. Compra de alimentos e contratação de serviços	Após a aprovação do plano, o diretor(a) escolar pode iniciar a compra de alimentos e contratação de serviços. Os recursos devem ser utilizados de forma eficiente e transparente.
4. Controle financeiro	O diretor(a) escolar deve manter controle financeiro dos recursos utilizados. Isso pode ser feito por meio de um livro caixa ou sistema de gestão financeira.
5. Prestação de contas	O diretor(a) escolar deve prestar contas da utilização dos recursos ao Conselho Escolar e à Secretaria de Estado de Educação, As etapas para a administração das verbas de merenda e manutenção e custeio por parte do diretor(a) escolar são:

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

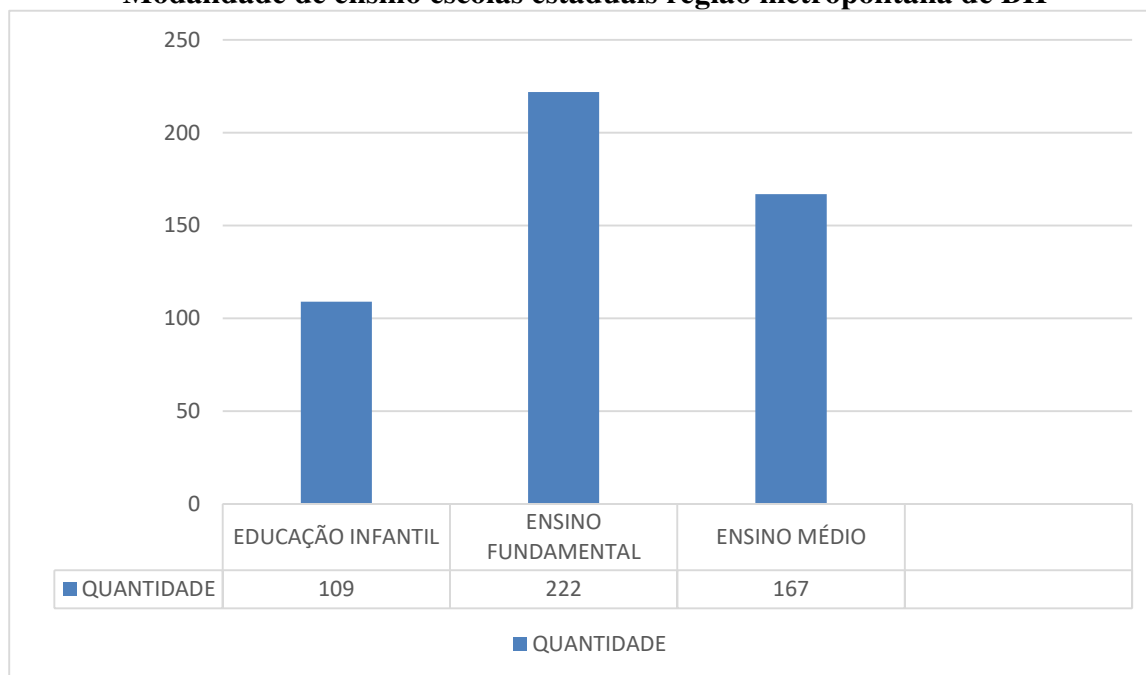
Tabela 4: Quantidade de escolas das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gérias.

Região	Escolas
Metropolitana de Belo Horizonte	498
Nordeste	123

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

A Região Metropolitana de Belo Horizonte é a região mais populosa de Minas Gerais, com cerca de 6 milhões de habitantes. É também a região com o maior número de escolas estaduais, representando cerca de 49% do total de escolas estaduais do estado. Já a Região Nordeste de Minas Gerais é a região menos populosa de Minas Gerais, com cerca de 2,5 milhões de habitantes. É também a região com o segundo maior número de escolas estaduais, representando cerca de 44% do total de escolas estaduais do estado.

Modalidade de ensino escolas estaduais região metropolitana de BH



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

Para analisar perfil do professor gestor da RMBH vale ressaltar que a maior parte das escolas estaduais da RMBH atende ao ensino fundamental, com 44,7% do total. Isso se deve à maior demanda por essa modalidade de escolaridade, que é obrigatória. A educação infantil é a segunda modalidade mais atendida, com 22,1%. O ensino médio é a modalidade menos atendida, com 33,2%.

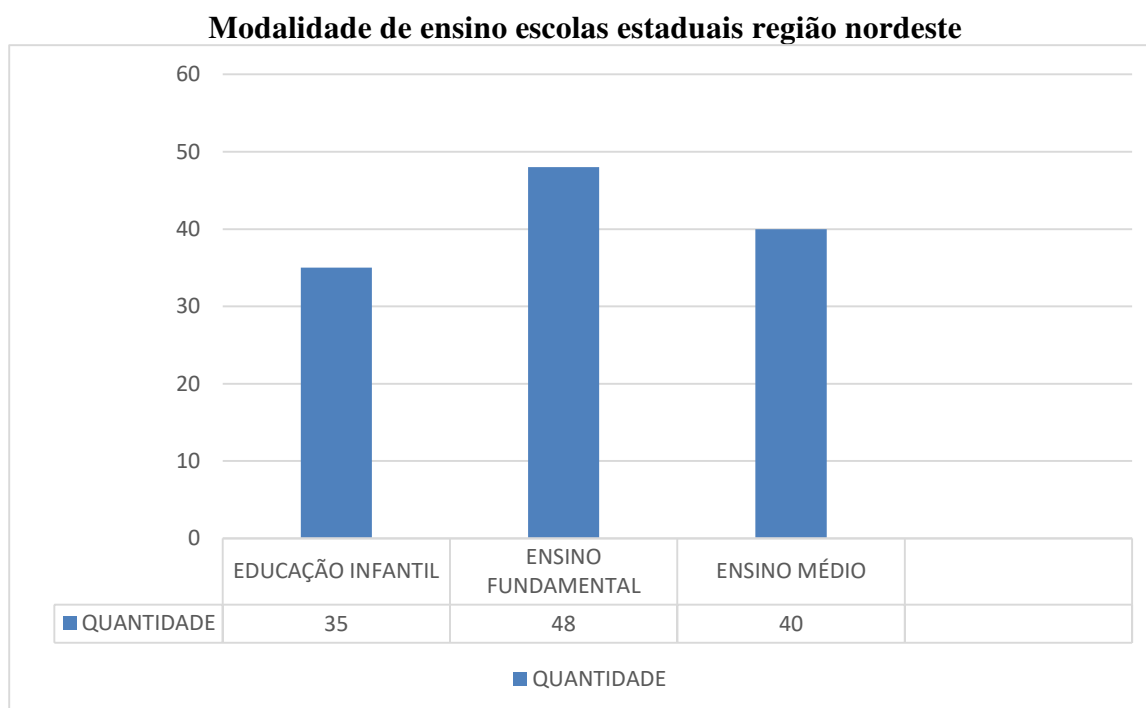
A distribuição das escolas estaduais por escolaridade na RMBH reflete as prioridades da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A SEE/MG tem investido na expansão da educação infantil e do ensino fundamental, com o objetivo de garantir o acesso à educação para todos. O ensino médio também é uma prioridade da SEE/MG, mas o investimento nessa modalidade é menor.

No entanto, a distribuição das escolas estaduais por escolaridade na RMBH também é um reflexo da desigualdade social no estado. A região metropolitana de Belo Horizonte é a região mais rica de Minas Gerais, e concentra a maior população de classe média do estado. Isso pode explicar o fato de que a região metropolitana tenha mais escolas de ensino fundamental e médio, que são as modalidades de escolaridade mais demandadas por essa população.

O diretor(a) escolar da RMBH recebeu um total de R\$ 1.020.560.998,00 em 2022. A distribuição das verbas de manutenção e custeio por escola na RMBH é a seguinte: Valor médio por escola: R\$ 204.112,199, valor máximo por escola: R\$ 340.818,44, valor mínimo por escola: R\$ 5.000,00. O valor médio por escola na RMBH é superior ao valor médio por escola no estado de Minas Gerais, que é de R\$ 171,51. Isso ocorre porque a RMBH é uma região mais populosa e com maior número de alunos matriculados nas escolas públicas. Para o diretor(a) escolar, essa distribuição de verbas se adequa a quantidade de alunos matriculados, e faz com que as gerências sejam tão diferentes.

Os valores máximos e mínimos por escola na RMBH variam significativamente. Isso ocorre porque as escolas são diferentes em termos de tamanho, localização, e número de alunos matriculados. Os resultados do estudo indicam que para o diretor(a) escolar da Região

Metropolitana de Belo Horizonte é a região com o maior número de escolas estaduais de Minas Gerais e com o maior volume de verbas de manutenção e custeio.



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

A maior parte do diretor(a) escolar das escolas estaduais da região Nordeste atende ao ensino fundamental, com 38,5% do total. Isso se deve à maior demanda por essa modalidade de escolaridade, que é obrigatória. A educação infantil é a segunda modalidade mais atendida, com 28,4%. O ensino médio é a modalidade menos atendida, com 33,1%. O diretor(a) escolar dessa região, conta com a menor arrecadação estatal vide tabela de verbas de manutenção e custeio. As distribuições das escolas estaduais por escolaridade na região mostram o perfil do diretor(a) escolar em gerir de acordo com as diretrizes corretas as verbas de manutenção e custeio e merenda para sua escola. É desigual de distribuição das verbas por isso Nordeste reflete as prioridades da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE/MG). A SEE/MG tem investido na expansão da educação infantil e do ensino fundamental, com o objetivo de garantir o acesso à educação para todos. O ensino médio também é uma prioridade da SEE/MG, mas o investimento nessa modalidade é menor.

No entanto, a distribuição das escolas estaduais por escolaridade na região mostra o perfil do diretor(a) escolar em gerir de acordo com as diretrizes corretas as verbas de manutenção e custeio e merenda para sua escola. É desigual de distribuição das verbas por isso Nordeste também é um reflexo da desigualdade social no estado, e concentra uma população mais vulnerável. Isso pode explicar o fato de que a região tenha mais escolas de educação infantil e ensino fundamental, que são as modalidades de escolaridade mais demandadas por essa população.

Esses dados indicam que o diretor(a) escolar das escolas estaduais da região Nordeste são, em geral, pequenas e com poucos alunos. Isso pode dificultar o acesso à educação para os alunos de áreas rurais, que muitas vezes precisam se deslocar longas distâncias para chegar à escola.

É importante notar que as escolas estaduais das regiões Metropolitana de Belo Horizonte, Centro-Sul, Leste, Norte, Noroeste e Nordeste apresentam algumas semelhanças e diferenças. Uma semelhança é que todas as regiões têm mais escolas de educação infantil e ensino fundamental do que de ensino médio. Isso se deve à maior demanda por essas modalidades de escolaridade, que são obrigatórias. Outra semelhança é que todas as regiões apresentam uma distribuição similar de escolas por modalidade de escolaridade. A maior parte das escolas atende ao ensino fundamental, seguida da educação infantil e do ensino médio.

No entanto, também existem algumas diferenças entre as regiões. Por exemplo, a região Metropolitana de Belo Horizonte tem mais escolas estaduais do que as outras regiões. Isso se deve ao fato de que a região é a mais populosa do estado. região Nordeste tem mais escolas de educação infantil e ensino fundamental com poucos alunos do que as outras regiões. Os diretores das escolas estaduais são responsáveis por liderar a gestão pedagógica e administrativa da escola, garantir o cumprimento do projeto político-pedagógico da escola, implementar políticas públicas educacionais, trabalhar em parceria com a comunidade escolar.

6. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Segue abaixo proposta de intervenção baseada na realidade retratada ao longo do trabalho, com relação a realidade vivida pelos diretores escolares das escolas públicas do estado de Minas Gerais:

Elemento	Proposta
Ação	Criação/ oferta de formação continuada para os diretores escolares de Minas Gerais
Agente	Diretor(a) escolar (diretor escolar)
Modo	Através de formação que deve ser relevante para as necessidades dos diretores escolares, uma formação eficiente, utilizando recursos de forma otimizada com acessibilidade pois a formação deve ser acessível a todos os diretores escolares, independentemente de sua localização ou situação socioeconômica. A formação continuada deve ser oferecida em diferentes formatos, incluindo cursos presenciais, cursos online, workshops, seminários e palestras, anualmente. A escolha do formato deve ser feita de acordo com as necessidades e preferências dos diretores escolares, levantadas por formulários disponibilizados pela SEE/MG.
Efeito	<p>A oferta de cursos e aperfeiçoamentos para diretores estaduais de MG pode ter efeitos positivos significativos na educação do estado. Diretores escolares bem formados são mais capazes de liderar as escolas e garantir que elas ofereçam uma educação de qualidade aos alunos.</p> <p>Alguns dos efeitos positivos da formação continuada para diretores estaduais de MG podem ser:</p> <p>Melhoria do desempenho escolar: Diretores escolares bem formados são mais capazes de criar um ambiente de aprendizagem eficaz, que estimule os alunos a aprender e a alcançar seu potencial.</p> <p>Aumento da equidade educacional: Diretores escolares bem formados são mais capazes de atender às necessidades de todos os alunos, independentemente de sua origem ou situação socioeconômica.</p> <p>Redução da evasão escolar: Diretores escolares bem formados são mais capazes de criar uma escola que seja atraente e relevante para os alunos, o que pode ajudar a reduzir a evasão escolar.</p>

	<p>Melhoria do clima escolar: Diretores escolares bem formados são mais capazes de criar um clima escolar positivo e colaborativo, que contribua para o bem-estar dos alunos e dos professores.</p>
<p>Detalhamento</p>	<p>A criação de ofertas de cursos de aperfeiçoamento, palestras e para diretores escolares de Minas Gerais devem levar em conta as competências dos diretores escolares necessitam diariamente para liderar as escolas de forma eficaz, e com isso contribuir para a melhoria da qualidade da educação nas escolas estaduais de Minas Gerais.</p> <p>O público-alvo da formação continuada são os diretores escolares da rede estadual de Minas Gerais. A formação continuada deve ser oferecida em diferentes formatos, incluindo cursos presenciais, cursos online, workshops, seminários e palestras. A escolha do formato deve ser feita de acordo com as necessidades e preferências dos diretores escolares. As metodologias utilizadas na formação continuada devem ser participativas e reflexivas, com práticas aplicáveis em suas escolas de atuação, permitindo aos diretores escolares aprenderem de forma ativa e colaborativa.</p> <p>A formação continuada deve ser acompanhada de um processo de avaliação, para que seja possível identificar os efeitos da formação e fazer melhorias. A avaliação pode ser realizada por meio de questionários, entrevistas, observação e análise de documentos e melhorias perceptíveis no ambiente escolar.</p>

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2023)

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que objetivo geral de investigar o perfil do diretor(a) escolar sobre a perspectiva de identificar as diferenças diante de diferentes gestões, buscando comparar as disponibilidades das regiões Metropolitana de Belo Horizonte e Nordeste de Minas Gerais., verbas dispensadas entre estes diretores, foi parcialmente alcançado, uma vez que os dados disponibilizados foram limitados e permitiram conhecer fragmentadamente, o perfil dos diretores e embasar a discussão no percurso metodológico de cunho quantitativo e caráter descritivo e exploratório coletados em plataformas e documentos internos governamentais no alcance dos objetivos propostos nessa pesquisa.

O perfil do diretor(a) escolar de Minas Gerais é majoritariamente feminino, com idade média de 40 anos e formação superior em pedagogia. Os diretores em Minas Gerais enfrentam desafios significativos, como salários baixos, verbas desiguais de merenda e manutenção e custeio. O fato de a maioria dos diretores serem mulheres é um reflexo da desigualdade de gênero na educação. As mulheres ainda são subrepresentadas em cargos de liderança, o que é um problema para a educação, pois as mulheres trazem uma perspectiva diferente para a gestão escolar.

O baixo salário dos diretores é um problema que dificulta a atração e a retenção de profissionais qualificados para o cargo. Os diretores precisam ter habilidades e competências específicas, como liderança, gestão de pessoas e recursos financeiros. No entanto, o baixo salário dificulta a contratação de profissionais com essas habilidades e competências. As verbas de merenda e manutenção e custeio são essenciais para o funcionamento das escolas. No entanto, as verbas recebidas pelas escolas de Minas Gerais são desiguais, o que pode afetar a qualidade da educação oferecida.

De acordo com dados da SEE-MG, 60% dos diretores de escolas estaduais em Minas Gerais não possuem formação específica para a gestão escolar. Esse percentual é maior nas regiões Norte e Nordeste do estado, com 65% e 62%, respectivamente. Este dado traça uma nuance importante do perfil do diretor(a) escolar.

As escolas localizadas em áreas rurais e de baixa renda costumam receber menos verbas do que as escolas localizadas em áreas urbanas e de alta renda. Os desafios enfrentados pelos diretores de Minas Gerais são importantes de serem considerados, pois podem impactar a qualidade da educação oferecida. É necessário que o governo do estado e a sociedade civil se mobilizem para enfrentar esses desafios e garantir que as escolas tenham condições de oferecer uma educação de qualidade a todos os alunos.

De acordo com dados da SEE-MG, 20% das escolas estaduais em Minas Gerais estão em condições precárias. Esse percentual é maior nas regiões Norte e Nordeste do estado, com 25% e 23%, respectivamente. De acordo com dados da SEE-MG, 25% dos professores da rede estadual de ensino em Minas Gerais não possuem formação específica para a educação básica. Esse percentual é maior nas regiões Norte e Nordeste do estado, com 30% e 27%, respectivamente. As dificuldades enfrentadas pelos diretores de escolas estaduais em Minas Gerais variam de acordo com a região do estado. Em regiões mais pobres, como o Norte e o

Nordeste, os desafios são maiores, devido à falta de recursos e à presença de problemas sociais, como a violência e a criminalidade.

As limitações encontradas foram falta de dados solicitados a SEE/MG, desatualização do portal da transparência e outros dados que deveriam ser públicos, mas se esbarram em burocracias que impedem tal acesso. Também é importante numa futura pesquisa sobre o perfil do diretor(a) escolar a aplicação de questionários que levante detalhes de cunho qualitativo, no exercício da docência-gestora. Os comparativos traçados em linha diacrônica, trarão uma análise mais eficaz para o tema pesquisado, que é o perfil do diretor(a) escolar, em sua atuação nas escolas estaduais de Minas Gerais.

Para pesquisas futuras é importante abranger com exatidão todos os diretores, não somente estaduais, mas também das escolas municipais, federais da educação básica, sem segregação geográfica. Com uma análise mais aprofundada e com comparativo em anos, escala municipal estadual e federal, se pode traçar o perfil do diretor(a) escolar, para futuras propostas de políticas públicas voltadas, especificamente, para este público.

8. BIBLIOGRAFIA

ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 226-247, 2022.

ARAUJO, Nino Ferraz. Fatores críticos de sucesso que melhoram a gestão escolar. **Sistemas & Gestão**, v. 14, n. 3, 2019.

AZEVEDO, Crislane Barbosa; CHARLOT, Bernard. Educação e diversidade nas percepções de professores e gestores escolares. **Revista e-Curriculum**, v. 20, n. 1, p. 40-69, 2022.

ALVES, Thaís Lopes de Lucena; BISPO, Marcelo de Souza. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 226-247, 2022.

BARBOSA, Milka Alves Correia. A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do diretor(a) escolar no ensino superior: um estudo em uma IES federal. 2015.

BORDONI, Thereza. O professor gestor: por onde começar. *ABCEducatio: a revista da educação*, n. 52, p. 40-41, 2005.

COLARES, Ana Carolina Vasconcelos et al. Motivação docente na pós-graduação stricto sensu: uma análise a partir da teoria da autodeterminação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 30, p. 381-395, 2019.

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG). Portal da Transparência de Minas Gerais. 2023. Disponível em: <<https://www.transparencia.mg.gov.br/>> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Controladoria-Geral do Estado de Minas Gerais (CGE-MG). Portal da Transparência de Minas Gerais. 2023. Tabela de dados dos diretores escolares. Disponível em: <<https://www.transparencia.mg.gov.br/>> Acesso em: 20 de agosto de 2023.

Educacenso. (2022). [Educacenso 2022: Resultados Preliminares]. Brasília, DF: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

EVANS, Peter B.; RAUCH, James. Bureaucracy and growth: a cross-national analysis of the effects of public administration on economic growth. *American Sociological Review*, v. 64, n. 5, p. 748-765, 1999.

GRACINDO, Regina Vinhaes. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: exigências, práticas, perfil e formação. *Retratos da Escola*, v. 3, n. 4, 2009.

MELLO, Janine Organizadora et al. Implementação de políticas e atuação de gestores públicos: experiências recentes das políticas de redução das desigualdades. 2020.

Portal da Transparência do Governo de Minas Gerais. Disponível em: <<https://www.transparencia.mg.gov.br/>>. Acesso em: 31 de agosto de 2023.

RODRIGUES, Raimunda Oliveira; SENHORAS, Elói Martins. **Formação Continuada de Professores da Educação de Jovens e Adultos**. Editora IOLE, 2023.

Sá-Silva, J. R., & Soares, M. (2019). Políticas públicas e políticas organizacionais na formação de professores: a experiência do programa de pós-graduação em educação da Universidade Federal de Minas Gerais. *Revista Brasileira de Educação*, 24(99), 1-24.

SHIROMA, Eneida Oto. A formação do diretor(a) escolar nas políticas de profissionalização. *Revista e-curriculum*, v. 7, n. 2, 2011.

VASCONCELOS, Cristiane Regina Dourado et al. Percepção e produção de sentido de participantes num curso de formação para gestores escolares. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, p. e70564-14, 2022.

VASCONCELOS, Cristiane Regina Dourado Dourado; LEAL, Ione Oliveira Jatobá; DE CERQUEIRA ARAÚJO, Jomária Alessandra Queiroz. Nexos entre gestão, avaliação e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em escolas públicas. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 24, n. 1, p. 55-70, 2020.