



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO
ESCOLAR DA REDEMUNICIPAL DE SANTA
MARIA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Tascieli Feltrin

**Agudo, RS, Brasil
2013**

A FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE SANTA MARIA

por

Tascieli Feltrin

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

Orientador: Prof. João Luiz Pereira Ourique

**Agudo, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Educação
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia de
Especialização

**A FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO ESCOLAR DA REDE
MUNICIPAL DESANTA MARIA**

elaborada por
Tascieli Feltrin

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

João Luiz Pereira Ourique, Dr.
(Presidente/Orientador)

Liliana Soares Ferreira, Dr. (UFSM)

Débora Teixeira de Mello, Dr. (UFSM)

Agudo, 29 de novembro de 2013.

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO ESCOLAR DA REDE MUNICIPAL DE SANTAMARIA

AUTORA: TASCIELI FELTRIN

ORIENTADOR: JOÃO LUIZ PEREIRA OURIQUE

DATA E LOCAL DA DEFESA: AGUDO/RS, 29 DE NOVEMBRO DE
2013.

Considerando as políticas públicas de apoio à gestão escolar, compreende-se o gestor enquanto agente de integração da comunidade escolar, preocupado com seu papel ante as exigências contemporâneas. Assim, entende-se como necessária a oferta de capacitação e suporte para o exercício de suas atividades. Nesse sentido, investigou-se a capacitação oferecida sistemática e gratuitamente pela secretaria de educação aos gestores de Santa Maria para que exerçam suas atividades com autonomia, e analisou-se a pertinência da formação oferecida pela entidade gestora ante as necessidades da realidade escolar sob a perspectiva dos sujeitos gestores. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva de estudo de caso, por meio da qual se confirmou que a Secretaria Municipal de Educação disponibiliza cursos de capacitação continuada a seus gestores de forma sequencial, buscando manter uma linearidade na organização dos trabalhos, e incentiva algumas práticas democráticas, como a eleição direta e a participação dos gestores na escolha das temáticas trabalhadas nos cursos de capacitação. No entanto, incentiva a reeleição de seus gestores que atinge índices acima do recomendado e a participação voluntária dos mesmos gestores deixa a desejar e abre espaço para se questionar a necessidade de uma formação obrigatória e de um acompanhamento mais consistente por parte da secretaria mantenedora, que possa fornecer dados mais precisos a respeito da qualidade das ações escolares, das dificuldades vivenciadas pelos gestores e que permita uma cooperação maior entre escolas e secretaria.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Formação Continuada. Gestor Público.

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização Lato-Sensu em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

**A FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO ESCOLAR DA
REDE MUNICIPAL DE SANTA MARIA**
THE TRAINING CONTINUED IN SCHOOL MANAGEMENT OF MUNICIPAL
NETWORK OF SANTA MARIA
AUTHORA: TASCIELI FELTRIN
ADVISER: JOÃO LUIS PEREIRA OURIQUE
DATE AND PLACE OF THE DEFENSE: AGUDO/RS,
NOVEMBER 29, 2013.

Considering the public policies in support of school management, we see school manager as an agent of integration of the school community concerned about the his role regarding the contemporary requirements. Therefore, we understand to be necessary to offer training and support to carry out their activities. So, we investigated the systematic and free training provided by the Secretary of Education to managers in Santa Maria to exercise their activities autonomously, and we analyzed the relevance of the training offered concerning the needs of the school reality from the perspective of the managers. Therefore, we carried out a descriptive case study, whereby we confirmed that the Municipal Education offers continuing training courses to their managers sequentially in order to maintain linearity in the organization of work, and it encourages democratic practices, such as direct election and participation of managers in the choice of themes worked in training courses. However, the voluntary participation of managers is weak and opens space to question the need for mandatory training and a more consistent monitoring by the sponsor department, which can provide more accurate data about the quality of school actions, the difficulties experienced by managers, enabling greater cooperation between schools and secretary.

Keywords: School Management. Continuing Education. Public Manager.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 1: A GESTÃO ESCOLAR	9
1.1 A GESTÃO ESCOLAR	9
1.2 AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A EDUCAÇÃO.....	10
1.3 A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR.....	13
CAPÍTULO 2: O GESTOR ESCOLAR DA REDE PÚBLICA	17
2.1 AS ATRIBUIÇÕES LEGAIS DO GESTOR PÚBLICO.....	17
2.2 O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR: RELAÇÕES PLURAIS E A FORMAÇÃO DE VALORES	19
CAPÍTULO 3: A FORMAÇÃO CONTINUADA	22
3.1 A TRAJETÓRIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA NA GESTÃO ESCOLAR.....	22
3.3 A FORMAÇÃO PARA A EXCELÊNCIA: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS	24
CAPÍTULO 4: ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS	28
4.1 SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES	28
4.1.1 A REDE MUNICIPAL.....	28
4.1.2 PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO E APOIO À GESTÃO.....	30
4.2 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	32
4.2.1 PERFIL.....	32
4.2.2 CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA	35
4.2.3 PERCEPÇÃO	36
4.3 CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICES	49
APÊNDICE A 6 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES.....	49
APÊNDICE B 6 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	51
APÊNDICE C 6 ENTREVISTA REALIZADA COM A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO.....	53

INTRODUÇÃO

Tendo em vista os objetivos desta pesquisa, parte-se da compreensão de que a gestão escolar é um instrumento fundamental de mediação entre as políticas públicas nacionais e as possibilidades de cada realidade. Desse modo, quando exercida com preparo e responsabilidade, favorece o cumprimento do objetivo maior das instituições de ensino, ou seja, garantir e ofertar um ensino de qualidade a todos.

Esse importante instrumento, no entanto, necessita de ferramentas de apoio que capacitem e ofereçam suporte teórico e prático aos sujeitos gestores para que eles vivenciem um exercício autônomo, consciente e democrático da gestão.

Assim sendo, uma formação continuada, quando pertinente e bem estruturada, auxilia a execução das atividades gestoras em todas as suas esferas: políticas, sociais, administrativas, burocráticas e pedagógicas.

No entanto, as áreas da educação têm vivenciado uma distorção no uso dessa ferramenta, visto que em seu nome têm se apresentado práticas descontextualizadas, compostas por fórmulas prontas com o intuito de compensar fragilidades na formação primária dos educadores. Nesse sentido, faz-se necessário compreender que a existência dessas práticas empobrecidas não diminui sua relevância.

De acordo com a referida concepção de formação continuada, realiza-se um estudo acerca das escolas municipais de Santa Maria que, de acordo com as políticas educacionais da Secretaria Municipal de Educação (SMED), participam através da figura de seu gestor de atividades de formação, cuja participação é instituída por meio de um termo de compromisso assinado pelas partes no ato da candidatura dos gestores, que assumem um compromisso público de participar de todas as formações para a prática gestiva ofertadas pela secretaria mantenedora como também se comprometem em buscar demais formas de implementar sua formação.

A natureza desta pesquisa é de ordem descritiva segundo a perspectiva de Rodrigues (2007), pela qual a pesquisa descritiva é compreendida como a pesquisa que: caracteriza-se pelo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e pelo tratamento dado aos fatos, em que estes são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador.

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso descritivo aliado à

pesquisa bibliográfica, em que o objeto de estudo é a formação continuada ofertada gratuita e sistematicamente aos gestores municipais de Santa Maria. São sujeitos desta pesquisa vinte e sete gestores municipais em exercício de suas atividades.

O objetivo geral da pesquisa consiste em investigar os mecanismos de formação continuada disponíveis de forma gratuita e sistemática para gestores públicos, sendo os objetivos específicos deste estudo averiguar a existência de formação inicial preparatória e qualificante anterior a posse dos gestores municipais; Investigar como é organizada a oferta de formação continuada; e analisar a pertinência da formação oferecida pela entidade gestora ante as necessidades da realidade escolar sob a perspectiva dos gestores.

A pesquisa organiza-se da seguinte forma: realiza-se pesquisa bibliográfica com o intuito de conhecer os princípios da formação continuada e compreender sua ligação com a gestão escolar, seguida pela coleta de dados junto à Secretaria Municipal de Educação (SMED), especificamente com o setor pedagógico, responsável pela realização de capacitação continuada.

Para essa etapa, utiliza-se o método de entrevista semiestruturada, por meio da qual se buscam investigar os seguintes aspectos: o contexto da rede municipal; as ações em favor da formação continuada; os métodos de capacitação de gestores; o entendimento da Secretaria Municipal sobre a gestão escolar, bem como a compreensão das particularidades da rede que influenciam diretamente a demanda de formação contínua.

Conhecidas as ações realizadas pela SMED, parte-se para a realidade da formação continuada do ponto de vista dos sujeitos, os gestores municipais. O método escolhido é o questionário composto por questões abertas e fechadas, estruturado de maneira a constituir um perfil desses profissionais e conhecer suas percepções a respeito da formação continuada, como também elencar quais as principais dificuldades encontradas no exercício da gestão e assim relacionar esses dados com as informações prestadas pela SMED.

Para a realização da atividade de pesquisa junto aos gestores, foram distribuídos 40 questionários em áreas distintas da cidade de Santa Maria. A proposta de participação era voluntária e esclarecida, sendo que não houve interferência dos pesquisadores na construção das respostas e foi disponibilizado um período mínimo de 24 horas para a entrega.

As fontes da pesquisa foram divididas em dois grupos. A Secretaria Municipal

de Educação, em um primeiro momento, representada pela Superintendência de Educação Básica de Santa Maria, e vinte e sete gestores escolares da rede pública municipal em exercício de suas atividades, sendo que nove geriam EMEIs; dezessete EMEFs ó destes, seis também trabalhavam com a modalidade EJA ó; e um geria uma escola do campo.

No total, vinte e sete gestores aceitaram participar e retornaram o instrumento de pesquisa preenchido como também o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido devidamente assinado. Salienta-se que, dentre os gestores que não aceitaram participar da pesquisa, nove alegaram falta de tempo, dois não possuíam interesse e dois não justificaram. A identidade dos gestores como a de suas instituições será preservada, e representada por um algarismo numérico compreendido entre 1 e 27.

Os dados foram analisados segundo a abordagem quali-quantitativa, sob a técnica de análise do conteúdo. Os resultados surgem do confronto entre as práticas realizadas pela entidade gestora com a realidade vista sob a perspectiva dos gestores municipais, considerando as contribuições de importantes teóricos como Luck(2011), Fusari(S/d) e Morastani(2005).

Este trabalho organiza-se da seguinte forma: um capítulo para conceituar a Gestão escolar através do qual se buscou conhecer as políticas públicas que permeiam a educação e os princípios da democratização da gestão; um capítulo para conhecer a cerca do gestor escolar suas atribuições e seu papel ante as relações modernas; um capítulo para discutir a formação continuada sua trajetória e as habilidades a serem desenvolvidas; um capítulo destinado a conhecer a rede municipal, analisar as respostas de gestores e da Secretaria de educação; e por último, um capítulo destinado as considerações finais.

CAPÍTULO 1:A GESTÃO ESCOLAR

1.1 A Gestão Escolar

Entende-se a gestão escolar como responsável por garantir a unidade e o funcionamento das instituições de ensino por meio do desenvolvimento de práticas educativas coerentes com cada realidade social e em consenso com as determinações legais que efetivam ensino/aprendizagem de qualidade. Sendo assim, a definição de gestão escolar que norteia a realização desta atividade de pesquisa é, segundo as palavras de Luck (2011, p. 25), o

conjunto de esforços de organização, liderança, coordenação e orientação da aplicação do projeto político-pedagógico definido no âmbito da escola, para a realização de suas responsabilidades educacionais, assumidas por sua equipe de gestão, sob a liderança de seu diretor e equipe de gestão.

Nesse sentido, a gestão escolar que se busca é capaz superar as estruturas de poder pré-estabelecidas e possibilitar a articulação dos envolvidos de maneira que todos tenham participação consciente e responsável no planejamento de ações comuns. Essa forma de gestão ideal valoriza a interação dos sujeitos, enfoca a cooperação e a participação social na construção do processo de ensino, firmando um compromisso com a qualidade e com a compreensão dos valores envolvidos.

No entanto, sabe-se que nem todas as escolas possuem condições ideais para a oferta de um ensino de qualidade, e, nessas realidades mais distantes do ideal, uma gestão preparada e amparada por sua secretaria pode amenizar as dificuldades.

Desse modo, a gestão de uma instituição escolar requer de seus gestores certas habilidades como: dominar práticas organizacionais, relacionar-se bem com indivíduos em posições sociais antagônicas, conectar-se ao mercado de trabalho, promover o acesso aos avanços científicos e tecnológicos, preocupar-se com a formação ética e cidadã, promover a inclusão e diminuir as desigualdades sociais. Essas habilidades necessitam ser exploradas por meio de estudos e trocas de experiências.

Conforme essa perspectiva, Libâneo (2005, p.315) afirma que o sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar seus objetivos. No sentido de garantir a efetivação dos objetivos escolares proposto por Libâneo, o gestor escolar

assume a liderança na organização das atividades desenvolvidas no ambiente escolar como o planejamento, a gestão de pessoas, a gestão pedagógica e as tarefas administrativas.

No contexto das escolas municipais de Santa Maria, especificamente as práticas gestoras são compreendidas mais de sua parte funcional, os gestores apontam inúmeras ações das mais diversas ordens como partes integrantes de uma atividade maior, que é o gestar; entre elas, há destaque para as funções de coordenar a participação da comunidade, realizar reuniões pedagógicas e as atividades administrativas.

A secretaria, por sua vez, trabalha com uma visão mais amplada gestão escolar, não tão caracterizada pelas atividades cotidianas, mas voltada à integração da escola com seu ambiente comunitário; para tanto, investe em formação para seus gestores, pois reconhece a relevância do papel do líder na construção, execução e revisão do projeto político pedagógico de sua instituição.

Dessa forma, cabe ao gestor saber conciliar sua posição de liderança de maneira que não haja prejuízo das práticas democráticas, pois se faz fundamental efetivar a participação dos demais membros da comunidade escolar, incentivando a criação de conselhos de pais, alunos e grêmios estudantis, realizando a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP) e de eleições para a escolha de gestores, entre outros, segundo determina o inciso VI do artigo 206, da Constituição Federal.

Apesar da imensa responsabilidade, percebe-se, por meio das políticas de incentivo, a cooperação aplicada nas formações de gestores, que a entidade mantenedora não nutre uma falsa crença de que eles sozinhos definem o sucesso ou fracasso de sua instituição, visto que constituem também como elementos ativos da gestão escolar todos os indivíduos pertencentes a uma comunidade escolar: pais, alunos, professores e demais funcionários, e a conformidade das ações desempenhadas por todos influirá na qualidade de cada gestão. Além disso, cada realidade organiza-se de acordo com suas possibilidades e disponibilidade de recursos físicos e humanos.

1.2 As Políticas Públicas para a Educação

A história da educação brasileira mostra a intrínseca relação entre poder econômico e educação, resumindo-se em um processo de continuidade/descontinuidade de políticas públicas, em que cada período histórico definiu suas prioridades para a educação de acordo com as necessidades de preservação ou revolução do sistema.

Conforme afirma Dourado (2010, p. 681):

Na tradição histórica brasileira, as análises indicam que as políticas educacionais têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade/continuidade, por carência de planejamento de longo prazo e por políticas de governo, em detrimento da construção coletiva, pela sociedade brasileira, de políticas de Estado.

Percebe-se que, nos últimos 50 anos, ganha força um movimento de reformulação de valores e práticas válidas para se pensar a gestão escolar, que atribui um caráter social à educação pública. Destaca-se, principalmente, a necessidade de descentralização da educação impulsionada pelo movimento neoliberal e financiada pelos recursos do Banco Mundial.

Nesse sentido, as políticas públicas nacionais resultam do comprometimento do Brasil com as metas para educação básica firmadas nos grandes pactos pela educação para todos, ocorridos nas conferências mundiais de Jomtien (1990) e Dakar (2000), em que foram traçadas metas decenais para a educação. Dentre essas metas, destaca-se que, até o ano de 2015, os países participantes comprometem-se, entre outros, com a universalização do ensino primário, a redução do analfabetismo, a igualdade de gêneros, o aumento dos cuidados com a primeira infância e com a melhoria da qualidade da educação.

Com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas, foram instituídos alguns documentos fundamentais que orientam e garantem a institucionalização da educação; são eles, a LDB, o PNE e o PDE. A LDB, lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394/1996, que têm a função de garantir a todos o direito à educação gratuita e de qualidade, independente de idade ou classe social.

O Plano Nacional da Educação (PNE), instituído pela Lei nº 10.172/2001, é construído sobre seis objetivos segundo o artigo 214 da Constituição Federal, de 1988, e consolidado pela Emenda Constitucional nº 59 de 11, de novembro de 2009, os quais são:

I) erradicação do analfabetismo; II) universalização do atendimento escolar; III) melhoria da qualidade do ensino; IV) formação para o trabalho; V) promoção humanística; VI) estabelecimento de meta de aplicação de recursos públicos em educação como proporção do produto interno bruto. (BRASIL, 1988).

Segundo o PL 8035/10

A educação é um dos mais importantes instrumentos de inclusão social,

essencial para a redução das desigualdades no Brasil.(...)A melhoria continuada do nível de educação da população certamente irá refletir-se não só na qualidade da vida, efetivação da democracia e ampliação da cidadania para muitos brasileiros, mas, também no desenvolvimento econômico do país. Por essa razão, o estabelecimento de metas e estratégias para garantia de uma educação de qualidade para todos os brasileiros tem que ser prioridade nacional. (BRASIL, 2010, P.21)

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE, 2007), por sua vez, é constituído de metas e estratégias para garantir uma educação básica de qualidade; foi criado para identificar as principais dificuldades encontradas pela educação e por meio desses dados prever ações que possam solucioná-las, como também suprir quaisquer necessidades nas áreas sociais, econômicas e da saúde que possam vir a influenciar na qualidade de ensino/aprendizagem, tais como a exclusão social relacionada à evasão e as dificuldades de aprendizagem.

O PDE ainda institui a efetiva participação de instâncias estaduais e municipais junto à união. Fazem parte das ações previstas no PDE, Provinha Brasil, SAEB, IDEB, e projetos, como Inclusão Digital, Mais Educação, Proinfância, Brasil Alfabetizado, entre outros.

As políticas públicas citadas fornecem substrato teórico para o exercício da gestão e incentivam a democratização das ações educativas,além de resultarem em políticas municipais de integração social e desenvolvimento humano. Sendo assim,a realidade analisada apresenta as seguintes ações políticas, pertencentes à esfera municipal queinfluenciam as atividades gestoras e fornecem amparo às comunidades escolares:

No âmbito social, destaca-se a iniciativa de reintegração social de mulheres apenadas, por meio do Programa Resgatando Cidadania, fruto de uma parceria da SMED com a Superintendência de Serviços Penitenciários (SUSEP), ação integrante do Programa de Ação Conjunta ó PAC ó EDUCAÇÃO.

Nesse sentido ainda de integração escola sociedade, há os projetosde Oficinas Pedagógicas, que oferecem qualificação para inserção no mercado de trabalho, fruto de parcerias com a Obra Social Nossa Senhora do Trabalho, FUNDAE, Casa da Amizade e ULBRA;e o Programa de Atendimento Especializado municipal (PRAEM), que oferece apoio especializado aos alunos do sistema municipal de ensino como intuito de realizar õacompanhamento nas áreas afetivas,cognitivas, psicológica, social, psiquiátrica, social, familiar ou de outra naturezaõ (SANTA MARIA, s/d),promovendo aarticulação da escola com outras instituições a fim de garantir a inclusão educacional.

Além dessas ações, ainda pode-se destacar alguns mecanismos de auxílio à gestão escolar, como o Programa de Desenvolvimento da Autonomia Escolar (PRODAE), que incentiva a autonomia administrativa e pedagógica das escolas e garante o repasse de verbas, mensalmente, para as escolas municipais, de acordo com o número de alunos. Sobre o PRODAE, a Secretaria de Educação afirma que,

Esses valores são pagos com recursos do Salário Educação e MDE (Manutenção do Desenvolvimento do Ensino - 25% dos recursos da Educação). No ano de 2009, foi investido o montante de R\$ 752.340,00 (setecentos e cinquenta e dois mil trezentos e quarenta reais. (SANTA MARIA, s/d)

Pode-se citar como exemplos, também, o projeto de Formação de Gestores e Educadores em Educação Inclusiva, desenvolvido em parceria com o MEC e a Secretaria de Educação Especial (SEESP), e o Programa Brasil Alfabetizado (PBA), criado pelo MEC em 2003, destinado à alfabetização de jovens, adultos e idosos.

Os professores alfabetizadores, que atuam no programa, recebem bolsa pelo FNDE e são capacitados pela Secretaria de Educação em parceria com a Universidade Federal de Santa Maria e UNIFRA, através de uma formação inicial de 40 horas e formação continuada em encontros quinzenais compostos por palestras, oficinas, estudos de grupo referente à área de alfabetização, metodologias e ensino da matemática, orientações gerais e troca de experiências. (SANTA MARIA, s/d).

No sentido de eliminar o analfabetismo e melhorar a qualidade do ensino, atuam ainda os programas Quero Ler e Correção de Fluxo na Alfabetização, que visa garantir a promoção de uma educação de qualidade, realizado em parceria com o Grupo de Estudos sobre Educação, Metodologia de Pesquisa e Ação (GEEMPA); e o programa de Aquisição de Salas de Recursos Multifuncionais, para a realização de atendimento educacional especializado, Parceria do FNDE.

1.3 A Democratização da Gestão Escolar

A Gestão Democrática, instituída pela Lei nº 10.576, de 14 de novembro de 1995, e modificada pela Lei nº 13.990, de 15 de maio de 2012, visa garantir a participação da comunidade nas decisões da escola, por meio de eleições, conselhos e reuniões, como também incentivar a participação ativa dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico de cada instituição.

A Gestão Democrática como direito de todo cidadão está inscrita no artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal e no artigo 197, inciso VI, da Constituição do Estado, e será exercida na forma de lei segundo os seguintes princípios básicos:

I - autonomia dos estabelecimentos de ensino na gestão administrativa, financeira e pedagógica; II - livre organização dos segmentos da comunidade escolar; III - participação dos segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios em órgãos colegiados; IV - transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos; V - garantia da descentralização do processo educacional; VI - valorização dos profissionais da educação; VII - eficiência no uso dos recursos.(BRASIL, S/D).

Assim, a Gestão Democrática busca superar as estruturas de poder pré-estabelecidas e possibilitar a articulação dos envolvidos de maneira que todos tenham participação consciente e responsável no planejamento de ações comuns.

O princípio da gestão democrática é garantido por meio de políticas nacionais que garantem a unidade da educação e se faz por meio de práticas bem estruturadas e conjuntas, conforme as necessidades e planos da comunidade em que se desenvolve. A busca por uma gestão democrática consiste, primeiramente, em uma quebra de paradigma para a educação e pressupõe algo controverso à própria organização social. Permitir que a comunidade escolar, constituída por pais, funcionários e alunos se posicione e tenha voz junto à equipe diretiva significa o abandono da antiga hierarquia dominante.

Ao optar pela gestão democrática, a escola se posiciona contra padrões comportamentais, a instabilidade política e torna-se mais resistente a investidas de interesses econômicos e de organizações internacionais que nada têm a acrescentar em nossa realidade escolar. Sobre a participação da comunidade na gestão escolar, Paro (2001, p. 12) afirma que:

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola, educadores, alunos funcionários e pais ó nas decisões sobre seus objetivos e funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões Superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos. A esse respeito vejo o conselho de escola uma potencialidade a ser explorada.

Também segundo Paro, a participação da comunidade na escola é fundamental para a constituição da educação contemporânea, destituída do poder centralizado, autoritário, individualista, típico do coronelismo.

Dos condicionantes do autoritarismo na escola, os de ordem institucional estão, sem dúvida nenhuma, entre aqueles que mais dificultam o estabelecimento de relações democráticas e em consequência, a participação da comunidade na Gestão escolar. (PARO, 2001, p. 22).

Nesse aspecto, é interessante pensar que alunos incentivados a participar das decisões escolares aprendem a serem cidadãos ativos. Da mesma forma, pais, professores e demais funcionários assumem uma postura responsiva sobre os rumos da escola em que atuam, atribuindo um significado mais expressivo a suas práticas.

Dessa forma, a gestão democrática tão incentivada por teóricos, garantida por lei e valorizada em todas as esferas sociais configura-se como uma revolução necessária a todas as escolas que nutrem o desejo de aperfeiçoar a qualidade do ensino ofertado: Há, na prática democrática e nas idéias democráticas, uma profundidade e uma verdade muito maiores e superiores ao que a ideologia democrática percebe e deixa perceber. (CHAUI, 1995, p.430).

Por trás de cada ação democrática está a efetivação dos direitos de igualdade que todos merecem, ou seja, sempre que a figura do gestor divide, com sua comunidade, a gestão escolar, está implicitamente permitindo que grupos sociais distintos defendam seus anseios pessoais e exteriorizem sua visão de mundo.

A gestão dita democrática revela planos e intenções dos diversos profissionais que compõem a escola, engloba múltiplos interesses, desfaz injustiças sociais, inclui indivíduos marginalizados e proporciona que todos possam optar e interagir com a sociedade que almejam formar. Sendo assim, a democratização da escola é um ideal possível que capacita indivíduos para uma cidadania ativa.

Em defesa da democratização da gestão escolar as políticas municipais de Santa Maria instituem eleição direta como única forma de ingresso ao cargo de gestor e fiscalizam a constituição de conselhos escolares, além de que há políticas internas de incentivo ao crescimento da participação cooperativa da comunidade ao redor da escola em sua caminhada, por meio da doação da notinha solidária, por exemplo, que garante às instituições a aquisição de melhorias em seu espaço físico. Algumas instituições realizam, também, o dia da comunidade na escola.

Nesse sentido ainda, de aproximar a escola da comunidade, há um forte apelo para a construção coletiva dos documentos escolares PPP e Regimento Escolar, em que, gradativamente, é requerida maior participação e um comprometimento da comunidade escolar com as metas e planos de sua instituição, medidas que visam construir uma

educação mais próxima da realidade.

Santa Maria, ainda, possui uma legislação própria que organiza e rege a gestão Democrática nas escolas do município, instituída pela Lei municipal 4740 aprovada em 24 de Dezembro de 2003. Em seu Art. 2º a referida lei estabelece o seguinte:

Os estabelecimentos de ensino serão instituídos como órgãos relativamente autônomos, sem fins lucrativos e dotados de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, em consonância com a legislação pertinente em vigor, ficando submetidos à orientação e coordenação das autoridades competentes, na forma prevista para as entidades da administração indireta.

Em suma a referida lei pressupõe a democratização dos processos que organizam, elegem e fiscalizam os processos eleitorais nas escolas, como também instrumentaliza os conselhos escolares para exercerem suas atividades em conformidade com os pressupostos legais

CAPÍTULO 2:O GESTOR ESCOLAR DA REDE PÚBLICA.

2.1As atribuições legais do Gestor Público

As atribuições legais do gestor são atreladas ao momento histórico e político em vigência. Expressam, contraditoriamente, as inspirações e a negociação entre as diversas forças ativas na sociedade, conforme a sociedade for se reconfigurando, papéis sociais são estabelecidos.

O papel do gestor público passou por grandes transformações nas últimas décadas, fruto de uma mudança paradigmática que destituiu o termo administração e empodeirou a gestão. Soma-se a esse contexto a forte democratização escolar, que exige um novo perfil dos profissionais gestores.

Não se pretende resumir o exercício da gestão a meras práticas burocráticas e ao cumprimento de instruções legais, porém, entende-se que é de extrema relevância aos gestores compreender e estar ciente de suas atribuições legais para exercer suas atividades gestoras, pois desenvoltura e conhecimento são essenciais à construção de sua autonomia.

quando se trata de estabelecer quais as competências alusivas a determinadas áreas profissionais. Uma delas é o risco de redução desse conceito a uma mera lista prescritiva do que seria, por exemplo, o bom gestor escolar. Na verdade, trata-se de algo mais complexo, que se articula com o desenvolvimento de capacidades para o desempenho de determinados papéis profissionais, contextualizados no projeto institucional e na concepção de gestão e de profissionalização presentes na política educacional. (LUCK, 200, p.104).

Entre as principais atribuições de um gestor está o dever de zelar pela correta aplicação e pelo eficiente gerenciamento dos recursos públicos (RIO GRANDE DO SUL, 2011, p. 23). Porém, essa é uma atividade mais social do que burocrática, pois, para que os recursos investidos na educação se reflitam em um ensino de qualidade, é fundamental conhecer as necessidades de cada elemento da escola.

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LUCK, 200, p.104).

Uma formação questionadora, que se conscientize acerca das responsabilidades inerentes à gestão, é necessária para a implantação de uma educação libertadora e de qualidade norteadas por valores éticos e morais de incentivo à inclusão e reflexão crítica.

Segundo Freire (1975, p. 30), não é a educação que forma a sociedade de uma determinada maneira, senão que esta, tendo-se formado a si mesma de uma certa forma, estabelece a educação que está de acordo com os valores que guiam essa sociedade.

Nesse aspecto, Libâneo (2005, p.118) afirma sua crença na existência de três aspectos inerentes à educação pública, responsáveis por manter a ordem social, são eles:

- ser agente de mudanças- capaz de gerar conhecimentos e desenvolver a ciência e a tecnologia;
- trabalhar a tradição e os valores nacionais frente à pressão mundial de descaracterização da soberania das nações periféricas;
- preparar cidadãos capazes de entender o mundo, seu país, sua realidade e de transformá-lo positivamente.

O gestor público exerce suas atividades em contexto sociais muito distantes do desejável, portanto, necessita conhecer todos os desafios que deverá compreender para que a educação possa sobrepor-se a eles.

Assim, faz-se necessário que cada gestor compreenda seu papel e a função que cumpre para com a sociedade; conheça a história de sua escola e de sua comunidade; veja seu trabalho como um meio para alcançar objetivos pertinentes a todos os envolvidos, mais que como uma fonte de realização pessoal ou de ganhos; seja mais humano do que burocrático; conheça as condições e necessidades de seus alunos e colegas.

Dessa forma, compreende-se a atuação do gestor escolar semelhante a uma balança, em que, de um lado, pesam as responsabilidades legais, norteadas por políticas públicas que visam equiparar a educação nacional; e, de outro, pesam as responsabilidades sociais com as peculiaridades de cada região, as características próprias de cada comunidade.

Nesse sentido, ao gestor cabe encontrar o equilíbrio entre o ideal e o possível, o nacional e o particular. As atribuições a sua figura são muitas: líder, colega, supervisor, educador, administrador, coordenador, de acordo com a necessidade. Como afirma Luck (2000, p.104), os resultados da ineficácia dessa ação são tão sérios em termos individuais, organizacionais e sociais, que não se pode continuar com essa prática. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

É indiscutível, porém, que, de uma maneira ou de várias, a balança educativa

deve ser conduzida com competência, profissionalismo e esclarecimento, e se não resultar em um ensino de excelência, que tenha consciência de suas fragilidades, almeje a mudança e lute pela realidade desejável.

2.2O papel do Gestor Escolar: relações plurais e a formação de valores

A atual concepção de gestão vai de encontro à supervalorização de algumas tarefas burocráticas historicamente relacionadas à própria concepção de gestão e que limitavam a ação do gestor, relegando a outros profissionais, como o supervisor escolar e o coordenador pedagógico, parte de suas tarefas, seccionando a gestão em três frentes, que deveriam ser indissociáveis: o administrativo, o pedagógico e o social.

A concepção de gestão moderna, no entanto, defende a necessidade social de conviver com a pluralidade de indivíduos e proporcionar um desenvolvimento pleno a todos. Nesse contexto, a escola assume um papel fundamental na sociedade, de desenvolver as mais diversas capacidades e incluí-las em seus meio: ãA educação não é, pois, para a sociedade, senão o meio pelo qual ela prepara, no íntimo das crianças, as condições essenciais da própria existênciaã (DURKHEIM, 1975, p. 41).

A gestão escolar recebe uma nova significação, pois, da mesma forma, não pode ser pensada através de uma fórmula pronta, mas deve ser construída a partir de sua realidade, das aspirações de seus indivíduos. As decisões devem ser tomadas coletivamente, compostas pelas várias vozes que dão vida à comunidade escolar como gestoras. Essa concepção de gestão pode ser percebida através das palavras de Luck:

Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos. (LUCK, 1997, p. 13).

Nesse sentido, a gestão relaciona-se com fatores externos, históricos e culturais, e a escola deve saber respeitar essas influências e convergi-las em complemento a sua prática. A respeito, Gardner (1999, p. 51) faz algumas reflexões: ãComo a educação está ressignificativamente preocupada com sistemas de valores, essas rápidas mudanças na

ecologia política causam tensões. Compêndios, planos de lições, até visões do mundo, têm que ser alterados.

Percebe-se que faz parte das novas atribuições do gestor educacional compreender as relações contemporâneas de trabalho, com destaque para: a valorização do diferente; a oportunidade de desenvolvimento para múltiplas habilidades que constituem a inteligência humana; a articulação entre conhecimento e prática, considerando as atuais configurações do mercado de trabalho mundial; o incentivo ao desenvolvimento de aptidões naturais; a necessidade de envolvimento emocional no aprendizado; o desenvolvimento de valores coerentes com a evolução da sociedade; o reconhecimento da pluralidade de significações e conceitos.

A educação é a ação exercida pelas gerações adultas sobre as gerações que não se encontram ainda preparadas para a vida social; tem por objeto suscitar e desenvolver, na criança, certo número de estados físicos, intelectuais e morais, reclamados pela sociedade política no seu conjunto e pelo meio especial a que a criança, particularmente, se destina. (DURKHEIM, 1975, p. 62).

Retira-se o foco da escola responsável pela instrução e se ressalta seu papel na construção de identidades e valores e inserção no mundo globalizado. O gestor deve estar preparado para liderar sua equipe em um mundo em constante alteração, deve possuir capacidades de percepção de sua realidade e das necessidades motivacionais de sua equipe, valorizar a comunicação e permitir a construção de uma relação dialógica na escola:

A sociedade mudou e passou a exigir a Educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos. (LUCK, 2009).

Nesse sentido, a valorização do espaço dos educadores e gestores é primordial para definir como será a escola do futuro e como a escola atuará nesse espaço. Espera-se que a escola seja contraventora no mundo da facilidade, semeie, em seus educandos, os princípios de respeito, solidariedade e ética para com os demais cidadãos, velando para que se mantenham em equilíbrio os espaços sociais dos indivíduos, respeitando ideias e sentimentos, e saiba valorizar o estudo, o trabalho e o espaço do outro.

O papel do gestor educacional mudou frente as exigências contemporâneas, ampliando sua concepção, pois o novo espaço escolar exige que cada pessoa torne-se gestora de suas práticas, ações e das relações plurais decorrentes das múltiplas questões

envolvidas na formação humana, em principal, a propagação de valores. Gestar é, principalmente, um exercício de convivência social, de tolerância ao pensamento alheio, com responsabilidades sobre a formação de conceitos morais e éticos.

CAPÍTULO 3: A FORMAÇÃO CONTINUADA

3.1A Trajetória da Formação Continuada na Gestão Escolar

Os gestores não são menos pressionados agora do que já foram em outras épocas. Ao contrário, a facilidade do autoritarismo, da centralização e da imposição de uma visão de mundo contrapõe-se à habilidade em equilibrar constantemente o ambiente escolar. Se a gestão é democrática, há que se mediar os diversos interesses, respeitar a maioria sem excluir as minorias, seguir diretrizes nacionais sem esquecer as peculiaridades locais, investir em um ensino ideal sem descuidar das possibilidades reais, além de conciliar tarefas administrativas, fluir a comunicação entre pais e alunos, garantir o cumprimento de datas, metas, prazos, projetos e currículos, e responsabilizar-se por cada membro de sua equipe.

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão, como desenvolver trabalho em equipe, como monitorar resultados, como planejar e implementar o projeto político pedagógico da escola, como promover a integração escola-comunidade, como criar novas alternativas de gestão, como realizar negociações, como mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, como manter um processo de comunicação e diálogo abertos, como estabelecer unidade na diversidade, como planejar e coordenar reuniões eficazes, como articular interesses diferentes, etc. (LUCK, 200, p.104).

A formação continuada se destaca como uma forma de repensar as práticas e os métodos de trabalho em busca de resolver questões problemáticas e avançar na qualidade dos resultados. Paro (2000, p. 54) salienta que:

A atividade administrativa não se dá no vazio, mas em condições históricas determinadas para atender as necessidades e interesses de pessoas e grupos. A administração escolar está, assim, organicamente ligada à totalidade social, na qual, além de se realizar e exercer sua ação, está sujeita às condições existentes de ordem econômica, política e social. Assim, os elementos relacionados à administração e à escola devem ser examinados à luz da organização e funcionamento da sociedade.

A consciência da relevância do papel do gestor e sua influência direta na manutenção da ordem social inspirou o surgimento de leis e programas de incentivo à formação contínua para gestores, a qual é necessária para subsidiar uma prática

profissional adequada e condizente com as necessidades atuais.

Documentos como a LDB (9344/ 96) e o PDE (2007) impulsionaram o surgimento de diversos cursos de especialização e formação por todo o país nas últimas décadas, porém, estes ainda dependem de dois fatores singulares que dificultam sua popularização: disponibilidade de tempo e recursos financeiros. Devido a isso, esse tipo de formação tornou-se alvo de gestores de escolas particulares especialmente das regiões sul e sudeste.

O número de gestores públicos que possuíam condições para realizar algum tipo de formação é considerado ínfimo. Estima-se que o atraso dos gestores públicos em passarem por formações e aumentarem sua formação tenha incidido em aumento da distância entre ensino gratuito e particular no Brasil.

Na última década, estados e municípios, pressionados pelo Ministério da Educação, iniciaram a oferta de capacitações aleatórias em algumas escolas. Em 2005, inspirado pela **convenção mundial de educação** e embasado pelo PDE, o INEP lançou o projeto piloto "Escola De Gestores", na modalidade à distância e ofertado por especialistas em educação. O projeto envolveu 400 gestores.

O contexto das escolas públicas foi contemplado também com a destinação de verbas de incentivo à formação dos profissionais da educação vindas do FUNDEB e, mais recentemente, da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) com fundos do FNDE, através da resolução nº 24 de 16 de novembro de 2010, que destina o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa em programas de formação inicial e contínua para profissionais de educação.

Atualmente, o projeto Escola de Gestores atende todos os estados brasileiros e o Distrito Federal, segundo dados do MEC, e oferecem cursos de especialização em Coordenação Pedagógica, Aperfeiçoamento em Gestão Escolar e Gestão Escolar, e conta com o apoio de 31 IPES.

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação à distância. A formação dos gestores é feita por uma rede de universidades públicas, parceiras do MEC. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública tem como objetivos gerais:- Formar, em nível de especialização (lato sensu), gestores educacionais efetivos das escolas públicas da educação básica, incluídos aqueles de

educação de jovens e adultos, de educação especial e de educação profissional. - Contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar com qualidade social. Como resultado dessa iniciativa, o MEC espera a melhoria dos índices educacionais das escolas e municípios atendidos. (BRASIL, s/d).

Além da Escola de Gestores da Educação Básica, as Plataformas digitais Freire e E-Proinfo também oferecem suporte a alguns gestores e demais integrantes da equipe escolar, com o intuito de oportunizar que esses profissionais tenham acesso a uma formação que forneça informação e preparação para que ajam da melhor forma possível diante da realidade descrita.

3.3 A Formação para a excelência: habilidades e competências

Conforme as políticas já citadas e o entendimento de gestão escolar segundo as perspectivas de Luck (2011), a formação que se deseja deve oferecer subsídios para aperfeiçoar a organização escolar, conviver com as diferenças, e, assim, contribuir para o desenvolvimento das ações gestivas. Nesse sentido, Fusari (S/D, p. 27) afirma que:

A competência docente é, portanto, uma elaboração histórica continuada. Um eterno processo de desenvolvimento, no qual o educador, no cotidiano do seu trabalho, no exercício consciente de sua prática social pedagógica, vai revendo, criticamente, analisando e reorientando sua competência ("saber fazer bem"), de acordo com as exigências do momento histórico, do trabalho pedagógico e dos seus compromissos sociais, enquanto cidadão -profissional - educador. Isto significa colocar um fim a uma concepção de competência docente inata ("dom"), estática, fechada e acabada, estimulando, nos educadores, uma atitude de busca contínua de aperfeiçoamento do seu processo de desenvolvimento pessoal (cidadania) e profissional (trabalho).

De acordo com os autores, entende-se a formação continuada como uma proposta de quebra de paradigmas, de abandono de práticas já saturadas na educação, em que o gestor compreende a necessidade de manter-se atualizado e não contar apenas com o que já sabe e investir que já foi testado. Assim, esse gestor esclarecido deve buscar todos os meios de complementar sua formação com conhecimentos, atitudes e habilidades que possam garantir um bom desempenho no exercício da gestão.

Quando se propõe uma formação contínua, obrigatória, ofertada a todos os gestores, não se deseja que essa formação seja banalizada ou que exija algum sacrifício do gestor, mas que seja ampla e prática, voltada às reais necessidades dos gestores,

aborde as dificuldades cotidianas e também proporcione o contato com experiências que estão dando certo com outros gestores.

A capacitação para a gestão que se deseja é a parceira do gestor, que o acompanha e lhe proporciona suporte para o exercício de suas atividades, sejam elas didáticas ou burocráticas.

Em relação aos sujeitos deste estudo, pode-se afirmar que os valorizam suas relações com suas comunidades e consideram a habilidade de manter em harmonia o ambiente de trabalho como fundamental para uma boa gestão, assim como consideram uma gestão competente aquela cuja participação de todos os envolvidos é efetivada. Sendo assim, uma formação para a excelência não pode desconsiderar a influência das relações humanas, podendo intervir com práticas democráticas e de incentivo à união da equipe escolar em prol de um ambiente próprio para o ensino e a aprendizagem.

De acordo com a Secretaria Municipal de Educação (SMED), os cursos de capacitação ofertados pressupõem a otimização das ações educativas por meio da compreensão das responsabilidades inerentes ao cargo de gestor juntamente com suas implicações sociais. Nesse sentido, recentemente o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) divulgou dados preocupantes acerca das consequências de gestores despreparados frente a escolas, os quais apontam para uma má qualidade de ensino como consequência direta do desempenho dos gestores.

Esta estreita relação entre a qualificação da equipe gestora e a qualidade da educação ofertada é bem visível nas palavras de Luck (2009, p.12):

Desenvolver continuamente a competência profissional constitui-se em desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, pois essa se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino. Nenhuma escola pode ser melhor do que os profissionais que nela atuam. Nem o ensino pode ser democrático, isto é, de qualidade para todos, caso não se assente sobre padrões de qualidade e competências profissionais básicas que sustentem essa qualidade.

Em favor da oferta de formação que ampare as práticas de gestão, Morastani (2005, p.15) afirma: a formação do gestor apresenta-se como condição primordial para a efetivação da gestão escolar democrática, comprometida com a qualidade da educação e com transformações sociais. No entanto, dados do censo escolar de 2004 afirmam que a maioria dos gestores públicos se submete a exercer a gestão escolar com pouco ou nenhum preparo.

Do total de dirigentes escolares, 29,32 % possuem apenas formação em nível médio, sobretudo nos estados das regiões norte, nordeste e centro-oeste. O percentual desses dirigentes com formação em nível superior é de 69,79%, enquanto apenas 22,96% possuem curso de pós-graduação lato sensu/especialização. Portanto, evidencia-se a urgência de se dinamizar e efetivar programas, projetos e ações que alcancem maior número possível de gestores educacionais, tanto em nível da formação inicial quanto em nível de formação continuada. (BRASIL, 2006, P.11)

Nesse aspecto, ainda se pode considerar que, apesar da oferta de formação, há que se investir também em conscientização, pois mesmo no contexto desta pesquisa, em que a maioria dos sujeitos demonstra compreender suas fragilidades e reconhecer a necessidade de contar com um instrumento como a formação continuada, há sujeitos que optaram por não utilizar-se dela.

Sendo assim, percebe-se que buscar o conhecimento sistematicamente exige desacomodar-se, rever as ações sobre novos ângulos. É, com certeza, um caminho longo em que se avança lentamente rumo a ser um profissional melhor, e que, por trazer dificuldades em seu percurso, não atrai a atenção de quem não deseja rever suas práticas.

o estabelecer a relação entre desempenho escolar e os dados de formação dos diretores, o Saeb/95 identificou que os pequenos diferenciais nos resultados do aproveitamento dos alunos podiam ser explicados mais pela relação com a titulação elevada dos diretores do que pela sua participação em cursos de treinamento, pondo em discussão a pertinência e adequação dos treinamentos realizados, que, em muitos casos, não estão atendendo às reais necessidades daqueles que têm acesso aos mesmos. (LUCK, 200, p.102).

De acordo com os dados da citação acima, fica claro que a competência da escola é, entre outros, reflexo de uma gestão competente e preparada para as atividades que exerce, sendo que faz parte do processo de construção dessa gestão competente, questionar o que se considera ideal para a educação, definir quais os padrões a ser seguidos, revelar que sociedade se deseja construir, que valores perpetuar e, em principal, que sujeitos os gestores almejam ser.

Definidos os parâmetros considerados ideais para cada realidade, é necessário pensar em como atingi-los. Quanto à formação dos gestores, faz-se necessário definir quais as práticas e atitudes mais positivas para que se alcance a tão sonhada educação de qualidade.

Recentemente, a revista Nova Escola listou alguns pontos essenciais à formação continuada de gestores, são eles:

- Foco na melhoria da aprendizagem dos alunos. - Conteúdo atrelado às demandas do cotidiano escolar. - Reuniões periódicas e regulares de diretores com seus pares. - Currículo que promova debates sobre gestão de pessoas e do espaço escolar e sobre o relacionamento com a comunidade interna e externa da escola. (NOVA ESCOLA, 2009).

Em vista disso, a excelência se afirma na constante reflexão sobre as práticas vivenciadas e produz conhecimento e habilidades necessários à constituição da autonomia do gestor. Segundo Luck (2000, p. 95), o processo de construção das aptidões cognitivas e atitudinais necessárias ao gestor escolar alicerça-se em três pilares ou eixos desta formação: o conhecimento, a comunicação e a historicidade. Conseqüentemente, a opção por uma formação continuada demonstra o compromisso com uma práxis de qualidade e assume a necessidade de estudo e comprometimento permanente com a excelência do ensino.

CAPÍTULO 4: ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES E CONSTRUÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Sistematização das informações

4.1.1 A Rede Municipal

A pesquisa desenvolveu-se na cidade de Santa Maria, localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, atualmente com 263.662 mil habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). A cidade conta com três redes públicas de ensino: municipal, estadual e federal. A rede municipal conta com setenta e três escolas subdivididas em quatro modalidades: Ensino Fundamental (EMEF), Educação Infantil (EMEI), Educação de Jovens e Adultos (EJA) e escolas do campo.

A rede municipal de Santa Maria exige formação mínima de ensino superior para atuar em todas as suas modalidades, conforme artigo 62 da lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Atualmente, conta com 1584 profissionais da educação, sendo que destes, 1300 possuem especialização e 133 mestrado e/ou doutorado. Ainda não existem dados sobre a titulação dos gestores em específico.

A cidade é conhecida por ser polo universitário e possuir oferta de especialização na área de gestão e supervisão escolar na modalidade presencial em duas instituições de ensino superior e na modalidade a distância em outras cinco.

A rede municipal é gerida pela secretaria Municipal de educação (SMED). As escolas municipais possuem uma característica bem peculiar de reeleger seus gestores. É considerado um fenômeno raro a eleição de novos diretores, fator que influencia bastante na maneira como é avaliada a necessidade de oferta de formação contínua para eles. Esta relação pode ser observada mais claramente no trecho a baixo, extraído da ¹entrevista realizada com a secretaria municipal de educação.

quando é eleito um novo diretor, que não tem uma experiência em gestão, a secretaria busca circundar ele de cuidados, de orientações e de informações, de preparo para o exercício dessa função. Essa é uma situação muito tranquila, pois em termos de município os gestores têm sido reeleitos por que a lei permite a reeleição, então, há poucas trocas (...) há gestores com muitos anos de função.

¹ A entrevista completa constitui o apêndice C.

A Secretaria Municipal de Educação ainda destaca que, no ato da inscrição para concorrer ao cargo de gestor, os candidatos assinam um termo de compromisso, aceitando participar de todos os treinamentos e capacitações ofertados e, no caso de não possuírem uma formação específica, que buscarão tê-la. No entanto, em termos práticos, essa medida não significa maior comprometimento com a qualificação dos gestores, literalmente não sai do papel, pois não prevê uma forma de controle e/ou mesmo punição para seu descumprimento.

Todas as escolas municipais possuem autonomia para realizarem eleições diretas para o cargo de gestor. Uma comissão formada por representantes da Secretaria de Educação e membros do sindicato dos professores organizam a abertura do edital e estipulam prazos e datas.

Aos candidatos, não é exigida uma formação específica, apenas que possuam uma formação em nível superior. As eleições são realizadas a cada quatro anos, sendo que a última foi realizada no ano de 2012, contou com a eleição de três novos gestores e reelegeu todos os demais.

O acompanhamento desses novos gestores é realizado através de visitas e da análise de alguns resultados da escola, como o índice de reprovação, cumprimento do calendário escolar, resultados dos trimestres e, a cada dois anos, é considerado também os índices do IDEB. A respeito disso, a Secretaria de Educação afirma que a avaliação do trabalho do gestor passa pelo resultado da própria escola.

No que concerne às políticas que regem a rede municipal, é importante destacar a influência positiva do contexto cultural da cidade em relação às perspectivas para a educação. Pois enquanto a nível nacional há uma preocupação em mostrar resultados ao Banco Mundial, acelerando a educação, em Santa Maria, há uma realidade distinta.

A cidade onde se realiza este estudo é um polo educacional, conhecida como cidade cultura ou cidade universitária, onde há grande oferta de cursos de formação e também de pós-graduação. Nesse contexto, valoriza-se muito o grau de conhecimento dos educadores, pois há uma consciência das contribuições que uma formação constante provoca no meio escolar.

A gestão municipal sabe do potencial da cidade em questão de oferta de ensino, e, assim, tem como meta ser referência nacional em educação. Para tanto, percorre o caminho inverso ao das políticas nacionais, que, de certa forma, flexibilizam os padrões para que se aumentem os índices de indivíduos considerados aptos. Nesse

sentido, pode-se citar como exemplo a recomendação do MEC acerca do fim da reprovação nos três primeiros anos do ensino fundamental, isto é, essa medida aumenta os índices de alunos alfabetizados, porém, não garante em que condições esses alunos chegarão ao quarto ano.

A realidade investigada, no entanto, deseja aumentar os parâmetros de avaliação, ou seja, deseja não apenas possuir escolas acima do padrão, mas que esses padrões sejam de qualidade, e, assim, investir na qualidade da atuação dos sujeitos gestores que as formações são pensadas.

4.1.2 Programas de capacitação e apoio à Gestão

A atual gestão municipal realizou as seguintes ações de formação contínua para os gestores da rede, descritos segundo de acordo com a ordem cronológica.

2010: A Secretaria Municipal de Educação, em parceria com uma instituição de ensino superior não informada, ofereceu aos gestores um curso de especialização em gestão, totalmente gratuito, com duração de um ano. Cerca de 50 gestores participaram.

2011: Ao longo do ano foram realizados seminários sobre a gestão com temáticas nascidas dos próprios gestores, atendendo a suas demandas mais urgentes. Os encontros mensais totalizaram 55 horas de formação e contaram com a participação estimada de 95% dos gestores.

2012: Novamente, a Secretaria Municipal de Educação realizou uma parceria com outra instituição, o SESI, e promoveu o programa de capacitação em gestão, que trabalhou especificamente o uso de ferramentas de gestão focadas em resultados. A cerca deste programa a SMED afirma que o mesmo:

[.../ capacitou o gestor para trabalhar com estes dados como reprovação, IDEB. Instrumentalizou esse gestor a usar algumas ferramentas de sistematização da problemática escolar onde ele pode então organizar um plano de ação focado em metas, dados (...) e proporcionou também aos gestores ter mais claro a identidade da sua escola em termos de PPP. Que realidade é essa? Qual o diferencial que eu tenho? Qual a minha missão? Quais os valores que desenvolvemos?

O mesmo programa também enfocou a necessidade de trabalhar a questão da gestão democrática, orientando os gestores a não decidirem sozinhos, organizarem conselhos escolares, e a realizarem troca de experiência com os demais gestores participantes do programa.

O programa de capacitação em gestão contou com três turmas de gestores e teve duração de 70h. A Secretaria Municipal de Educação destaca como principais resultados desse programa a escolha de quatro escolas do município como experiências significativas do estado em gestão, a reconstrução dos PPP de todas as instituições e a construção comunitária dos regimentos escolares.

Neste mesmo ano também iniciou uma segunda turma de especialização em Gestão Escolar em parceria com a Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA), a qual concluiu seus estudos no início de outubro de 2013, em um evento com a participação de vários membros da Secretaria. Em entrevista publicada no site da Secretaria Municipal de Educação podemos perceber pelas palavras do então Prefeito que há intenção por parte da gestão municipal de dar continuidade a esse trabalho.

O prefeito Cezar Schirmer salientou a qualidade do curso e a idoneidade da instituição. Mas, acima de tudo, elogiou os professores que dedicaram horas de estudo para o seu aperfeiçoamento profissional. Schirmer falou que a parceria faz parte de um conjunto de medidas voltadas a melhorar a qualidade da educação no município. "Hoje, ser professor é uma atividade desafiadora. Não é só dar aula, é também agregar funções, como a gestão escolar", atestou o prefeito. O chefe do Executivo acrescentou ainda, que estes professores são um exemplo a ser seguido. "Vocês são um exemplo para outros colegas e para a nossa cidade", exaltou o prefeito. Schirmer revelou que não está descartada a possibilidade de uma nova parceria para mais uma edição do curso, para beneficiar mais docentes. O diretor da FISMA reiterou as palavras do prefeito e disse que o curso superou as expectativas. "Isto veio valorizar muito a nossa instituição e o nosso trabalho. Parabéns aos professores que nos deram a honra de participar deste curso."

2013: Houve o programa de capacitação continuada para novos gestores e para os que não puderam participar do primeiro em 2012, tendo uma turma em formação no presente momento.

Há em andamento, também, dois processos que prometem fortalecer a rede municipal e qualificar seus gestores, respectivamente. São eles a aprovação das diretrizes curriculares municipais, resultado de mais de dez anos de construção coletiva das escolas, que pretende instituir uma matriz mínima para a rede e a concretização de uma parceria com a universidade Federal de Santa Maria (UFSM) através da qual será possível a oferta do curso de mestrado profissional em gestão para os gestores municipais.

Segundo a Secretaria Municipal de Educação, o maior atraso na concretização de melhorias na rede é de ordem política e que a atual gestão está focada na profissionalização da educação por meio da melhoria dos indicadores de qualidade,

sendo que objetiva tornar a rede um modelo nacional.

Além dos programas citados, a Secretaria Municipal de Educação, por meio de sua coordenação pedagógica, sob a responsabilidade da superintendência de educação básica de Santa Maria, realiza reuniões de orientação de acordo com a apresentação das necessidades. Essa atenção especial pode ser solicitada pelos próprios gestores ou quando identificadas fragilidades em algum setor da escola.

Os gestores que optarem por realizar algum tipo de formação além dos ofertados pela secretaria podem usufruir de alguns benefícios, tais como: licença remunerada de qualificação profissional, redução de horário para estudo, plano de carreira com remuneração de acordo com a titulação, e gratificação por função conforme o número de alunos.

4.2 Análise dos questionários

4.2.1 Perfil

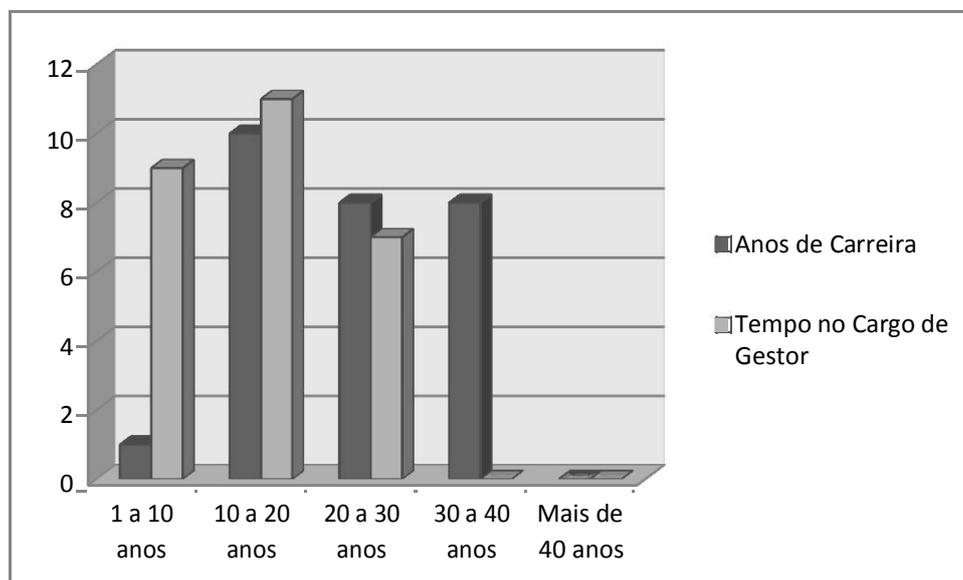
O questionário fora estruturado de maneira a contemplar três aspectos fundamentais para a compreensão dos sujeitos: historicidade, contexto e visão respectivamente. Cada uma das partes objetivava conhecer uma face distinta dos sujeitos.

Sendo assim, por meio das questões referentes a identificação/perfil, pôde-se conhecer algo da trajetória desses sujeitos. As questões um e dois desta unidade, referentes ao tempo de serviço dos gestores e sua formação anterior à posse, obteve como respostas os seguintes dados:

Conforme o gráfico 1 (a seguir), a maioria dos gestores está na rede municipal a mais de uma década, e é visível o alto índice de reeleição. Entre os sujeitos investigados, apenas um estava em seu primeiro mandato, e todos os demais haviam sido reeleitos. Chama a atenção, também, que alguns educadores já possuem tempo de serviço para estarem desfrutando de suas aposentadorias, porém, por razões que não foram investigadas neste estudo, eles continuam a exercer suas atividades.

De acordo com os dados apontados a cerca da reeleição frequente de mais de 97% dos gestores pesquisados fica evidente que nestas escolas há uma falsa democratização da gestão escolar.

Gráfico 1 ó ÍNDICES DE REELEIÇÃO



O cargo de gestor é monopolizado e os mesmos indivíduos detêm o controle de suas comunidades escolares, evitando que novos sujeitos ocupem este cargo. Tal prática conveniente aos gestores e cômoda aos demais componentes da comunidade também conta com o apoio da Secretaria Municipal de Educação.

Este apoio é claramente demonstrado e justificado pela SMED como se pode constatar no seguinte trecho: ãa grande maioria foi reeleita por que há possibilidade da reeleição e então eles vão se mantendo no cargo e aí as experiências vão sendo consolidadas.õ, em que considera a permanência no cargo como fator contribuinte para a qualidade da gestão escolar, ou seja, a reeleição torna-se sinônimo de aprovação.

Nesse sentido ainda a experiência dos gestores dispensa maiores cuidados por parte da secretaria: õPra nós fica mais fácil uma ação pontual só com aqueles que precisam de determinadas coisas do que com todo o conjuntoõ. Sendo assim, fica claro que é bastante conveniente para a SMED que haja a reeleição dos gestores. Em seu discurso ainda a Secretaria busca atribuir legalidade para esta prática, afirmando que a reeleição é permitida pelas leis que regem a gestão escolar: õos nossos gestores eles têm sido reeleitos por que a lei permite a reeleição então há poucas trocas nesse processo, nós temos diretores com muitos anos de função por que a lei permite a reeleição delesõ.

A respeito da validade da reeleição, vale salientar que a cidade de Santa Maria possui uma legislação própria que rege a gestão democrática, instituída pela Lei

4740/03 a qual estabelece a descentralização do processo educacional como um de seus princípios norteadores, em conformidade com a Lei Nº 13.990 de 15 de maio de 2012 que modifica a Lei de Gestão Democrática (10.576/2001), e proíbe aos gestores a reeleição por período superior a dois mandatos, sendo vedada inclusive a candidatura a um terceiro mandato, ou seja, de acordo com a Legislação vigente a reeleição por mais de dois mandatos consecutivos configura não apenas em um ato antidemocrático como também descumpra as normativas nacionais de apoio a educação e é passível de destituição do cargo.

No que concerne à formação anterior à posse, quatro ingressaram ao cargo apenas com o magistério, quatorze possuíam graduação, e nove pós-graduação.

A respeito da oferta de capacitação continuada, quinze gestores afirmaram terem participado de formações ofertadas pela SMED, tais como: seminários, cursos, congressos, encontros e especialização em gestão da educação. Os doze demais responderam que não participaram de nenhuma formação quando foram eleitos.

Percebe-se que o período histórico e político em que cada gestor foi eleito definiu como eles seriam preparados para iniciarem suas atividades, pois um número significativo de sujeitos afirmou não ter recebido formação preparatória para a posse. A maioria, porém, relatou participar de formações as mais diversas, confirmando a existência do fenômeno da descontinuidade nas políticas públicas para a educação e a influência direta das gestões municipais no tratamento do tema.

Quanto à formação obtida por interesse pessoal, cinco afirmaram possuir especialização em gestão educacional, dois em psicopedagogia, e uma apenas pós-graduação. Os demais nada responderam, silêncio que confirma a ineficácia do termo firmado no ato de candidatura através do qual os gestores se comprometem em buscar uma formação específica que os ampare durante sua gestão.

Dez gestores afirmaram não ter participado de capacitações anteriores à posse com a intenção de prepará-los para a gestão. Doze afirmaram que sim e declaram sua participação como opcional. Cinco afirmam que sim e declaram sua participação como obrigatória e pré-requisito para concorrerem ao cargo de gestor. Novamente, há disparidades nas respostas, o que demonstra as diversas políticas que já conduziram a gestão escolar municipal, em que momentos de extrema preocupação com o modo como os sujeitos gestores iniciarão suas atividades dividem espaço com momentos de pouca atenção com ela.

Por outro lado, todos julgaram adequadas e pertinentes as formações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação, mesmo os gestores que afirmaram não ter participado de nenhuma formação.

Vinte três ingressaram no cargo de gestor por meio de eleição, dois por indicação, um por tempo de serviço e um por indicação apenas nos primeiros anos e também por tempo de serviço. Catorze declararam, ainda, que fora considerada a sua formação para esta escolha, treze afirmaram o oposto. No julgamento dessa questão, devem-se considerar dois fatores: a época e o contexto, pois os gestores que citaram como forma de ingresso o tempo de serviço e a indicação possuem muitos anos no cargo e, possivelmente, mantiveram-se por meio de eleições diretas em um posto que alcançaram pelas formas citadas em um tempo em que a democratização da escolha de gestores ainda não era tão usual. Por outro lado, deve-se considerar também o contexto da escola, pois, apesar de a secretaria instituir o método de eleição direta como único aceitável e democrático, ela dá liberdade para as escolas decidirem quem serão seus candidatos. Assim, há instituições em que os colegas indicam os candidatos que concorrerão ao cargo de gestor segundo critérios próprios, como afinidade com a função (no caso de vices e coordenadores pedagógicos), experiência, comprometimento, etc.

4.2.2 Caracterização da escola

A seção de caracterização da escola observa o contexto de atuação dos sujeitos gestores e objetiva conhecer alguns aspectos da organização escolar.

Os dados contidos nesta seção serviram de base para a construção da tabela 1, em que as vinte e sete escolas são caracterizadas segundo o número de auxiliares que os gestores possuem, o total de servidores entre professores e funcionários, o número de alunos, a modalidade a que pertencem e os índices do último IDEB em sua administração.

Tabela 1 DADOS ESCOLARES

(continua)

Escola	Nº de auxiliares	Nº servidores	Nº alunos	Modalidade	IDEB
1	-	35	336	EMEF	5,7
2	1	8	103	CAMPO	

3	2	27	385	EMEF/EJA	5,4	(conclusão)
4	4	9	100	EMEI	-	
5	4	53	635	EMEF/EJA	6,4	
6	14	11	146	EMEF		
7	9	10	139	EMEI	-	
8	3	35	465	EMEF/EJA		
9	07	35	550	EMEF		
10	2	17	111	EMEI	-	
11	11	23	349	EMEF	3,8	
12	5	18	236	EMEF		
13	3	12	198	EMEI	-	
14	7	33	473	EMEF		
15	8	47	509	EMEF/EJA		
16	22	21	361	EMEF		
17	3	8	127	EMEI	-	
18	3	13	145	EMEI	-	
19	2	17	256	EMEF		
20	5	29	602	EMEF/EJA		
21	1	13	147	EMEI	-	
22	6	11	205	EMEF		
23	3	16	170	EMEF		
24	2	18	283	EMEI	-	
25	4	25	491	EMEF	-	
26	1	7	170	EMEI	-	
27	7	31	715	EMEF/EJA	5,4	

Destaca-se que as EMEIs não participam das avaliações do IDEB e que a grande maioria dos gestores de EMEFs optou por não divulgar esses dados. É relevante observar, na tabela 1, a distribuição de recursos humanos por modalidades como também a composição bastante variada da rede municipal, em que não impera um padrão, cada escola configura-se conforme a demanda de sua comunidade.

4.2.3 Percepção

No que concerne à percepção dos gestores acerca de suas práticas e das ações da Secretaria de Educação, tem-se as seguintes informações.

Os gestores consideram como suas maiores atribuições, representar a escola, prestar contas, realizar acompanhamento pedagógico e orientação, coordenar as

atividades escolares, elaborar o PPP, coordenar o trabalho em grupo e cumprir a legislação.

Tantas atribuições, segundo os mesmos, resultam em sobrecarga de trabalho e acúmulo de funções, porém, não são só estas suas principais limitações, pois aspectos majoritariamente externos a escola são apontados como empecilhos que dificultam e limitam as práticas gestivas. São estes: a escassez de recursos financeiros e humanos, a ausência de apoio da administração municipal, limitações no espaço físico e demasiada burocracia nos setores públicos, que segundo os gestores, atrasa e impede a realização de melhorias e projetos nas escolas.

Sendo assim, citam os pontos negativos presentes em suas gestões. Para alguns gestores o contexto sociocultural em que suas escolas estão inseridas é o ponto negativo de seu trabalho, pois não conseguem enfrentar a proximidade com as drogas, a violência e a miséria presentes em seu espaço de trabalho. Comum à maioria das realidades escolares estão o excesso de tarefas administrativas; a falta de tempo; os recursos humanos insuficientes, e o descaso da administração pública. Por outro lado, são unânimes ao apontar como pontos positivos de suas gestões o bom relacionamento com suas equipes, o comprometimento e o êxito em conseguir efetivar a participação da comunidade;

Dois fatores fundamentais para que se estabeleça uma gestão participativa, democrática e de qualidade são a realização de reuniões pedagógicas e de avaliações da rotina escolar, pois tanto uma quanto a outra constituem como espaços de construção coletiva dos interesses da comunidade escolar, através dos quais é possível discutir e avaliar como cada membro pode desempenhar seu papel de maneira integrada e efetiva. Sendo assim, ambas são organizadas de acordo com a necessidade de cada espaço escolar e conforme o interesse de cada comunidade de repensar suas práticas.

Nesse sentido nossos sujeitos utilizam-se dessas ferramentas de maneiras bem distintas. Quanto à realização de reuniões pedagógicas, por exemplo, dois gestores realizam semestralmente, doze mensalmente, cinco quinzenalmente e oito semanalmente. As principais finalidades apontadas são planejamento, elaboração do PPP, formação da equipe, avaliação das práticas, motivação dos professores e discussão de assuntos internos.

Quanto a realização de avaliações administrativas por sua vez, treze gestores realizam-nas a cada semestre, sete anualmente, três mensalmente. Três não realizam, e um apenas afirma que considera os comentários de pais e da comunidade como uma

avaliação de seu trabalho.

Sendo que os mesmos consideram o grau de participação de suas comunidades na tomada de decisão da escola da seguinte forma: é considerado médio por quatro gestores, bom por seis, alto por sete e muito bom por dez gestores, e consideram como mecanismos de apoio à sua gestão a comunidade, o conselho escolar, a associação de pais e mestres, a SMED e o MEC.

Os mecanismos de auxílio à gestão mais presentes são cursos para vinte gestores, projetos para quatro e para três materiais.

Quando questionados a respeito da formação recebida, se esta era completa ou não, nove gestores responderam que sim, quinze que não, dois não responderam, e um afirmou que era totalmente fora da realidade das escolas.

Quanto à participação de alguma formação continuada, dezito afirmaram que sim e nove que não; destes, quatro afirmam que não participam porque não lhes foi oferecido, e cinco por não possuírem disponibilidade de tempo. É interessante perceber como essa questão demonstra certa evolução na participação em formações continuadas em comparação às respostas dadas à questão três da primeira seção, em que doze afirmaram não ter participado de nenhuma formação quando foram eleitos, porém, agora, apenas nove não participam, ou seja, há um crescimento no interesse dos gestores.

4.3 Construção dos resultados

Tendo por base as informações prestadas pela Secretaria de Educação e as respostas apresentadas pelos gestores municipais, pode-se perceber a existência de dissonâncias nos discursos de ambos os lados.

De certa forma, as ações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação necessitam de um preparo maior no que concerne a garantir e efetivar a participação de todos os gestores, não se conformando em capacitar alguns, tampouco aceitar que muitos não desejem participar.

Nesse sentido, é interessante analisar dois fatores que juntos convergem em uma participação parcial dos gestores nos cursos de formação continuada, são eles: o sentimento conservador de muitos gestores satisfeitos com suas rotinas e a serenidade com que a Secretaria Municipal de Educação aborda a oferta de formação contínua, classificada como uma

situação bastante tranquila, pois a rede municipal é caracterizada pela reeleição de seus gestores e apresenta poucas trocas, sendo que há gestores com muitos anos de função. O que demonstra que apesar de investir bastante em formações, não há uma urgência em se capacitar esse gestor, pois acredita-se que sua experiência e sua permanência no caso sejam suficientes para realizar uma boa gestão, ou seja, apesar de ofertar formações contínuas com o intuito de tornar-se um modelo em gestão escolar, a administração municipal não consegue desvencilhar-se do senso comum e investir em novas práticas.

Não se pode desconsiderar a riqueza de aprendizado que esses gestores com muitos anos possuem, porém, é necessário que eles possam contar com algo a mais, tenham oportunidade de crescer profissionalmente e estar mais aptos a executarem com tranquilidade suas tarefas.

Sabe-se também que além do acúmulo de tarefas, que consome muito tempo dos gestores, aliado a uma carga horária de 40h e à precariedade do ambiente de trabalho também há uma cultura de acomodação, de perpetuação de velhas práticas nas escolas, como também em outras áreas sociais. Porém, quanto menos acesso a instrumentos como as formações específicas mais difíceis e árduas serão as práticas. Exemplos claros são visíveis nos discursos dos gestores que demonstram pouca autonomia, dificuldades em lidar com as tarefas administrativas e conciliar todas as funções.

(Gestor 4) ãMuita Burocracia para realizarmos o trabalho quando dependemos de outros setores públicos. Ocorre muita demora. Perdemos muito tempo realizando os serviços que não seria para nós fazer, os administrativos, orçamentos, compras.õ

Os mesmos ainda apresentam queixas em relação à ausência de apoio da secretaria, e enfatizam a necessidade de ações presentes de fato em todas as escolas, ou seja, para os gestores faz-se necessária uma atuação real e conjunta por parte da Secretaria, enquanto que a SMED limita sua atuação a apoiar de certa forma apenas as escolas que atingem parâmetros extremos, relegando o cuidado com as demais escolas para seus gestores.

(Gestor 17) ãVocê sabe que não está dando conta de tudo e gostaria de ajuda, mas a Secretaria nunca olha pra cá, pras escolas, é muito difícil fazer as coisas funcionarem, fazer a coisa certa, por que ninguém te ajuda (...) o professor hoje é a tábua de salvação aos desajustes da sociedade, só é cobrado.õ

Da mesma forma, a escassez de recursos humanos e financeiros e excesso de tarefas administrativas limitam a ação dos gestores e muitas vezes impedem a realização de práticas que otimizariam o trabalho realizado.

(Gestor 8) ã Falta professores para setores importantes e limitaçaõ na assistẽncia de recursos que ẽ a mantenedora quem deve proverõ

(Gestor 23) ã falta de recursos financeiros e humanos, sobrecarga de trabalho, realizando várias funções, descaso da Prefeitura Municipalõ

Esses pontos demonstram claramente a necessidade de uma administraçaõ pública mais próxima aos gestores, cientes de suas dificuldades e dispostos a agir na realidade escolar. Demonstra, ainda, a necessidade de capacitar esses gestores para realizar tarefas burocráticas com desempenho e facilidade.

Hagestores que afirmaram não ter participado de nenhuma formaçaõ oferecida, o que leva à constataçaõ de que não possuem clareza a respeito das finalidades desses eventos. Há gestores com muitos anos de atuaçaõ, que vivenciaram diversas mudançãs administrativas e paradigmáticas em seu trabalho, e que não foram õdesacomodadosõ de sua experiẽncia segura para interagir com os novos métodos.

Acredita-se que a SMED possui um papel fundamental de conscientizar os gestores a respeito dos benefícios desse instrumento de apoio e garantir legalmente a obrigatoriedade de sua participaçaõ, visto que ẽ uma açaõ com reflexos diretos na qualidade do ensino ofertado e que interfere em toda a comunidade escolar.

A respeito das formações continuadas oferecidas pela Secretaria, a maioria confirmou sua oferta de forma gratuita e sistemática. Quanto à forma de participaçaõ, não há um padrão nas respostas, sendo que há gestores que participaram porque lhes foi imposto (participaçaõ obrigatória), e os que optaram por participar; alguns não participaram porque não sabiam que poderiam fazê-lo e outros não participaram por opçaõ.

Quanto à pertinẽncia das formações ofertadas, todos julgaram positivamente as ações de formaçaõ contínua, no entanto, a maioria afirmou que a formaçaõ recebida não ẽ completa. Nesse sentido, ẽ interessante analisar que, ao todo, vinte e um gestores possuem pós-graduaçaõ no momento desta pesquisa, nove deles já possuíam antes de serem eleitos e oito buscaram essa formaçaõ por interesse pessoal, sendo assim, apenas seis gestores contam apenas com a formaçaõ primária.

 ẽ interessante citar, ainda, que a secretaria não possui um método sistemático de avaliaçaõ dos gestores e de seu trabalho, porém, as escolas parecem considerar este um processo necessário. A maioria das escolas realiza avaliações da gestão como um todo em suas reuniões pedagógicas.

Salienta-se que em termos de qualidade os critérios de avaliaçaõ utilizados pela

SMED podem ser considerados dúbios e ineficazes, visto que evasão e repetência são fenômenos de ordens diversas que não devem ser atribuídos como responsabilidade exclusiva dos gestores, da mesma forma os índices do IDEB avaliam uma parcela restrita da educação escolar, concentrando seu interesse no ensino e na aprendizagem de Língua Portuguesa e Matemática. Sendo assim, é injusto avaliar uma tarefa tão complexa como o gestor sob critérios tão frágeis.

Dessa forma as instituições avaliadas como bem sucedidas, de acordo com tais critérios, possuem total autonomia para organizarem-se conforme a experiência de seus gestores, fatores que de certa forma incentivam a reeleição desses sujeitos considerados aptos e experientes pela Secretaria. A fragilidade desses critérios de avaliação, altos índices de reeleição aliados a um acompanhamento distante, raso e restrito a necessidades muito específicas por parte da Secretaria são indicadores de práticas que devem ser revistas para que se alcancem níveis de qualidade desejados pelo município.

Vale ressaltar, também, que o discurso de ambos deixou claro que os cursos de capacitação são exclusivos para gestores e, em alguns casos, extensivos a seus vices, sendo que não há realização de cursos de capacitação para futuros gestores. Tampouco é exigida formação superior ao grau de licenciado para ascender ao cargo. Todas as instituições de ensino municipais utilizam-se do método de eleição direta para a escolha de seus gestores, sendo que a formação em gestão escolar não é pré-requisito para assumir essa função.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a realização deste estudo, buscou-se compreender a gestão escolar do ponto de vista da necessidade de suporte e atenção para que as atividades escolares encontrem o caminho para uma prática educativa de qualidade, transformadora de ambientes e mediadora social.

A partir dessa perspectiva de gestão escolar, buscou-se conhecer as concepções e práticas de formação continuada realizadas pela Secretaria Municipal da cidade de Santa Maria direcionadas aos sujeitos gestores. Nesse sentido, entende-se que as políticas públicas, os desafios da gestão moderna e o contexto das instituições definem as necessidades de formação e capacitação para o exercício da gestão escolar.

Nesse sentido, considerou-se de fundamental importância conhecer um pouco desses sujeitos gestores que assumem a responsabilidade de enfrentar os desafios impostos por uma sociedade cada vez menos participativa e integrada à escola. Dessa forma, constata-se que os sujeitos desta pesquisa, em sua maioria, têm entre dez e vinte anos de carreira, são gestores há um tempo considerável, tendo sido reeleitos diversas vezes, possuem formação em nível superior e pós-graduação em áreas afins à gestão.

A respeito de suas perspectivas sobre a formação continuada, reconhecem a existência de oferta por parte da secretaria e os benefícios que podem alcançar por meio dela. A maioria afirma participar ou ter participado de mais de uma forma de capacitação; entre elas, os suportes disponíveis mais citados são a palestras, cursos, seminários e materiais. Todos concordam que os métodos de formação e os conteúdos são pertinentes.

Sendo assim, conclui-se que a Secretaria Municipal de Educação de Santa Maria oferta cursos de capacitação continuada de forma gratuita e sistemática a seus gestores de forma sequencial, buscando manter uma linearidade na organização dos trabalhos. Destaca-se, também, a existência de incentivo às práticas democráticas, como a eleição direta instituída pela secretaria como único meio de alcançar o cargo de gestor e a valorização da participação dos gestores na escolha das temáticas pertencentes aos cursos de capacitação. Dessa forma, há uma clara demonstração de que a Secretaria de Educação é consciente da importância dos mecanismos de formação continuada para o sucesso das instituições escolares.

No entanto, os altos índices de reeleição apresentados pelos gestores aliado a

presença inconstante da SMED junto aos gestores em suas práticas demonstra que muito ainda há para ser construído. Nesse sentido ainda urge medidas que visem qualificar as práticas cotidianas, como a resolução de conflitos internos, capacitar os gestores para lidarem com tarefas burocráticas com desenvoltura e a vinculação de um canal que permita a comunicação direta e frequente entre Secretaria, gestão e comunidade, facilitando assim o acesso a informação, tanto que auxilie a rotina dos gestores, quanto capacite a comunidade escolar para atuar com proficiência na tomada de decisões e permita a Secretaria conhecer as realidades por ela geridas.

Vale salientar que o incentivo à gestão democrática consiste em uma mudança paradigmática para a educação e pressupõe algo contraveniente à hierarquia escolar, pois reconhece que as decisões devem partir da comunidade escolar representada por pais, alunos, professores e funcionários. Nesse sentido, as formações continuadas ministradas pela secretaria mantenedora destacam, entre seus objetivos, desvincular seus gestores da figura centralizadora, com soberania na tomada de decisões, para torná-los seres em constante reflexão de suas práticas, que buscam aprender para poder gerir e orientar suas comunidades diante das dificuldades.

Compreende-se que apenas capacitar os gestores não seja a solução para todos os problemas da educação, pois se sabe que cada instituição possui dificuldades distintas, das mais diversas ordens. No entanto, acredita-se que o conhecimento possa reverter o quadro de estagnação em que muitas instituições estão. Nesse aspecto, defende-se que o conhecimento desacomode e formações coerentes e direcionadas às práticas gestivas forneçam os embasamentos teóricos e práticos necessários para que haja um avanço no quadro das escolas públicas.

Nesse sentido, afirma-se a importância de uma gestão com conhecimento e ousadia, pois, conhecendo o potencial educacional de Santa Maria, a gestão municipal ousa não se conformar com os resultados que possui e deseja tornar-se referência em gestão escolar, embora para isso necessite mudar sua postura diante do quadro atual de conformidade com velhas práticas. Para tanto, trabalha com uma formação continuada que desperte esse mesmo espírito em seus gestores, para que eles também almejem um futuro melhor para a educação e para suas instituições, pois, em um país onde muitos professores sequer possuem formação para exercerem as atividades escolares, há de se valorizar iniciativas que visam elevar a formação de seus educadores ao nível acadêmico de especialistas e mestres em gestão.

Reconhece-se, ainda, que a excelência do trabalho dos gestores

dependa, principalmente, da habilidade desses sujeitos em refletirem sobre as próprias práticas, dividirem suas angústias e buscarem o crescimento coletivo quanto comunidade, e considere as oportunidades de formações coletivas próprias para o desenvolvimento de tais habilidades.

No entanto, a participação voluntária dos gestores deixa a desejar e abre espaço para se questionar a necessidade de uma formação continuada obrigatória, que se torne parte indispensável da rotina de um gestor, como também deixa clara a necessidade de um acompanhamento mais consistente por parte da secretaria mantenedora. Nesse âmbito, sente-se falta de métodos de avaliação e acompanhamento das práticas dos gestores que possam fornecer dados mais precisos a respeito da qualidade das ações escolares, bem como urge a necessidade de um espaço em que os gestores possam expor claramente suas dificuldades, principalmente nas áreas administrativas e burocráticas, que tomam muito tempo dos mesmos e acarretam em sobrecarga de trabalho.

Enfim, faz-se necessária a construção de uma relação de proximidade que resulte em uma cooperação maior entre escolas e Secretaria.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

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

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Art.214. Disponível em: www.senado.gov.br/legislacao/const/1988. Acesso em: 15 de fev.de 2013

_____. **Lei n. 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br>>. Acesso em: 21 de mar. de 2013.

_____. **Lei n. 10.172**, 9 de janeiro de 2001. Institui o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br>>. Acesso em: 21 de mar. de 2013.

_____. Ministério da Educação. **O Plano de desenvolvimento da educação: razões, princípios e programas**. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br>>. Acesso em: 21 de mar. de 2013.

_____. **Programa Nacional Escola de Gestores**. ME C/SEB/CAF.SE. Brasília. DF, 2006.

_____. **Projeto de lei do plano nacional de Educação: PNE 2011-2020**. Brasília, edições câmara, 2010.

BRONFENBRENNER, Urie. **Ecologia do desenvolvimento humano**. Porto Alegre: Artemed, 2000.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia: Democracia e sociedade autoritária**. São Paulo: Ática, 1995.

DOURADO, Luiz Fernando. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001-2009: **Questões Estruturais e Conjunturais de uma Política**. Educ. Soc., Campinas, v. 31, n. 112, p. 677-705, jul.-set. 2010. Disponível em <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 03 de fev. 2013.

DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. São Paulo: Melhoramentos, 1975.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Repensando e Resignificando a Gestão Democrática da Educação na Cultura Globalizada**. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 89, p. 1227-1249, Set./Dez. 2004. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 25 de ago. 2012.

FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES. Disponível em: <revistaescola.abril.com.br>. Acesso em: 05 de ago. 2012.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. **Extensão ou comunicação?** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

FREIRE, Paulo; HORTON, Myles. **O caminho se faz caminhando: conversas sobre educação e mudança social**. 4 ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 2003.

FUSARI, José Cerchi. **A Formação Continuada de Professores no Cotidiano da Escola Fundamental**. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_12_p025-034_c.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2012.

GARDNER, H. **O Verdadeiro, o Belo e o Bom: Os princípios básicos para uma nova educação**. RJ, Editora Objetiva Limitada, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIBÂNEO, José Carlos (Org.). **Educação Escolar: política, estrutura e organização**. 2. ed.. São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Disponível em: <<http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/viewFile/1087/989>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

_____, Heloísa. **Nova Escola**. Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas: [Abril de 2009]. Disponível em: <http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/toda-forca-lider-448526.shtml>. Acesso em 29 jun. 2013.

_____, Heloísa. **Ação Integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. Disponível em: <http://comunicagestao.blogspot.com.br/2007/12/atribuies-do-diretor-de-escola.html>>. Acesso em: 30 jul. 2012.

_____, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/pdf/dimensoes-gestao-escolar.pdf>> Acesso em: 27 de jun. 2013.

_____, Heloísa. **A Evolução Da Gestão Educacional A Partir De Mudança Paradigmática**.

SUPAV-CPE. Publicado na revista *Gestão em Rede*, no. 03, nov. 1997, p. 13-18. Disponível em: <http://cedhap.com.br/publico/ge_GestaoEscolar_02.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2013.

_____, Heloísa. (org.). **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p.3-5, fev/jun. 2000.

_____, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011. (Série Cadernos de Gestão)

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORASTONI, Josemary. **Gestão Democrática e Organização do Trabalho Pedagógico**. GESTÃO EM REDE, Curitiba: n. 63, p. 13-16, ago.2005.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática na escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.

_____. **Administração Escolar- Introdução Crítica**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

PLATAFORMA FREIRE. Disponível em: <<http://www.educacao.rs.gov.br>>. Acesso em: 31 jul. 2012.

PROINFO. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 25 jul. 2012.

RIO GRANDE DO SUL, Secretaria da fazenda. **Manual do Gestor Público: Guia de orientação ao gestor público**. - 2. ed. Porto Alegre: Companhia Rio-grandense de Artes Gráficas (CORAG), 2011.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. FAETEC/IST. Paracambi, 2007 <<http://www.projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20e%20dicao.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2013.

SANTA MARIA. Secretaria de Município da Educação. **Programas**. S/d. disponível em: www.santamaria.rs.gov.br/smed/106-programas. Acesso em: 10 de jan.2013

URZETTA, Fabiana Cardoso. **Formação Continuada de Professores de Ciências: Dificuldades e Conquistas**. Uberlândia/MG p. 156-164 21 e 22 de maio 2010. Disponível em: <http://www.eseba.ufu.br/arquivos/anais/trabalhos_Completos/Eixo_1/Fabiana_Cardoso_Urzetta_FORMACAO_CONTINUADA_DE_PROFESSORES_DE_CIENCIAS.pdf>. Acesso em: 10 out. 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A 6 QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES

Prezado gestor, o questionário que você está recebendo faz parte de uma pesquisa acadêmica vinculada ao curso de gestão educacional da Universidade Federal de Santa Maria. Sua identidade como a de sua instituição serão mantidas em total sigilo. Agradecemos sua cooperação.

IDENTIFICAÇÃO/PERFIL

1) Cargo/tempo de serviço:.....

2) Formação inicial (anterior á posse):.....

3) Formação contínua oferecida pelo governo:.....

Interesse Pessoal:.....

4) Foi oferecida a você alguma capacitação gratuita com a intenção de prepará-lo para sua posse como gestor? Se sim, responda:

Qual a duração?.....

.....

Quais órgãos e/ou entidades ofertaram?.....

.....

Quais as contribuições á sua gestão?.....

.....

Qual a pertinência das informações oferecidas?.....

.....

5) Você ingressou ao cargo de gestor de que forma?

() concurso () indicação () tempo de serviço () eleição () outros

6) Foi considerada a sua formação para esta escolha?

() sim () não

CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA

Número de auxiliares:

Número de servidores na escola (professores e funcionários):

Número de alunos:

Aprovados no último ano:

Reprovados no último ano:

Média do último IDEB em sua administração:

PERCEPÇÃO

1)Quais suas principais atribuições como gestor?.....

.....

2) Quais suas limitações ou dificuldades encontradas no exercício da gestão?

.....

3) Cite pontos positivos e negativos de sua administração:

.....

4)Há reuniões pedagógicas? Com que finalidade?

.....

5) Há avaliação administrativa?.....

6) Quais mecanismos oferecem apoio á sua gestão?

.....

7) Qual o grau de participação de sua comunidade na tomada de decisões da escola?

.....

9)Quais os mecanismos de auxilio para gestores são oferecidos á

você? () Cursos () projetos () materiais () outros.....

10) A formação que você recebe é completa e suficiente?.....

11) você participa de alguma forma de formação contínua especifica para gestores?

() sim, cite quais.....

() não, justifique o porquê.....

APÊNDICE B 6 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a distância em Gestão Educacional

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do projeto: A formação contínua na gestão escolar

Orientador: João Luis Pereira Ourique

Pesquisadores participantes: Tascieli Feltrin, João Luis Pereira Ourique

Telefones para contato: (055) 99559054

Gestor, você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Em caso de recusa você não será penalizado (a) de forma alguma.

Esta pesquisa é voltada aos gestores escolares da rede pública municipal em exercício de suas atividades na cidade de Santa Maria/RS. O questionário que você está recebendo objetiva construir um perfil destes profissionais. E, visa especialmente identificar a necessidade de oferta e/ou acesso á capacitação específica para o exercício das atividades inerentes ao cargo de gestor escolar.

São objetivos específicos desta pesquisa: Verificar a existência de formação contínua, gratuita, constante e direcionada aos gestores da rede publica municipal; Relacionar a formação contínua oferecida ao exercício da gestão democrática ao domínio das atividades da gestão; Conhecer os mecanismos de auxílio e preparação de gestores oferecidos pela secretaria de educação e/ou MEC; Analisar a ocorrência da gestão democrática e elaboração do PPP; Verificar a existência de relação direta entre a titulação do gestor com os resultados de sua gestão, expressos no domínio das políticas públicas, nos índices do IDEB e desempenho das atividades próprias da gestão.

É fundamental para que se verifique a relação entre qualidade de ensino e capacitação dos gestores que você responda com sinceridade a todas as perguntas. Sua identidade como a de sua instituição serão mantidas em total sigilo, sendo conhecidas apenas pelos pesquisadores.

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo _____, como sujeito. Fui suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo A formação contínua na gestão escolar. Eu discuti com Tascieli Feltrin, sobre a minha decisão em participar nesse estudo. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo e as garantias de confidencialidade. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo.

Local e data _____

Nome e Assinatura do sujeito ou responsável: _____

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa ou representante legal para a participação neste estudo.

Santa Maria _____, de _____ de 20____

Pesquisador responsável

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa ó UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria ó RS. Telefone: (55) 3220-9362 ó Fax: (55)3220-8009 E-mail: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep.

APÊNDICE C 6 ENTREVISTA REALIZADA COM A SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Como é feita a escolha dos gestores da rede municipal? Há alguma interferência por parte da secretaria, ou todas as escolas possuem autonomia para escolher seus gestores?

Sim, há autonomia para a escola, a eleição é direta nas escolas, conforme diz a lei de gestão democrática. Se abre um edital para se organizar a questão do tempo e dos regulamentos do próprio processo eleitoral. Existe uma comissão, que não é necessariamente da secretaria de educação, nessa comissão entra o sindicato, entra outras instituições que organizam o processo eleitoral, com prazo, com edital e daí as pessoas se inscrevem em suas escolas. Montam suas chapas, apresentam seu plano de ação e concorrem com voto direto de todos os segmentos, pais, alunos, funcionários e professores, é um processo de eleição direta. Não há como interferir nisso, cada comunidade se organiza e o resultado é respeitado pela secretaria de educação.

Há alguma preparação obrigatória e pré-requisito para que os candidatos eleitos assumam o cargo de gestor?

Não, antes não. Pela lei existente eles têm que ter alguns pré-requisitos, como a formação mínima superior, por que são professores, estão nas escolas e preferencialmente curso de gestão, especialização em gestão. O plano de carreira também determina que para algumas funções na escola eles tenham o registro da função que vão desempenhar, se é supervisão, orientação enfim, normalmente as pessoas que concorrem ao cargo de gestor já estão numa função dentro da escola, ou como professores, ou como supervisores ou vices. Nesta caminhada eles acabam se especializando antes, mas no ato de se inscrever para concorrer eles assinam um termo de compromisso de que irão participar de todas as formações continuadas oferecidas pela secretaria Municipal de educação, e se eles não têm uma formação específica eles também se comprometem em buscar uma.

Caso em uma escola se candidate um professor que nunca tenha trabalhado em áreas afins a secretaria/direção, ou seja, não tenha essa vivência e seja eleito.

Quais são os cuidados por parte da secretaria para que esta gestão não seja prejudicada?

Bom, aí entra o papel da secretaria de educação em todos os seus setores, pedagógico, financeiro, administrativo e de RH. Quando é eleito um novo diretor, que não tem experiência em gestão, a secretaria busca circundá-lo de cuidados, orientações, informações e de preparo par o exercício dessa função.

É uma situação que para nós é bem tranquila por que em termos de município os nossos gestores eles tem sido reeleitos por que a lei permite a reeleição então há poucas trocas nesse processo, nós temos diretores com muitos anos de função por que a lei permite a reeleição deles. Mas quando acontece como nesse ano passado, que nós tivemos algumas escolas com novos gestores e alguns sem experiência, a secretaria busca estar mais perto desse gestor desde o início do processo, orientando, ajudando, fazendo junto, dando aquela formação mais pontual, fazendo mais presença junto com a gestão em todos os aspectos do pedagógico ao administrativo.

Pra nós fica mais fácil uma ação pontual só com aqueles que precisam de determinadas coisas do que com todo o conjunto, por que a grande maioria foi reeleita por que há possibilidade da reeleição e então eles vão se mantendo no cargo e aí as experiências vão sendo consolidadas. Mas quando há uma situação e nos temos este ano três gestores que não tem experiência, nós buscamos caminhar junto com eles e eles estão sempre junto à secretaria.

O que garante à secretaria de Educação que o gestor esta preparado para exercer suas atividades? Ha algum tipo de avaliação? Se sim quem é responsável por esta etapa?

O setor pedagógico é responsável pelo cuidado e pelos resultados da qualidade do ensino das escolas. Então nós estamos constantemente visitando as escolas e acompanhando esses resultados. Aonde a gente vai detectando que há problemas a gente procura dar um acompanhamento maior, às vezes a própria escola solicita, outros a escola não se da conta e a gente a partir dos resultados que ela demonstra agimos mais pontualmente com esta escola.

Nós estamos sempre monitorando os índices de reprovação, o cumprimento do calendário escolar, a questão do IDEB, embora seja de dois em dois anos, aí fica muito

distante você dar um atendimento, mas é referencial que é levado em conta. A questão da reprovação a gente tem procurado fazer um trabalho junto com os diretores, que esse retorno seja feito periodicamente, analisado com sua comunidade periodicamente. A escola trabalha muito com trimestres. A cada trimestre esses resultados são divulgados, analisados e refletidos e a partir desses resultados sem tem um plano de ação dentro da escola.

Quando a gente tem acesso a isso, e a gente solicita via coordenador pedagógico os resultados, conseguimos pontuar as dificuldades a í a gente entra mais junto com a escola, na parceria, na assessoria, fazendo junto, procurando apoiar o gestor. Esses são os indicadores, avaliação dos gestores passa pelos resultados da própria escola.

Durante o ano há um calendário de capacitação, ou tudo é realizado conforme a demanda?

Há formações para professores, supervisores e para gestores. O supervisor tem encontros mensais, os professores são organizados conforme a área e para o gestor a gente procura atender aquela demanda mais urgente.

É ofertada alguma formação continuada? Quando (duração)? Por quem? Que aspectos aborda?

No primeiro ano de nossa gestão, em 2011, organizamos ao logo do ano seminários em gestão com temáticas nascidas do próprio grupo de gestores, a gente transitou entre termos de âmbito pedagógico até administrativos e legais. Esses encontros foram mensais. A secretaria organizou, foi atrás de parcerias e proporcionou encontros mensais com um total de 55 h de formação e a participação foi de 95% deles, foi uma boa participação.

Em 2012 nós oferecemos uma outra capacitação específica par os gestores em parceria com o SESI. O SESI tem um programa de qualificação em gestão e ofereceu para o município esse programa como uma consultoria, aí o município avaliou quais os elementos importantes na formação dos gestores. Em 2012 nós tivemos três turmas de gestores participando, o curso teve 70h de formação.

O programa trouxe como formação especifica ferramentas de gestão focadas em resultados. Capacitou o gestor par trabalhar com esses dados, como reprovação, IDEB e

instrumentalizou esse gestor para usar algumas ferramentas de sistematização da problemática escolar. Ensinou na organizar um plano de ação focado em metas e dados e proporcionou também ao gestor ter mais claro a identidade de sua escola em termos de PPP. Que realidade é essa? Que diferencial que eu tenho? Qual o meu papel como escola pública nesse lugar? Qual é a minha visão? E qual é a minha missão? Quais os valores que nós desenvolvemos aqui? E a partir desses referenciais claros o gestor pode identificar problemas, traçar metas e construir um plano de ação com a sua comunidade.

O programa também trabalhou a questão da gestão democrática, como eu não decidir sozinho, mas trabalhar com a minha comunidade, com a associação de pais, professores e alunos e funcionários. Eu ter sempre uma comissão que nós chamamos de conselho escolar que seja atuante na organização do processo escolar.

Como a secretaria avalia os resultados das formações contínuas já realizadas?

Esse trabalho trouxe um resultado muito bom, pois no primeiro ano (2012), das nossas escolas quatro foram destacadas como experiência significativa em gestão pelo estado. E, em 2013 nos continuamos com o programa como tentativa de atingir aqueles que não participaram do primeiro e para os novos gestores. Esta sendo oportunizado mais uma turma desse trabalho que também é muito rico, pois como só tem gestores, eles têm a oportunidade de trocar experiências, esse tem sido um ponto muito positivo desse tipo de capacitação. Aquelas angústias que um tem são divididas com o outro que já resolveu aquilo. Eles vão partilhando e desenvolvendo-se juntos como grupo. Além disso, a gente faz reuniões de trabalho como secretaria de educação, onde chamamos para orientação e também fazemos visitas.

Também é interessante destacar que em 2010 a secretaria em parceria com uma IES ofereceu um curso de especialização em gestão para os gestores que não tinham. Estes tiveram essa oportunidade sem custo algum de se especializar em gestão. O curso concluiu em 2011 e teve a participação de 50 gestores. Por mais que eles tivessem muito tempo de função, fez-se toda uma preparação e conscientização sobre a importância desse curso para suas atuações no cargo.

A gente tem trabalhado em parceria com a universidade (UFSM), em função de que a nossa próxima conquista seja o mestrado profissional para os gestores. A gente já apresentou a demanda para a universidade, e a gente sabe que a UFSM está encaminhando isso, pois já vieram algumas consultas de números e a idéia é que a gente consiga oferecer o mestrado para todos os gestores.

Tanto por que os nossos professores da rede em geral são muito qualificados, nós temos cerca de 1584 professores atuando, 1300 com especialização, nos temos na última estatística do RH cerca de 133 entre mestres e doutores. O mestrado profissional seria o ideal para a nossa rede neste momento.

Como é a relação da secretaria com os gestores?

O município está mais próximo de seus gestores que o estado, é claro que nós temos dificuldades, de todas as ordens, até de ordem política muitas vezes, mas a gente procura focar na questão profissional, no profissionalismo mesmo, no trabalho sério com a educação que é a meta desse governo. A qualificação dos profissionais e a melhoria dos indicadores de qualidade.

É inadmissível que Santa Maria como pólo universitário, com professores tão bem qualificados como nós temos, não termos resultados de referência no Brasil, nem digo no estado do Rio Grande do Sul. Pois mesmo nós temos, a gente precisa ópegar em todas as pontas, desculpe o termo, não se pode cuidar só do professor e descuidar do gestor e do supervisor. O coordenador é outro elemento importantíssimo do processo, a gente precisa estar sempre revisitando seu papel na articulação pedagógica da escola.

A nossa rede nesse tempo foi provocada a reconstruir seus regimentos com a sua comunidade. Nós conseguimos aprovar junto ao conselho municipal em 2012, encaminhamos em 2011, as diretrizes curriculares municipais, o município até então não tinha um PPP próprio. A partir dessas diretrizes, que atribuem uma identidade a nossa rede, pois até então nós tínhamos unidades escolares sem nada que nos ligasse. A partir das diretrizes as escolas reconstruíram seus PPPs e regimentos respeitando a identidade da rede e podendo também aprender sobre a especificidade de seu local de trabalho, respeitando a autonomia que é dada a escola sem perder a identidade, pois para nos constituirmos como rede é preciso ter um elemento que nos identifica, que nos liga.

Essas diretrizes são fruto de construção coletiva, vindas de um processo de 10 anos da rede municipal e que estava adormecido. Em respeito a caminhada coletiva desses profissionais nós resgatamos essas diretrizes, contextualizamos, pois a legislação avançou em 10 anos e encaminhamos para o conselho municipal.

Isso dá uma força pedagógica e administrativa para o município, visto que vem da construção coletiva e volta para a escola para que esta traduza em ações concretas mais próximas à sua realidade. Mais recentemente a gente vem trabalhando numa matriz curricular, por que cada escola definia seu plano e cada professor decidia o que ensinar, não tínhamos um trabalho de rede. Hoje nós construímos junto com os gestores e professores uma matriz curricular mínima para a rede como um todo e depois cada escola complementa de acordo com suas especificidades.

Há alguma diferenciação entre as EMEIS e as EMEF quanto à formação dos gestores?

Depende, há coisas que são comuns, por exemplo, os cursos de gestores e seminários atenderam todos, gestores do ensino fundamental, da educação infantil e da educação do campo. E tem momentos que essa formação é diferenciada, em 2012, por exemplo, nós tivemos uma turma específica para a educação infantil. Embora o conteúdo fosse o mesmo se direcionou mais para a realidade das EMEIS. As outras duas turmas foram preenchidas com gestores das demais modalidades. Há também momentos que os gestores do campo são chamados especificamente para tratar de questões do campo.

Há momentos coletivos e gerais para todos e momentos específicos. Assim como os gestores que trabalham com EJA, pois há uma característica própria desses gestores. Aqui dentro da secretaria nos temos os coordenadores de EMEIS, EJA, EMEF, educação do campo e coordenadores de educação inclusiva, além do geral existem áreas distintas de formação.

Há por parte das secretarias alguma política de incentivo para que os gestores busquem formações e cursos além dos oferecidos?

Nós não temos incentivos, mas os gestores possuem alguns direitos, por exemplo, se o gestor passar em um curso de mestrado ou doutorado ele pode ter uma licença de qualificação remunerada. Ele se afasta do serviço e pode estudar.

Todos os anos de abre edital, as pessoas que passaram num desses cursos se inscrevem. Se abre vaga e eles têm essa licença de qualificação profissional garantida, também pode haver redução de horário para estudo. Temos um plano de carreira que de acordo com a qualificação há um retorno salarial também. Nos assegura que quanto mais formação se busca maior é o rendimento salarial e esse já é um bom incentivo.

Apenas o gestor passa por capacitação? E sua equipe?

Quando se diz gestor subentendem-se também vices. Normalmente a representação da escola é feita por duas pessoas, o gestor e o vice ou o supervisor. É feito ainda um trabalho para que o gestor se comprometa mais com o setor pedagógico e não se envolva tanto com o administrativo das escolas.

O termo formação continuada é empregado por teóricos para referir-se a qualquer formação realizada com o intuito de qualificar um profissional para desempenhar suas funções com mais competência. Na área da educação, essencialmente, a formação continuada é utilizada para reparar lacunas deixadas pela formação primária dos profissionais da educação.