

FORMAÇÃO DOS GESTORES E A GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS: UM RECORTE DA REALIDADE NAS ESCOLAS MUNICIPAIS DE MARAU – RS.¹

Aline Aguirre²

RESUMO

O tema gestão escolar tem feito parte de vários estudos atualmente, sendo que o assunto selecionado para o presente trabalho, realizado com os gestores (diretores) das escolas da rede municipal de ensino do município de Marau - RS, tem como objetivo trazer para discussão a questão da formação do gestor escolar e a importância desta formação para a qualificação do ensino nas escolas onde atuam. Desenvolvido através de pesquisa com gestores das escolas do município e com revisão bibliográfica acerca do tema gestão escolar, percebemos a importância da formação e da qualificação dos gestores para a qualificação das escolas públicas. Sabendo-se que não está previsto em Lei que os gestores precisem alguma formação específica para assumir a função, o município poderia rever a questão da escolha destes gestores quanto a formação, para que possuam qualificação ao assumir a função, ou que os selecionados fiquem sob a responsabilidade de buscar esta formação assim que assumirem a função de gestores, ou até mesmo que a Secretaria de educação ofereça mais cursos e formações continuadas para os gestores (além dos que já vêm ofertando). Estas formações viriam a auxiliar na superação das dificuldades apresentadas pelos gestores e, conseqüentemente, na maior qualidade no ensino das escolas do município.

PALAVRAS CHAVE: Gestor. Formação. Qualificação.

ABSTRACT

The school management issue has been part of several studies currently being the subject selected for this study, conducted with managers (directors) of the schools of public schools in the municipality of Marau - RS, aims to bring to discussion issue of training of school management and the importance of this training for the qualification

¹ Trabalho apresentado ao curso de Gestão Pública da UFSM, como pré-requisito para obtenção do certificado de conclusão, sob a orientação do Prof. Dr. Ivo Elesbão.

² Licenciada em Pedagogia/UFPEL, especialista em Mídias na Educação/IFSUL, especialista em Gestão Escolar com Ênfase em Orientação/FABE. Professora da rede municipal de ensino em Marau e Camargo.

of teaching in schools where they work. Developed through research with managers of local schools and literature review about the school management issue, we realize the importance of training and qualification of managers for the qualification of public schools. Knowing that there is no provision in law that managers need some special training to take on the function, the council could review the question of the choice of these managers as training so they have qualifications to assume the role, or the selected remain under the responsibility to seek this training so they assume the role of managers, or even the Secretary of Education to offer more courses and continuing education for managers (other than as are already offering). These formations were to assist in overcoming the difficulties presented by the managers and consequently the highest quality in the teaching of local schools.

KEYWORDS: Manager. Formation. Qualification.

1 INTRODUÇÃO

A gestão das escolas vem se alterando ao longo dos anos, sendo necessário debater e estudar sobre o assunto como forma de que esta gestão seja cada vez mais qualificada. Buscar-se-á, através desta pesquisa, saber se os gestores que atuam nas escolas do município de Marau possuem formação específica para a função que desempenham, bem como perceber a influência que esta formação tem sob o seu trabalho enquanto gestores.

O artigo trata da formação dos gestores das escolas municipais de Marau – Rio Grande do Sul e a influência da formação em área específica de Gestão Escolar na qualificação das escolas, em especial na questão da aprendizagem dos alunos. Alonso (2003, p. 30) coloca que aos gestores “[...] é necessário que eles atentem para o significado desse trabalho como meio para a realização dos objetivos educacionais de natureza pedagógica, razão última da existência da escola ”.

O estudo, realizado com os gestores (diretores) das escolas da rede municipal de ensino tem como objetivo trazer para discussão a questão da formação do gestor escolar e a importância desta formação para a qualificação do ensino nas escolas onde atuam.

A realização do trabalho deu-se através de revisão bibliográfica acerca da formação do gestor e da aplicação de questionário enviado aos gestores das vinte e quatro escolas do município.

Discutir-se-á sobre a gestão e a formação do gestor, com base em autores como Lück (2000), Machado (2000), Priolli (s.d.), entre outros, que defendem a necessidade da formação do gestor além da licenciatura, em cursos de pós-graduação e de formação continuada específicos na área de gestão escolar. Estes autores entendem que para ser gestor são necessários conhecimentos além daqueles que o professor recebe na licenciatura, por isso a importância de que os gestores possuam uma formação posterior ou que busquem esta formação imediatamente no momento que assumem a função de gestor escolar.

Num segundo momento será abordado sobre a formação dos gestores das escolas municipais de Marau, buscando identificar se estes gestores possuem formação adequada e/ou se buscaram esta formação ao assumir o cargo de gestores, bem como se os mesmos sentem necessidade de formação específica para desempenhar seu trabalho.

Alguns questionamentos são feitos acerca do trabalho apresentado: Como podemos perceber a gestão das escolas municipais? A administração (Prefeito e Secretário de Educação) tem conhecimento dos dados e das reais necessidades ou dificuldades dos seus gestores de escola? Se a dificuldade existe, porque a maioria dos gestores que responderam ao questionário não buscaram formação?

O gestor escolar precisa de estudos de complementação, pois há variadas dimensões a serem consideradas na tomada de decisões, sejam elas financeiras, humanas, políticas, entre outras, acreditando que o aperfeiçoamento dos gestores viria a favorecer o aprimoramento e a qualificação do trabalho desenvolvido nas escolas.

2 A GESTÃO E A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Gerenciar uma escola implica conhecimentos além daqueles que o professor possui para gerir uma sala de aula, pois é a escola uma instituição complexa onde existem diversas variáveis e dimensões que podem interferir no cotidiano e na aprendizagem dos alunos. Há questões financeiras, políticas, de relacionamentos, de

fatos internos e externos à organização escolar que devem ser considerados para que a escola atinja seus objetivos e supere os desafios.

A gestão escolar pode ser vista como “atividades-meio”, ou seja, “[...] aquelas que, embora referindo-se ao processo ensino-aprendizagem, não o fazem de maneira imediata, colocando-se, antes, como viabilizadoras ou precondições para a realização direta do processo pedagógico escolar que se dá predominantemente em sala de aula” (PARO, 2000, p. 72).

Os primeiros trabalhos sobre gestão escolar tratavam mais diretamente sobre a questão da administração da escola, com base em teorias da administração geral. Esta visão foi se modificando no decorrer dos anos, destacando os processos formais e informais que acontecem dentro das escolas, uma vez que é uma instituição que faz parte de um sistema social e exige um gestor dinâmico e flexível, visto que as escolas trabalham com pessoas e buscam formar sujeitos, por isso sua gestão/administração é diferente da empresarial. Lück (2000, p. 12) coloca que:

A educação, no contexto escolar, se complexifica e exige esforços redobrados e maior organização do trabalho educacional, assim como participação da comunidade na realização desse empreendimento, a fim de que possa ser efetiva, já que não basta ao estabelecimento de ensino apenas preparar o aluno para níveis mais elevados de escolaridade, uma vez que o que ele precisa é de aprender para compreender a vida, a si mesmo e a sociedade, como condições para ações competentes na prática da cidadania. E o ambiente escolar como um todo deve oferecer-lhe esta experiência.

A educação não acontece sozinha, ela depende de todos os envolvidos no processo educacional e do espaço de participação que é disponibilizado para estes sujeitos. Machado (2000, p. 103) destaca que, no contexto atual das escolas e da gestão escolar “[...] a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana”. Acerca da realidade atual das escolas, o autor destaca:

Nesse contexto, cabe interrogar: até que ponto as nossas escolas e seus profissionais estão preparados para assumir desafios? Não se trata de querer responder a essa questão com uma mera proposta de capacitação das equipes escolares. Mas, sem sombra de dúvidas, qualquer projeto de capacitação das equipes escolares há de levar em consideração esse pano de fundo e sua articulação com o cotidiano da escola, pois a qualidade educativa, a cultura do sucesso, a eficácia da gestão e o projeto pedagógico são construídos no dia-a-dia, no processo de aprendizagem em equipe, compartilhando objetivos e resultados. É necessário que a escola e seus

profissionais ampliem a consciência sobre esse quadro e reconstruam suas práticas organizativas e pedagógicas em consonância com as expectativas sociais em torno da função da escola na sociedade contemporânea e, conseqüentemente, dos resultados a serem obtidos no desempenho de seus alunos. (MACHADO, 2000, p. 99).

Percebe-se que há uma preocupação tangente em relação não somente a formação dos professores que estão em sala de aula, mas sim de toda a equipe escolar, incluindo a equipe gestora (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, entre outros que são os responsáveis diretos e legais pelas instituições de ensino).

Quanto a formação específica para gestor escolar, Priolli (2008, s. p.), destaca “Para atuar como diretor de escola, o profissional precisa ser formado em Pedagogia. Mas há uma concessão para os graduados em outras áreas, com licenciatura em Educação. Todos estão, teoricamente, aptos a gerir uma escola”. Reflete também que “[...] na prática, o que se revela é uma distância abissal entre o cotidiano escolar e os conteúdos adquiridos no curso superior. ” Certamente, alguns cursos de pedagogia abordam questões sobre gestão, mas de forma simplista e, inclusive, o objetivo da formação em Pedagogia não é formar gestores, mas sim pedagogos e professores, de forma que esta abordagem não é suficiente para que o formado em pedagogia ou demais áreas da educação tenha suficientes conhecimentos para ser gestor. Ou seja, o professor sai formado de uma faculdade, mas necessita de uma formação posterior e de experiência para ampliar e aprimorar seus conhecimentos, se tornando um profissional qualificado.

Lück (2000, p. 28-29) traz um importante estudo sobre a importância da formação do gestor para as escolas, ao que ela coloca:

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

Há conhecimentos na área de gestão escolar que são apreendidos através de cursos de especialização e de formação continuada, dentre os quais destaca-se as leis que regem a educação a nível nacional, destacadas por Andrade (2008, s. p.):

Ao assumir o cargo, já é preciso conhecer os estatutos estaduais e municipais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, o Plano

Nacional de Educação, o Plano de Desenvolvimento da Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente e alguns capítulos da Constituição Federal. A tarefa não é simples e, ao ler cada artigo e parágrafo, há que se ter em mente que a finalidade de todos é uma só: garantir que os alunos aprendam.

Conhecer leis resulta em trabalhar com segurança, pois são as Leis regem as ações e normatizam o trabalho dentro das instituições de ensino. Andrade (2008, s. p.) coloca em destaque as principais Leis que regem o ensino no Brasil, quais sejam: leis que estabelecem sobre as verbas e recursos financeiros; leis sobre planos de carreira, cargos e salários dos profissionais de educação; sobre a carga horária de estudos anual; sobre a qualidade do ensino. Ao gestor é imprescindível que saiba da existência destas leis e de como aplicá-las no seu trabalho.

Outra importante qualificação do gestor é a capacidade de conhecer a realidade da escola e saber articular para que esta escola se torne cada vez mais democrática e participativa, sabendo envolver alunos, pais, professores, comunidade e gestores em uma teia de articulação para alcançar os objetivos por estes mesmos segmentos traçados, entendendo aqui como objetivo maior o aprendizado dos alunos.

O gestor trabalha com variáveis diversificadas, precisa ter noções acerca de: como gerir recursos financeiros; gerenciar pessoas; ter liderança e trabalhar com o coletivo; capacidade de relacionamento e espírito de equipe; trabalhar com a diversidade; estabelecer, junto com a escola, metas e diretrizes; integrar gestão pedagógica e administrativa; integrar comunidade e escola; possuir noções de sistema escolar; resolver problemas estruturais; fazer planejamento. Estas são algumas especificidades do trabalho de gestor, e uma escola com um bom gestor certamente alcançará seus objetivos e os resultados esperados.

Reforçando o exposto quanto a formação dos gestores, Lück (2000, p. 29) coloca:

Considerando-se, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados, como é o caso da formação em cursos de Pedagogia e em cursos de pós-graduação, assim como os frequentes cursos de extensão oferecidos e/ou patrocinados pelos sistemas de ensino.

Em estudo sobre o perfil dos diretores de escola da rede pública, realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) sob encomenda da

Fundação Victor Civita (FVC), foram ouvidos quatrocentos gestores escolares de quatorze capitais brasileiras. Vamos destacar aqui a parte sobre a formação dos gestores, a qual mostra que, dentre os diretores de educação infantil, 41% não possui pós-graduação. Nesta mesma pesquisa, os gestores foram convidados avaliar sua formação inicial, sendo que “93% dos gestores escolares a consideraram "excelente" ou "boa", porém, apenas 36% acham que esta graduação inicial os preparou para a gestão da escola. Para 40%, a graduação inicial não foi satisfatória o suficiente para o exercício do cargo”. (ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, s.d., p. 4). Estes dados ajudam a fundamentar a ideia sobre a importância da formação dos gestores de escola, uma vez que a pesquisa demonstra que os próprios gestores reconhecem que a formação inicial que possuem não é suficiente para que assumam com segurança e eficácia a função de gerir uma escola.

No município de Marau, temos a Lei 3.691, de 20 de agosto de 2004, que dispõe sobre o Plano de Carreira do Magistério Público Municipal e dá outras providências, em seu artigo V estabelece “O Diretor (a) de Escola e Vice-Diretor (a) de Escola serão servidores efetivos do quadro do Magistério (Professor), com formação específica, conforme descrição do cargo e designado pelo executivo”. Já em seu artigo VI, no parágrafo único, estabelece “Os diretores e Vice-Diretores em exercício, terão cinco (05) anos a contar da data de publicação da lei, para habilitação mínima exigida por esta lei, para o exercício da função. (Redação dada pela Lei nº 4093/2006) ”.

Ainda, a mesma lei, estabelece em seu título “Da Estrutura da Carreira”, inciso 5º “Constitui requisito para indicação a ocupação das funções de Diretor de Escola e Vice-Diretor de Escola, o sistema de adicional percentual sobre o vencimento, a formação mínima de nível superior, com curso de graduação plena em Pedagogia ou outra licenciatura e, preferencialmente, pós-graduação na área da Educação”.

Ressalto que a lei não exige formação específica em gestão nem para os cargos de Secretário de Educação, tampouco para seus assessores diretos, que são os cargos de assessores e coordenadores da educação municipal, destacando no artigo IV que para a ocupação destes cargos “[...] serão, preferencialmente, servidores efetivos do quadro do magistério (Professor) com formação específica, conforme descrição do cargo. (Redação dada pela Lei nº 4093/2006) ”. Como requisitos para os cargos de Assessor e Coordenador da Educação à nível municipal, a Lei estabelece, em seu título “Da Estrutura da Carreira”, inciso 6º como “formação mínima de nível

superior, e, preferencialmente pós-graduação, sendo requisito mínimo a experiência de três anos em docência (redação dada pela Lei nº 4093/2006) ”.

Através do exposto na lei, percebe-se que a gestão da educação, tanto a nível de município como a nível de escola, é regida por professores, na sua maioria com formação em Pedagogia ou outras áreas do conhecimento e que não é exigida outra formação.

Neste ano, o município elaborou o seu Plano Municipal de Educação (PME), onde foi estabelecido na meta 19, que trata da Gestão Democrática, onde a estratégia de número 10 atenta que “[...] desenvolver políticas de formação de diretores e gestores escolares a fim de qualificar sua atuação na dimensão político-pedagógica, administrativa e financeira da instituição, com oferta anual, através do regime de colaboração e ações próprias de cada ente federado” (PME, 2015, p. 108). Portanto, há uma preocupação enquanto município de que os gestores de escola possuam formação mais voltada para o cargo que ocupam. Em se tratando de uma estratégia, entendemos que esta é uma possibilidade de que, até o ano de dois mil e vinte e quatro (ano de vigência do PME) estas formações aconteçam.

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O município de Marau tem sua formação com base na colonização italiana, sendo que pertenceu a vizinha cidade de Passo Fundo de 1857 até 18 de dezembro de 1954, tendo passado a condição do município em 1955. Conta com uma população superior a trinta e seis mil habitantes. É considerado de porte médio, a economia se destaca no ramo de agroindústrias, metal mecânicas, couros, equipamentos para avicultura e suinocultura, construção civil (PME, 2015, p. 9).

Destaca-se alguns dados sobre a educação no município, pelo fato de o tema do trabalho estar relacionado a esta área. O município conta com redes de ensino municipal, estadual e particular e ensino superior, sendo a primeira escola fundada em 1934. Deste ano em diante, outras escolas públicas municipais, estaduais e particulares se estabeleceram na cidade, inclusive de cursos técnicos, profissionalizantes e cursos superiores. Atualmente, em Marau são 24 Escolas Municipais, 04 Escolas Estaduais, 02 Escolas Particulares, 01 Escola de EJA – Ensino

Fundamental Municipal e 02 Entidades de Ensino Superior. Ao final do ano de 2014, conforme colocado no Plano Municipal de Educação, há no município 8.710 alunos, atendidos por um número de 806 professores, sem contar os demais profissionais que auxiliam na área da educação. (PME, 2014, p. 19-22).

A pesquisa pode ser classificada como qualitativa pelo fato de ter sido desenvolvida com coleta de dados e posterior análise dos resultados obtidos, contando com fundamentação teórica sobre a área da gestão escolar, de forma a compreender de forma clara o contexto pesquisado.

A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário apresentado aos gestores das 24 escolas municipais de Marau – RS, com a finalidade de conhecer a realidade acerca da formação destes gestores e como esta formação implica na realização do trabalho de cada um dos entrevistados. Desta forma, resulta em uma pesquisa descritiva.

Os questionários foram encaminhados às vinte e quatro escolas municipais, sendo doze escolas de Educação Infantil (EMEI) e doze escolas de Ensino Fundamental (EMEF), sendo que a escola de Educação de Jovens e Adultos (SEJA) funciona em anexo a uma das escolas de ensino fundamental (PME, 2015, p. 22). Os questionários foram entregues aos gestores no dia da reunião mensal de outubro, na Secretaria Municipal de Educação, sendo que alguns preferiram levar o questionário para devolver posteriormente. Dos vinte e quatro questionários entregues, considerando as escolas de educação e ensino fundamental, retornaram um total de treze questionários (54,1%), sendo este o número com o qual vamos estabelecer os dados.

No decorrer do trabalho, algumas respostas serão descritas de forma íntegra, preservando a resposta dos entrevistados e o contexto de suas experiências, sendo que outros dados serão tratados na forma de porcentagem para serem melhor analisados.

4 A FORMAÇÃO DOS GESTORES DE ESCOLA DO MUNICÍPIO DE MARAU

Nas escolas municipais de Marau, a gestão fica a cargo de professores, que assumem a função de diretores através de indicação do poder Executivo, sendo que

não há exigência de formação específica em gestão escolar para atuarem em tal função.

O primeiro dado pesquisado, quanto a idade dos gestores, a média é de 41,5 anos, conforme podemos observar na tabela um, porém, percebemos que a maioria dos gestores que responderam ao questionário (54%) tem entre trinta e trinta e nove anos de idade:

Tabela 1: Faixa de idade dos gestores.

Faixa Idade Gestores	Quantidade	Percentual
30 - 39 Anos	7	54%
40 – 49 Anos	2	15%
50 – 59 Anos	4	31%
Total	13	100%

Fonte: Dados de pesquisa

Quanto a formação dos gestores temos as seguintes respostas mostradas no Quadro 1, respostas estas transcritas conforme os gestores responderam no questionário, de forma que não é possível identificar de forma clara alguns dos cursos expostos pelos participantes.

Quadro 1 - Formação dos gestores das escolas de Marau/RS.

Gestores	Formação
Gestor 1	Pós em Psicopedagogia
Gestor 2 e 3	Especialização
Gestor 4	Letras Licenciatura Plena e pós-graduação
Gestor 5 e 9	Pedagogia
Gestor 6	Psicopedagogia Clínica e Institucional e Gestão, Orientação e Supervisão Escolar
Gestor 7	Ciências Habilitação em Matemática e Pós-Graduação em Orientação Escolar
Gestor 8	Normal Superior
Gestor 10	Educação Artística Habilitação Plásticas
Gestor 11	Pós em Gestão, Inspeção e Orientação Escolar
Gestor 12	Pós-Graduação em Pedagogia Institucional

Gestor 13	Graduação e mestrado em história, especialização em mídias na educação, gestão escolar e estratégias de aprendizagem
-----------	--

Fonte: Dados de pesquisa

Dos treze gestores pesquisados, um total de três gestores respondeu que possui formação voltada para a área de gestão, com cursos de “Gestão, Orientação e Supervisão Escolar”, “Gestão, Inspeção e Orientação Escolar” e “Pós-Graduação em Gestão Escolar”, dado este confirmado também na questão de número quatro do questionário. Este número é pequeno se consideramos o total de treze questionários, uma vez que somente três gestores possuem formação específica, dados que correspondem a 23% do total. Mais adiante, poderemos verificar como esta formação incide sobre o trabalho destes gestores.

Em relação ao tempo que exercem função de gestor escolar (Tabela 2), verificamos que a maioria já exerce a função de gestor escolar há pelo menos um ano ou mais. Considerando este dado, acreditamos que este tempo seria suficiente para que buscassem algum curso de formação na área além daqueles oferecidos pela Secretaria Municipal de Educação.

Tabela 2: Tempo que exerce função de gestor escolar

Tempo	Quantidade	Percentual
Menos de 9 meses	3	23%
1 ano	3	23%
2 anos e 8 meses	1	8%
3 anos	6	46%
Total	13	100%

Fonte: Dados de pesquisa.

Em relação a busca de formação na área de gestão/administração escolar, verificou-se que cinco dos sujeitos pesquisados não buscaram formação após assumir como gestor escolar; três gestores participaram Curso de Educação de Qualidade em parceria com o SESI; quatro gestores participaram da Oficina de Gestão na formação continuada de professores promovido pela Secretaria Municipal de Educação. Dentre

as respostas, há um gestor que respondeu “*Sim – disciplinas no curso de Mestrado em Educação*”; outro colocou “*Não – Fiz especialização antes de assumir*”; um colocou “*Sim - Complementação*”; outro gestor respondeu “*Especialização em gestão escolar, disciplinas do doutorado na área de gestão.*” Partindo das respostas, verificamos que das três pessoas que possuem pós-graduação na área de gestão escolar, duas estão há menos de um ano na função. Ainda, a idade de dois destes gestores que possuem formação em gestão é de menos de trinta e cinco anos, constatando que os mais jovens têm buscado formação.

Questionados se participaram de algum curso de formação de Gestão/Administração escolar oferecido pela Secretaria Municipal de educação, temos que: sete pessoas responderam que participaram do curso de Educação de Qualidade em parceria com o SESI; nove sujeitos disseram ter participado da Formação Continuada oferecida pela Secretaria Municipal de Educação; ainda, uma pessoa responde apenas “não” e duas respondeu “sim”.

Constatamos aqui que apenas uma pessoa não participou das formações oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação e as demais destacaram o curso oferecido em parceria com o SESI e a formação continuada oferecida pela Secretaria Municipal de Educação, alguns tendo participado somente da formação oferecida pela SME e outros também pela oferecida em parceria com o SESI.

No último questionamento, perguntados se em algum momento sentiram falta de formação específica em gestão/administração escolar para exercer sua função de diretor e por que; os resultados foram os seguintes (quadro 2):

Quadro 2: Se o gestor sentiu/sente falta de formação específica para exercer sua função

Gestor	Resposta
Gestor 1	Não
Gestor 2	Sim. É bom ter conhecimento dos assuntos antes de assumir
Gestor 3	Sim, muitas vezes, pois a teoria é uma coisa, mas na prática cada dia é um desafio
Gestor 4	Sim, às vezes me sinto insegura em como proceder diante dos imprevistos
Gestor 5	Sempre é bom estar bem preparada, as vezes acontece de ficarmos insegura, certas decisões a serem tomadas

Gestores 6 e 7	Deixaram a questão sem responder
Gestor 8	Sim, por não saber atuar em algumas situações
Gestor 9	Sim, quando há burocracias a serem desenvolvidas
Gestor 10	Sim, principalmente nas questões administrativas, verbas e projetos federais
Gestor 11	Sim. Tudo que for novo sempre gera alguma dificuldade, mas com ajuda dos demais que já exercem a função fui aprendendo
Gestor 12	Não, pois já exerci em outras duas escolas
Gestor 13	Sim, especialmente no início da função, por desconhecer os procedimentos necessários para exercer a função e pela falta de orientação por parte da SME (Secretaria Municipal de Educação)

Fonte: Dados de pesquisa

Com as respostas obtidas na última questão, podemos perceber que a maioria teve e ainda tem algum tipo de dificuldade na hora de gerir sua escola por falta de formação na área de gestão/administração escolar, como observamos com mais clareza na tabela abaixo:

Tabela 4: Se o gestor sentiu/sente falta de formação específica em gestão/administração escolar.

Formação específica	Quantidade	Percentual
Sim	9	70%
Não	2	15%
Não respondeu	2	15%
Total	13	100%

Fonte: Dados de pesquisa

Observando a tabela e as respostas obtidas na pesquisa, constatamos que 70% das pessoas que assumem a gestão de uma escola sentem falta da formação específica na área. Algumas constatações podem ser feitas com estes dados, entre elas:

- ✓ Das vinte e quatro escolas do município, somente treze participaram da pesquisa, as demais não retornaram seus questionários, deixando-nos com dúvidas acerca dos motivos que levaram os demais gestores a não participar da pesquisa;
- ✓ Os gestores sentiram dificuldade no seu trabalho por não possuírem formação específica, mas nem por isso se dispuseram a buscar uma formação na área;
- ✓ Mesmo que a maioria tenha participado do Curso de Formação de Gestores do SESI e tenha participado da Formação Continuada de Gestores oferecida pela Secretaria Municipal de educação que ocorreu em julho de dois mil e quinze, ainda assim muitos sentem dificuldade em gerir a escola, percebendo-se que estas formações não estão sendo suficientes para suprir as dificuldades dos gestores;
- ✓ A Secretaria Municipal de Educação poderia oferecer cursos de formação para os gestores no mínimo uma vez ao ano, de forma a capacitar os novos gestores e renovar a capacitação dos que já estão como gestores a mais tempo;
- ✓ Se a Secretaria Municipal de Educação viesse a ter conhecimento sobre os dados levantados, que posição tomaria para tentar preencher esta lacuna quanto as dificuldades dos gestores;
- ✓ Se cursos de pós-graduação ou capacitações fossem oferecidos aos gestores, quantos estariam dispostos a participar?

Estes são apenas alguns dos principais questionamentos que fizemos depois de analisar os dados da pesquisa. Como forma de reforçar os dados expostos, destacamos a autora Lück (2000, p. 29):

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. 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.

Esta concepção acerca da formação dos gestores deixa claro que há uma necessidade de propostas de formação, seja ela em nível de especialização ou de formações continuadas. Através dos dados demonstrados, indaga-se: se os gestores ainda se sentem inseguros e têm necessidade de formação, os objetivos traçados estão realmente sendo atingidos? Fica a certeza de que a profissionalização é necessária para que obtenhamos resultados positivos e melhores na educação do município de Marau, sendo esta formação o alicerce para que as escolas tenham condições de alcançar seus objetivos e a qualidade que tanto buscamos no ensino.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que grande parte dos gestores não possui formação específica para a função de gestor escolar e que, grande parte dos entrevistados sente dificuldade em gerir a escola por não possuir tal formação.

Os gestores das escolas do município de Marau estão sentindo dificuldade para gerir as escolas, mesmo com a formação continuada na área de gestão oferecida pelo município em parceria com o SESI e com a formação oferecida pela própria Secretaria de Educação. Se a administração possui conhecimento sobre estes anseios de seus gestores, haveria a possibilidade de oferecer mais espaços de formação para os mesmos, tentando diminuir estas dificuldades que a maioria dos gestores tem demonstrado.

À medida que estes gestores percebem suas dificuldades, poderiam ter se disponibilizado procurar cursos de especialização em Gestão Escolar, cursos estes que atualmente estão acontecendo no próprio município através de instituições de ensino superior.

Sabe-se que não está previsto em Lei que os gestores precisem alguma formação específica para assumir a função, caberia ao município rever a escolha destes gestores quanto a formação, de forma que possuam qualificação ao assumir a função, ou que os selecionados fiquem sob a responsabilidade de buscar esta formação assim que assumirem a função de gestores, ou até mesmo que a Secretaria

de Educação ofereça mais cursos e formações continuadas para os gestores (além dos que já vêm ofertando). Estas formações viriam a auxiliar na superação das dificuldades apresentadas pelos gestores.

Considerando a forma de escolha dos gestores, que é através de indicação do Poder Executivo, pode-se concluir, também, que os gestores não procuram formação pelo fato da rotatividade de gestores. Com esta forma de seleção, há possibilidade grande de rotatividade de gestores de escola, pois a cada nova administração (de quatro em quatro anos) podem ser apontados novo gestores, sendo este um dos fatores que venha a desestimular a busca por mais qualificação.

Mesmo com estas limitações, conclui-se que existe a necessidade de os gestores de escola possuírem formação na área de Gestão/Administração escolar para que consigam desempenhar melhor suas atividades, tendo sido este fato constatado com as respostas obtidas nos questionários. Uma vez que estiverem mais qualificados, certamente farão da própria escola um local também mais qualificado, trazendo benefícios para o desenvolvimento integral dos alunos e para que tenham um melhor aprendizado.

REFERÊNCIAS

ALONSO, M. A gestão/administração educacional no contexto da atualidade. In: **Gestão Educacional e Tecnologia**. Org. VIEIRA, Thomaz Vieira; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes. São Paulo: Avercamp, 2003.

ANDRADE, L. Guia jurídico do diretor escolar. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/politicas-publicas/guia-juridico-diretor-escolar-427919.shtml>>. Acesso em: 20 out. 2015.

ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **A formação dos gestores escolares**. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/avulsas/estudos1-5-gestao-escolar-escolas.shtml?page=0>>. Acesso em: 24 out. 2015.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev. /jun. 2000.

MACHADO, M. A. M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev. /jun. 2000.

MARAU. **Lei nº 3.691 de 20 de agosto de 2004**. Dispõe sobre o plano de carreira do magistério público municipal e dá outras providências. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/m/marau/lei-ordinaria/2004/369/3691/lei-ordinaria-n-3691-2004-dispoe-sobre-o-plano-de-carreira-do-magisterio-publico-municipal-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 30 out. 2015.

_____. **Plano Municipal de Educação**. Disponível em: <<http://www.pmmarau.com.br/plano>>. Acesso em: 30 out. 2015.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

PRIOLLI, J. É tudo na prática. **Gestão Escolar**. Disponível em: <<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/tudo-pratica-423969.shtml>>. Acesso em: 21 out. 2015.

ANEXOS

Anexo 1 – questionário aplicado aos gestores de escola

Aos diretores/gestores de escola do município de Marau: Gostaria da colaboração de vocês, diretores/gestores de escola, para responder esta pesquisa, me auxiliando na construção do artigo para conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública.

1. Idade: _____
2. Formação: _____

3. Tempo que exerce função de gestor escolar: _____
4. Possui formação específica na área de gestão/administração escolar:

5. Buscou formação ou especialização na área de gestão/administração escolar após assumir a função? Qual curso?

6. Participou de algum curso de formação de gestão/administração escolar oferecido pela Secretaria Municipal de Educação?

7. Em algum momento sentiu falta de formação específica em gestão/administração escolar para exercer sua função de diretor? Por quê? _____
