

GESTÃO PÚBLICA NO AMBIENTE ESCOLAR MUNICIPAL DE MARAU/RS: ORGANIZAÇÃO E DESAFIOS¹

Eliane Aguirre²

RESUMO

Este trabalho pretende apresentar algumas considerações sobre a gestão pública, em especial da gestão pública aplicada nas escolas, investigando principalmente as escolas municipais do município de Marau, no Estado do Rio Grande do Sul e como ocorre o processo de gestão das mesmas, já que, geralmente não há gestores nas escolas, e sim professores em cargos de gestão. A pesquisa foi realizada através de revisão bibliográfica e de questionário aplicados aos gestores das escolas municipais de Marau, onde foi possível constatar que os gestores das referidas escolas, em sua grande maioria são jovens, mas que, no entanto, não possuem formação específica na área de gestão e que ocupam-se muito mais com questões pedagógicas do que de gestão em si.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Pública, Gestão Educacional, Educação, Direção Escolar.

ABSTRACT

This work intends to present some thoughts on the governance, particularly the public administration in the schools, especially investigating the municipal schools in the city of Marau, in the Rio Grande do Sul State and as it happens the same management process as, there is usually no managers in schools, but teachers in management positions. The survey was conducted through literature and questionnaire revision applied to managers of public schools in Marau, where it was found that the managers of these schools, for the

¹ Artigo produzido como requisito parcial para obtenção de título de especialista em Gestão Pública sob orientação do professor Doutor Ivo Elesbão.

²Mestre e graduada em História pela Universidade de Passo Fundo. Especialista em Mídias Na Educação pelo Ifsul. Especialista em Estratégias de Aprendizagem e em Gestão Escolar pela FABE. Professora da rede municipal de Ensino de Marau. Artigo produzido como requisito para obtenção de título de Especialista em Gestão Pública pela UFSM sob orientação do professor Ivo Elesbão. E-mail: elianeguirre@hotmail.com

most part are young, but that, however, do not have specific training in the area management and occupying a lot more with pedagogical issues than management itself.

KEY WORDS: Public administration, Education Management, Education, School Board.

1 INTRODUÇÃO

A gestão pública tem avançado significativamente nos últimos anos apresentando mais transparência e eficiência por parte dos gestores para com a população. Por outro lado, também se percebe que a população procura estar mais informada sobre o que ocorre no dia-a-dia da gestão pública e onde é aplicado o dinheiro que paga em impostos e taxas.

Um dos aspectos que também tem chamado a atenção da população bem como de pesquisas e estudos é a gestão das escolas públicas em função da quantidade de relações que se desenvolvem nas escolas e pelo fato de que, a maioria da população tem ligação direta com a educação, seja como alunos, seja como profissionais, seja como pais ou responsáveis por alunos que frequentam as escolas.

O problema da presente pesquisa centra-se na constatação de que, muitas vezes, os gestores das Escolas de Educação Infantil e Fundamental não possuem formação específica na área de gestão, o que pode tornar-se uma dificuldade na organização do dia-a-dia das escolas, onde devem administrar recursos financeiros e humanos, além de tratar de questões pedagógicas próprias do ambiente escolar.

Nesse sentido, objetivou-se investigar a importância da formação na área de gestão para os gestores (diretores) das Escolas Municipais de Marau/RS e de que forma essa formação possa vir a melhorar a qualidade da administração das escolas municipais e da administração municipal como um todo, especialmente em relação à Secretaria Municipal de Educação, bem como perceber de que forma os gestores das escolas de ensino fundamental percebem as dificuldades do seu dia-a-dia enquanto administradores.

Entre os objetivos da pesquisa também consideramos importante ressaltar a questão do processo de seleção dos profissionais, a questão política presente no município e a falta de experiência de muitos dos gestores quando assumem a direção de uma escola.

A relevância do presente estudo está na necessidade de qualificar a gestão pública municipal, e, entre ela, a gestão das Escolas Municipais, que são um ponto importante da gestão municipal, pela quantidade de relações que se desenvolvem nas escolas, envolvendo vários segmentos da sociedade, sendo que gestores bem qualificados, independente do setor, tornam a gestão mais prática e eficiente.

A partir da pesquisa, acreditamos que poderemos ter uma visão de como a falta de formação na área de gestão dificulta o dia-a-dia das escolas públicas municipais do Município de Marau, e, a partir da verificação dessas dificuldades, vir a propor soluções que contribuam para sanar esse problema, tornando a gestão das referidas escolas mais fácil e conseqüentemente a própria gestão pública municipal.

Para organização do nosso trabalho, inicialmente conceituaremos gestão pública, e gestão escolar, sua importância e os principais desafios que enfrenta, na sequência apresentaremos alguns dados sobre a educação no município de Marau e a metodologia de nossa pesquisa, e por fim, analisaremos os questionários realizados com os diretores das escolas municipais do município de Marau.

2 DEFININDO GESTÃO PÚBLICA E ESCOLAR, SUA IMPORTÂNCIA E DESAFIOS.

A gestão pública pode ser definida como a organização e administração dos setores públicos da sociedade, seja em esfera Nacional, Estadual ou Municipal e todas as pessoas envolvidas com essa administração, que podem ser cargos políticos (presidente, governadores, prefeitos, etc.) ou cargos efetivos (pessoas concursadas para a administração pública), que devem seguir obrigatoriamente a legislação vigente nos órgãos à que estão vinculados. De acordo com Santos (2010, p. 15):

Gestão pública é a arte de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar assuntos de interesse coletivo por meio da mobilização de estruturas do Estado. Ela visa, fundamentalmente, garantir o bem-estar da comunidade, zelando pela manutenção dos bens e serviços públicos e pelo enfrentamento de situações consideradas problemáticas pelos cidadãos.

Nesse sentido, Coelho (2009, p. 38) ressalta que “a relação que o Estado estabelece com os seus servidores – seja na esfera federal, estadual ou municipal – é de natureza inteiramente distinta da relação que se estabelece entre empregadores e empregados no setor privado”. Ou seja, o setor público apresenta uma série de particularidades, que no setor privado não se encontram, que acabam por diferenciá-lo.

Coelho (2009, p. 40), complementa, dizendo que:

Portanto, órgãos, cargos e funções, existentes na Administração Pública, são criações legais que se encarnam nos agentes, que são pessoas físicas. Na estruturação do serviço público, o Estado cria cargos e funções, institui classes e carreiras, faz provimentos e lotações, estabelece vencimentos e vantagens, e delimita deveres e direitos para os servidores.

Ou seja, o Estado estabelece como funciona a gestão pública e quais as atribuições dos seus servidores de acordo com toda a legislação vigente, apesar de, muitas vezes, os cidadãos imbuídos de cargos públicos terem dificuldades de separar o público do privado, considerando que por ser público não haverá cobranças, nem controle algum, tanto na responsabilidade quanto na efetivação das atividades que fazem parte das suas obrigações.

Nesse sentido, pensamos que os servidores públicos devem levar em consideração sempre os quatro princípios que regem a Administração Pública brasileira, os quais seriam “legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade” (COELHO, 2009, p. 52). No entanto, sabemos que esses princípios, muitas vezes não são conhecidos e muito menos seguidos pela administração pública, independente da escala.

Portanto, consideramos ser de extrema importância os envolvidos com a gestão conhecerem os princípios da gestão pública, para tornarem a mesma mais eficiente, em todos os setores, em especial do que nos dispusemos a estudar e analisar, ou seja, a gestão das escolas públicas municipais do município de Marau, pois a população que paga suas taxas e impostos espera receber em contrapartida serviços públicos de qualidade.

Para isso, consideramos fundamental o aprimoramento constante da gestão pública, principalmente através da formação continuada, em todos os setores da administração pública, em especial para os chamados funcionários de carreira, que permanecem quando há troca de cargos políticos e, portanto, precisam ter conhecimento para dar continuidade aos atos administrativos e projetos do município, estado ou país.

De acordo com o exposto acima, pensamos que a gestão pública pode ocorrer em grande âmbito, considerado distante do cidadão, como a nível federal (presidente da república), como no âmbito mais próximo do cidadão como a administração municipal

(prefeito e vereadores) e inserida na gestão municipal encontramos a administração das escolas municipais, com os cargos de diretor e vice-diretor, nosso objeto de estudo nessa pesquisa

Dirigir os destinos de uma escola sempre foi um desafio para os diretores/gestores de escolas públicas, em especial, os que são professores de carreira e não administradores. Com as mudanças constantes em nossa sociedade, tal problemática se torna a cada dia um desafio a ser administrado com alto nível de habilidades que precisa ter e desenvolver quem pretende ser gestor de escola pública, independentemente do nível de ensino ou do tamanho e estrutura da escola.

Para garantir que a escola cumpra seu papel de educar as novas gerações é imprescindível que o diretor/gestor seja bem preparado e formado profissionalmente e que acima de tudo, na medida do possível, seja um profissional que tenha ligações diretas com a comunidade ou conhecimento necessário sobre a mesma, para que não assuma um compromisso sem ter a conhecimentos pedagógicos e administrativos necessários para saber por onde começar ou seja, é importante, que saiba onde e como buscar esse conhecimento, bem como desenvolver uma relação ou ligação com a comunidade onde a escola está inserida, pois a mesma precisa fazer parte do dia-a-dia da escola.

No entanto, sabemos que, na realidade em que vivemos, nem sempre o diretor/gestor, quando assume a gestão de uma escola tem a formação necessária para o desafio a que se propõe, já que, em muitos municípios, os mesmos são indicações políticas e não são escolhidos pela comunidade escolar à qual irão gerir, sendo necessário apenas que comprovem seu apoio político ao administrador.

Nesse contexto, consideramos importante, ressaltar que:

As concepções de gestão escolar refletem diferentes posições políticas e pareceres acerca do papel das pessoas na sociedade. Portanto, o modo pelo qual uma escola se organiza e se estrutura tem dimensão pedagógica, pois tem que ver com os objetivos mais amplos da instituição relacionados a seu compromisso com a conservação ou com a transformação social. (LIBÂNEO, 2008, p. 325).

Ainda, de acordo com Libâneo (2008, p. 318) consideramos importante destacar que:

A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, co-gestão.

Acreditamos que uma escola tem a cara da sua equipe administrativa em especial a do seu diretor/gestor, e essa cara, vai depender, em especial, da formação que esse diretor/gestor tiver e que for aprimorando ao longo de sua gestão, através da própria capacitação e da capacitação e união da equipe por ele gerida.

Nesse sentido, as atitudes de cada diretor/gestor, vão estar de acordo com a concepção que o mesmo tiver da gestão. Concordamos com Libâneo (2008, p. 323) quando o mesmo define os diferentes tipos de gestão:

A organização e o processos de gestão assumem diferentes modalidades, conforme a concepção que se tenha das finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos alunos. Se situássemos as concepções em uma linha contínua, teríamos em um extremo a concepção técnico-científica (também chamada de científico-racional) e, no outro, a sociocrítica.

Ambas as modalidades citadas possuem características que podem ser percebidas nos gestores das mais diversas escolas, por serem contrapostas uma à outra. Julgamos importante apresentarmos algumas dessas características que nos auxiliam na definição de o que seja gestão escolar. Começamos pela concepção técnico-científica. De acordo com Libâneo (2008, p. 323):

Na concepção técnico-científica, prevalece uma visão burocrática e tecnicista da escola. A direção é centralizada em uma pessoa, as decisões vêm de cima para baixo e basta cumprir um plano previamente elaborado, sem a participação de professores, especialistas, alunos e funcionários. A organização escolar é tomada como uma realidade objetiva, neutra, técnica, que funciona racionalmente e, por isso, pode ser planejada, organizada e controlada, a fim de alcançar maiores índices de eficácia e eficiência. As escolas que operam com esse modelo dão muito peso à estrutura organizacional.

Já sobre a concepção sociocrítica e suas características, Libâneo (2008, p. 324) destaca que:

Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelecem entre si e como o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões. A organização escolar não é algo objetivo, elemento neutro a ser observado, mas construção social levada a efeito pelos professores, pelos alunos, pelos pais e até por integrantes da comunidade próxima. O processo de tomada de decisões dá-se coletivamente, possibilitando aos membros do grupo discutir e deliberar, em uma relação de colaboração.

Luck (2000, p. 28-29), enfatiza que “o movimento pelo aumento da competência da escola exige mais 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”, ou seja, só teremos uma escola com maior competência, se os gestores também tiverem um aumento nas suas habilidades e competências, e isso, necessariamente, passa pelo processo de escolha dos professores/gestores, levando, em consideração, a formação dos mesmos, independentemente da escolha política que tiverem, e isso vai totalmente contra a forma como ocorre atualmente, em especial nos municípios em que o diretor/gestor são cargos de confiança, de livre nomeação do prefeito e secretário de educação.

Assim, é imprescindível que uma formação mais consistente para os gestores de escolas públicas seja desencadeada e implementada de forma permanente nos cursos, sejam de graduação ou de pós-graduação e mesmo de formação continuada, de modo que estes adquiram habilidades específicas que muito contribuirão para a melhoria da gestão das nossas escolas, já que, tradicionalmente, os diretores/gestores das escolas públicas, são, antes de tudo, professores de carreira, e que, embora pensem que nunca serão gestores, em algum momento de suas carreiras, poderão vir a ocupar cargos de gestão ou de administração das escolas em que trabalharem.

De acordo com Libâneo (2008, p. 332), sobre o processo de escolha dos diretores de escola:

Infelizmente, predomina ainda no sistema escolar público brasileiro a nomeação arbitrária de diretores pelo governador ou pelo prefeito, geralmente para atender a conveniências e a interesses político-partidários. Essa prática torna o diretor o representante do Poder Executivo na escola.

Em primeiro plano, consideramos de fundamental importância a autonomia do professor/gestor, pois, conforme Luck, (2006, p. 63-64) enfatiza que “[...] para muitos diretores de escola, a autonomia corresponde à capacidade de agir independentemente do sistema”, e não é apenas isso que defendemos, já que as escolas, necessariamente estão ligadas aos seus sistemas de ensino e possuem regras que precisam ser cumpridas e seguidas, embora isso possa ser feito de forma autônoma.

Nesse sentido, não se pode aceitar mais que os diretores/gestores de escolas públicas aprendam apenas na prática e no dia a dia das escolas, mas isso deve ocorrer pelo processo de formação em cursos de Pedagogia, de Pós-Graduação e qualificação

continuada, pois, "A responsabilidade educacional exige profissionalismo" (LUCK, 2000, p. 29), e não tentativas que podem não dar certo.

Além dessa formação inicial e continuada, acreditamos que, para que o diretor possa agir com responsabilidade, segurança e com conhecimento de causa, as suas ações precisam estar pautadas nas leis que regulamentam o funcionamento da educação, pois como afirma Valerien, (2002, p. 13) “[...] o conhecimento das leis, portarias, instruções e regulamentos permite ao diretor encontrar respostas para uma grande quantidade de questões práticas: processos individuais, registros e fichários, requerimentos, contabilidade, relatórios etc.”, e esse conhecimento pode ser adquirido pelo gestor, muitas vezes sem custo algum, apenas através do processo de pesquisa particular e individual, de leitura e também de escrita (registros do dia-a-dia escolar).

Sobre a questão da direção de escola e suas funções, Libâneo (2008, p. 372) nos diz que:

O diretor de escola tem atribuições pedagógicas e administrativas próprias, e uma das mais importantes é a de gerir o processo de tomada de decisões por meio de práticas participativas. Em geral, ele atua mais diretamente nos aspectos administrativos, delegando os aspectos pedagógico-curriculares a uma coordenação pedagógica.

Porém, em muitas escolas sabemos que existe apenas o cargo do diretor e do vice-diretor, sendo que ambos, além da parte administrativa também são os responsáveis pela parte pedagógica, como é o caso das Escolas Municipais de Educação Infantil do município de Marau, que independentemente do tamanho das mesmas e da quantidade de crianças possuem apenas esses dois cargos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A seguir apresentaremos algumas características do município de Marau, principalmente em relação aos aspectos socioeconômicos e educacionais do município, bem como os procedimentos metodológicos de construção e desenvolvimento da presente pesquisa.

3.1 O município de Marau

Segundo o Plano Municipal de Educação (Lei 5170/2015) o município de Marau localiza-se na região Norte do Rio Grande do Sul, no Planalto Médio, sendo considerado um município de porte médio. O município de Marau conta atualmente com 24 comunidades urbanas e três distritos (Laranjeira, Veado Pardo E São Miguel) com 41 comunidades rurais.

De acordo com o IBGE atualmente Marau conta com aproximadamente 40 mil habitantes, a grande maioria de descendência europeia, principalmente de descendentes de imigrantes italianos que chegaram na região por volta de 1904, embora a existência de colonização anterior por outras etnias, como franceses e espanhóis, além de negros e indígenas.

A economia do município baseia-se na agricultura e na indústria com empresas de grande porte (BRF, Metasa, GSI) que empregam grande percentual da população do município e são responsáveis por parte considerável do retorno de impostos (ICMS), do mesmo, sendo que recentemente foi considerada pela revista Isto É, uma das cinco melhores cidades do Brasil para se viver.

No campo educacional o município conta com diversas instituições de ensino sendo quatro escolas estaduais, duas escolas particulares e 24 escolas municipais (12 de ensino fundamental e 12 de educação infantil, além do SEJA, educação de jovens e adultos), além de uma instituição de Ensino Superior (FABE), com diversos cursos de graduação e de especialização.

Para atender essa demanda, Marau conta com um quadro de profissionais de aproximadamente 500 professores além de atendentes de creche, serventes, psicopedagogos e estagiários, que somam aproximadamente 900 profissionais, apenas para atendimento às escolas municipais. Segundo o Plano Municipal de Educação (Lei 5170/2015) esses profissionais (professores) possuem a seguinte formação:

Tabela 1 – Formação dos profissionais. Marau/RS, 2015.

Formação	Quantidade	Percentual
Ensino Médio (magistério)	18	3,47
Graduação	147	28,37
Especialização	330	63,70
Mestrado	23	4,44
Total	518	100

Fonte: Plano Municipal de Educação (Lei 5170/2015)

O Plano Municipal de Educação (Lei 5.170/2015) também apresenta a quantidade de alunos que a rede municipal de ensino atende, conforme a Tabela 2:

Tabela 2 – Quantidade de alunos por nível. Marau/RS, 2015.

Nível	Alunos	Percentual
Creche	1.122	25,27
Pré-escola	880	19,81
1º a 4º ano do Ensino Fundamental	1.400	31,53
5º ao 9º ano do Ensino Fundamental	1.038	23,37
Total	4.440	100

Fonte: Plano Municipal de Educação (Lei 5170/2015)

De acordo com o Plano Municipal de Educação (Lei 5.170/2015) sobre a Educação Infantil:

No ano de 2014, foram matriculadas 1.950 crianças e prestados 2.936 atendimentos. O atendimento às crianças de Educação Infantil se dá em creches contemplando as crianças de 6 meses a 3 anos e em pré-escolas para crianças de 4 e 5 anos de idade. O município de Marau, frente às novas proposições legais que estabelecem as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que determina a matrícula obrigatório no Ensino Fundamental a partir dos seis anos de idade, vem desenvolvendo e ampliando um sistema e uma estrutura curricular e patrimonial, de modo que posso atender as exigências e determinações nacionais e estaduais.

Já, sobre o Ensino Fundamental o Plano Nacional de Educação (Lei 5.170/2015), ressalta que o município de Marau já atende à demanda de alunos existentes, bem como tem condições de atender o surgimento de novas vagas, conforme a necessidade, sendo que já ocorre no município atendimento em tempo integral, principalmente no Centro de Referência da Criança e do Adolescente.

3.2 Procedimentos metodológicos

Nosso trabalho foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e documental sobre gestão pública e gestão escolar, bem como com análise de questionários realizados com os diretores das escolas municipais do município de Marau, contendo questões relacionadas com o seu trabalho diário nas escolas, bem como sobre o seu processo de formação acadêmica e continuada.

O município possui 24 escolas (12 de Ensino Fundamental e 12 de Educação Infantil), sendo que o questionário foi entregue em uma reunião de direção, realizada no mês de outubro de 2015, para que os diretores respondessem durante a mesma, sendo que alguns solicitaram para entregar posteriormente. Dos 24 questionários entregues tivemos o retorno de quinze para realização da análise.

4 ORGANIZAÇÃO E DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE MARAU

Através das entrevistas questionamos os professores sobre o tempo em que ocupam o cargo de direção, sendo que 7 ocupam o cargo há cerca de 3 anos, 4 ocupam o cargo há um ano e 4 estão na função há menos de um ano, sendo que se percebe que os detentores atuais dos cargos de direção fazem parte da atual administração, que teve início no ano de 2013.

Também questionamos os diretores sobre a idade dos mesmos, sendo que podemos observá-las na tabela a seguir, onde é possível perceber a predominância de gestores jovens no comando das escolas municipais de Marau:

Tabela 3 – Idade dos Gestores das Escolas Municipais. Marau R/S

Idade	Quantidade	Percentual
30 a 40 anos	8	53,3
40 a 50 anos	4	26,7
50 a 60 anos	3	20
Total	15	100

Fonte: Questionário realizado com os gestores.

Na sequência questionamos os gestores sobre a sua formação, sendo que todos possuem graduação sendo dez em Pedagogia, um em Educação Artística, um em História, um em Letras e dois em Matemática. Dos quinze gestores que responderam ao questionário, 7 complementaram dizendo que possuem especialização, nas mais diversas áreas, mas voltadas à área da educação (gestão escolar, gestão pública, orientação escolar, pedagogia institucional, psicopedagogia e mestrado).

Após os questionamentos de identificação relatados acima, analisaremos a seguir os questionamentos voltados ao trabalho de gestão especificamente conforme as questões feitas aos diretores das escolas.

Em relação a experiência profissional anterior dos gestores, 12 diretores responderam que não, que sempre exerceram a profissão de professor. Três diretores responderam que já exerceram outra profissão, como auxiliar de consultório dentário (6 anos), secretária (10 anos) e vendedora (15 anos).

Quando questionados se haviam participado, nos últimos dois anos, de curso de treinamento e/ou capacitação na área de gestão, todos os profissionais entrevistados responderam que sim, que participaram do Curso de Qualificação para Educação de Qualidade oferecido pelo município a todos os gestores em parceria com o SESI, no ano de 2014, e, também da oficina de gestão, realizada durante a formação continuada de professores, no ano de 2015.

Percebe-se que os gestores não buscaram qualificação por si mesmos, apenas frequentaram os oferecidos pela secretária de Educação, sendo que a participação nos mesmos era obrigatória, apenas uma disse que após assumir o cargo já fez especialização em Gestão Escolar e está cursando disciplinas do doutorado em educação, pois já possui mestrado.

De acordo com os gestores pesquisados, uma gestão eficiente seria “resolver os problemas do dia-a-dia” (gestor 3) utilizando, nas palavras de uma das entrevistadas

“experiência, coerência, profissionalismo e ética” (gestor 4), buscando com que “todos os integrantes da escola participem e se empenhem para desenvolver o seu papel” (gestor 11), de acordo com outro questionário.

Percebe-se que os diretores possuem visões muito diferente sobre gestão, considerando que a mesma envolve, para alguns a parte pedagógica “Conhecimentos, habilidades em administrar conflitos, pais, alunos, professores, organização e trabalho em equipe” (gestor 5), como foco principal da administração de uma escola, outros, salientaram a parte burocrática, em como conseguir realizar um convívio harmonioso com todos que compõem a mesma.

Apenas um diretor contemplou na sua resposta a questão da designação de recursos, sendo essa, uma das áreas que os mesmos mais apresentam dificuldades, pelo fato de serem professores que, muitas vezes, não tem um contato mais direto e nem formação com a parte burocrática da gestão. Segundo ele: “Gestão eficiente é aquela que consegue conciliar um bom desempenho na parte pedagógica, orientando e auxiliando o corpo docente nos seus planejamentos e execução dos mesmos, e uma eficiente organização administrativa, cumprindo prazos e designando os recursos.”(Gestor 8)

Os diretores ressaltaram que uma das principais dificuldades é a falta de comprometimento de alguns profissionais ligados à escola, e que, em função disso, o tempo dedicado à gestão precisa ser gasto resolvendo-se conflitos entre os profissionais e entre os alunos.

Outro assunto citado pelos profissionais envolve a questão política, que é bem acentuada no município, com clara divisão entre dois partidos que acaba influenciando a escola e a gestão, já que os cargos de direção e vice-direção são cargos de confiança de nomeação do prefeito e do secretário de educação e que, portanto, quando há mudança de administração há mudança de direções das escolas.

Nessa questão percebe-se, também, que muitas das dificuldades encontradas pelos gestores estão ligadas muitos mais às questões pedagógicas do que da gestão em si, quando dizem que uma das dificuldades seria a “Falta de interesse dos professores, falta de participação dos pais.” (Gestor 11)

Acreditamos que essa dificuldade ocorre pelo fato de o diretor ter que abarcar, muitas vezes sozinho, ou com o auxílio de apenas um vice-diretor, esse aspecto da escola, além de ser responsável pela parte burocrática e financeira da instituição, que, muitas vezes, acaba sendo deixada de lado.

Pensamos que esse aspecto seria resolvido se, o diretor tivesse uma equipe bem organizada, onde pudesse delegar tarefas, principalmente a parte pedagógica, com a coordenação pedagógica da escola, que no caso do município de Marau, não existe em algumas das instituições, principalmente na educação infantil, onde há apenas os cargos de diretor e vice-diretor.

Também consideramos interessante a colocação de alguns gestores quando salientam que uma das dificuldades é a “Falta de experiência, necessidade de buscar conhecimentos para resolver os desafios que surgem” (gestor 5), porém, fazendo-se um contraponto com a questão de número 2, percebe-se que poucos buscaram esse conhecimento, que poderia auxiliá-los nas suas dificuldades.

Percebe-se que, para os gestores das escolas municipais do município de Marau, os elementos fundamentais para a realização do trabalho de gestão estão ligados principalmente aos relacionamentos humanos, à capacidade de gerir a equipe, através do diálogo, da escuta, de resolver conflitos que ocorrem no ambiente escolar, além da necessidade de conhecimento da legislação pertinente ao seu cotidiano.

Segundo alguns dos questionários é fundamental para a realização do trabalho de gestão é necessário “O diálogo, o bom senso” (gestor 5), além de “Saber escutar, compreensão, entendimento” (gestor 11) além de “Entender que todos são fundamentais” (gestor 6) e, acima de tudo, “Conhecer leis, normas, contexto da escola” (gestor 9) o que consideramos que muitas vezes deve ser falho já que, conforme salientamos anteriormente, poucos gestores buscam o conhecimento ou a formação após assumirem o cargo.

Todos os diretores responderam que em suas instituições existe mecanismos para a troca de ideias e de criatividade e destacamos as seguintes respostas um dos questionários que diz que “Procura-se sempre sentar e dialogar, trocar ideias entre a equipe buscando a melhor maneira de solucionar os desafios” (gestor 8) sendo que essa troca de ideias ocorre principalmente durante a realização das reuniões pedagógicas da escola.

No entanto podemos constatar que as reuniões pedagógicas é um dos únicos mecanismos utilizados pela gestão para promover a participação e que não envolvem outros atores da escola, como pais e alunos, que não foram citados pelos gestores, sendo que, percebe-se que quando se fala em instituição muitos levam em consideração apenas a equipe dos profissionais da escola.

. Em relação ao calendário de reuniões da Secretaria de Educação para discutir experiências na área da gestão, todos os diretores colocaram que sim, que ocorrem reuniões mensalmente com direções das escolas e equipe da secretaria de educação, mas nenhum respondeu como as mesmas ocorrem. Apenas um diretor (gestor 11) ressaltou que nas reuniões, após os recados e informações da secretaria de educação é aberto espaço para discutir as experiências na área de gestão.

Ressaltamos que, de acordo com o que expusemos anteriormente sobre gestão e sobre a importância da mesma, esses momentos de troca de experiências entre os diferentes gestores deveriam ser mais frequentes e com espaços maiores nas reuniões realizadas mensalmente pela secretaria de educação, principalmente se levarmos em consideração que a maioria dos gestores estão no cargo há pouco tempo.

Na questão de número 8 questionamos se a escola dispõe de instrumentos para obter dados e avaliar a satisfação da comunidade escolar com relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados de aprendizagem, sendo que apenas um gestor respondeu que não. Os outros quatorze responderam que sim, e citaram que os instrumentos utilizados são questionários e avaliações realizadas nas reuniões pedagógicas e de pais.

De acordo com um dos respondentes do questionário: “A escola está sempre de portas abertas aos pais e comunidade para ouvir opiniões e buscar alternativas de melhorar a gestão e andamento das atividades. Sempre que possível troca-se ideias com o CPM (Círculo de Pais e Mestres) e com o Conselho Escolar buscando atender melhor às necessidades dos alunos.” (Gestor 8)

Já na questão de número 9, questionamos qual a percepção dos gestores sobre o processo de comunicação interna na instituição em que você atua e com a administração pública sendo que um dos diretores (gestor 6) não respondeu à pergunta. Um respondeu que a comunicação pode ser considerada regular (gestor 3). Um dos entrevistados ressaltou que “a comunicação acontece através de diálogo, e-mail, recados, telefonemas e pessoalmente, porém nem sempre a mesma surte efeito para os anseios da escola.” (Gestor 11)

Os demais entrevistados responderam que a comunicação é boa, ou ótima e que acontece pelos mais diversos canais (pessoalmente, por e-mail, por telefone...) e que sempre ocorre troca de ideias e o diálogo da escola com a Secretaria de Educação, na busca de resolver os problemas e as necessidades da escola da forma mais rápida e eficiente possível.

Por fim, questionamos se os colaboradores (professores e funcionários administrativos) da instituição tomam conhecimento dos êxitos e fracassos dos gestores e de que forma a mesma ocorre. Todos os diretores responderam que sim, e que procuram manter a equipe informada de todos os atos da administração, sendo que isso ocorre principalmente nas reuniões pedagógicas, nos murais da escola e nos informativos entregues aos profissionais da instituição. Alguns também ressaltaram que a comunicação também é feita de forma informal no dia-a-dia da escola.

Um dos diretores ressaltou que: “Sim. Na maioria das vezes são feitas avaliações para que os resultados positivos sejam cada vez maiores, corrigindo as falhas e melhorando o que não deu certo.” (Gestor 8) Consideramos que essa atitude seja a ideal, sempre procurando ouvir toda a equipe, seja para elogiar ou para criticar quando necessário o que não esteja andando corretamente.

Ao final da análise dos questionários podemos constatar que a questão política de forte presença nas eleições municipais em Marau, transfere-se para as escolas, onde, quando há troca de administração e conseqüentemente de direções de escolas por serem cargos de confiança alguns professores (que antes ocupavam esses cargos) acabam dificultando o trabalho dos novos gestores não aceitando a sua autoridade.

É possível constatar também que a falta de experiência quando os novos gestores assumem também é um empecilho na realização das atividades da escola voltadas para a gestão. Percebe-se que em muitos casos todas as pessoas que assumem a equipe diretiva da escola (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico) são pessoas sem experiência na área da gestão.

Podemos concluir que essa falta de experiência também é uma consequência da questão política já que não há um processo seletivo mais rigoroso para a escolha dos componentes da equipe diretiva pois os mesmos são apenas indicação política, sem necessidade de comprovação de experiência ou de formação na área de gestão escolar ao menos de um dos membros da equipe escolhida.

Por fim pensamos que além do processo seletivo apenas por questões políticas sem exigência de formação na área de gestão, também temos como dificuldade nas escolas a existência de quadros de equipe diretiva com poucos profissionais como é o caso das escolas de educação infantil que, independente do número de alunos possuem apenas diretor e vice-diretor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com os questionários percebemos que a gestão das escolas municipais de Marau ocorre conforme o que havíamos pensado anteriormente, ou seja, os diretores preocupam-se e ocupam-se muito mais com os aspectos pedagógicos do que com os aspectos gerenciais em si, o que pode ser uma dificuldade, já que não conseguem abarcar todos os aspectos da escola e atendê-los de forma satisfatória.

Consideramos que isso ocorra principalmente pelo fato de que muitas das escolas não possuem uma equipe bem formada para que a coordenação pedagógica atenda o aspecto pedagógico e o diretor consiga ficar com a gestão em si (recursos humanos, financeiros e outros), sendo a equipe formada apenas por duas pessoas, ou seja diretor e vice-diretor.

Além disso, percebe-se que muitos ainda possuem dificuldade de trabalhar em equipe e de delegar tarefas para outros membros da equipe, principalmente se levarmos em consideração a questão política, extremamente forte e presente no município, e pelo fato de que as equipes gestores das escolas municipais de ensino fundamental e educação infantil são cargos de confiança de livre nomeação do prefeito municipal.

Além disso consideramos que a formação dos gestores ainda é deficitária, já que poucos possuem formação específica na área de gestão, e que apenas participam de formações continuadas oferecidas pela Secretária de Educação, que são formações de curta duração (alguns encontros), sendo que nas mesmas acreditamos que não é possível discutir muitos assuntos relativos à gestão escolar.

Por fim, consideramos importante que, além do diálogo e das reuniões realizadas com as equipes diretivas das escolas juntamente com a secretaria de educação, sejam abertos mais espaços de discussão e de troca de ideias e de experiências entre os diretores das escolas do município ou até mesmo com os diretores das escolas de nível estadual e particular.

Certamente se levarmos em consideração as questões levantadas pelos diretores nas respostas às questões dos questionários, isso contribuirá para se aperfeiçoar cada vez mais a gestão das escolas municipais de ensino fundamental e de educação infantil do município e conseqüentemente de toda a administração pública, sendo possível, uma ampliação da pesquisa aqui realizada.

Ao final desse estudo, percebemos que ainda temos muito que avançar na questão da gestão pública das escolas municipais de do município de Marau, em termos da formação e da escolha dos gestores, bem como do comprometimento dos mesmos com as escolas que assumem, para que consigam delegar tarefas, ouvir opiniões, trocar ideias com toda a comunidade escolar.

A ampliação desse estudo é possível, buscando entrevistas com os diretores das Escolas de âmbito particular e estadual do município, bem como com os responsáveis da secretaria de Educação a respeito do processo de escolha dos gestores de escola, bem como das formações e das exigências que são feitas para os mesmos enquanto ocupam o cargo, e de que forma é feito o acompanhamento destes nas escolas em que atuam e que apoio recebem para o desenvolvimento de suas atividades.

Certamente, este estudo também servirá de base para que novos estudos sejam realizados, analisando a realidade da gestão escolar nas escolas de Marau ou de qualquer outro município, com o objetivo de qualificar cada vez mais a mesma e desenvolver processos de auto avaliação dos gestores, para que possam perceber em que aspectos precisam melhorar e criar o hábito de buscar uma qualificação constante.

REFERÊNCIAS

BRASIL: **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília: MEC/SEC, 1998.

COELHO, Ricardo Corrêa. **O público e o privado na Gestão Pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2009.

LIBÂNEO, José Carlos. OLIVEIRA, João Ferreira de. TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 2008.

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

_____, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série: Cadernos de gestão.

MARAU: **Plano Municipal de Educação**. Lei n. 5.170 de 29 de maio de 2015.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escolar: introdução crítica**. 16ª edição. São Paulo: Cortez, 2010.

SANTOS, Rita de Cássia. **Plano Plurianual e orçamento Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; (Brasília): CAPES: UAB, 2010.

TEIXEIRA, Lúcia Helena G. **A cultura Organizacional e o impacto das propostas de mudança em Escolas Estaduais de Minas Gerais**. In: DOURADO, Luiz Fernandes.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestão de aperfeiçoamento. 8. ed. São Paulo: Cortez; [Paris]: UNESCO; {[Brasília]: Ministério da Educação e Cultura, 2002}.

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO À DISTÂNCIA LATO SENSU EM
GESTÃO PÚBLICA.

Questionário Aplicado com Diretores das Escolas Municipais de Marau.

Solicito a colaboração de vocês, gestores escolares, para que respondam às questões abaixo como auxílio para a pesquisa do meu trabalho de conclusão de curso de especialização em gestão pública.

OBS: Não é necessário se identificar

Dados do Respondente

Categoria/Função: DIRETOR. Há quanto tempo? _____

Idade: _____

Formação: _____

Data do Preenchimento: _____

1. Além de professor e diretor, você teve alguma outra experiência profissional? Qual? Por quanto tempo?
2. Você participou, nos últimos dois anos, de algum curso de treinamento e/ou capacitação na área de gestão? Qual?
3. O que você considera uma gestão eficiente? Como conseguir isso?
4. Quais dificuldades na área de gestão que você encontra no dia-a-dia da escola?

5. O que você considera fundamental saber (conhecimentos, habilidades e atitudes) para a realização do seu trabalho de gestão?
6. Existe algum mecanismo para estimular a troca de ideias e a criatividade na instituição em que atua?
7. A secretaria de educação tem um calendário de reuniões para discutir as experiências na área de gestão? Quando e como as mesmas ocorrem?
8. A escola dispõe de instrumentos para obter dados e avaliar a satisfação da comunidade escolar com relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem?
9. Qual a sua percepção sobre o processo de comunicação interna na instituição em que você atua e com a administração pública?
10. Os colaboradores (professores e funcionários administrativos) da instituição tomam conhecimento dos seus êxitos e fracassos? De que forma?