

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

EUNICE GOULART PADILHA

**A FORMAÇÃO ACADÊMICA E A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS
GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS LOCALIZADAS NO
MUNICÍPIO DE CRUZ ALTA/RS**

CRUZ ALTA/RS

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

EUNICE GOULART PADILHA

**A FORMAÇÃO ACADÊMICA E A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL DOS
GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS LOCALIZADAS NO
MUNICÍPIO DE CRUZ ALTA/RS**

Trabalho de conclusão de curso de
Especialização em Gestão Pública – EAD
apresentado como requisito parcial para obtenção
do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Me. Aline Louise Kerch

CRUZ ALTA/RS

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

Conceito Final:

Aprovado em de de.....

Banca Examinadora:

Professora Orientadora Me. Aline Louise Kerch

Professor

Professor

Professor

Dedicatória...

Dedico este trabalho aos meus filhos Jéssica e Beto que sempre me incentivam para a concretização de minhas metas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus filhos e netos por estarem sempre me apoiando em minha constante caminhada para a concretização de meus objetivos.

Aos meus professores que me conduziram a luz do conhecimento com maestria, dedicação e acima de tudo, muita paciência.

Um agradecimento em especial ao Professor Fábio Bittencourt Meira pela atenção e carinho dispensado no momento do meu acesso ao curso.

A minha orientadora Aline Louise Kerch que conseguiu a difícil tarefa de iluminar trazendo esclarecimento e apoio durante a produção do trabalho.

Agradeço ao pessoal do setor de Recursos Humanos da 9ª Coordenadoria Regional de Educação pela presteza ao fornecer as informações e esclarecimentos necessários à pesquisa documental para elaboração deste trabalho.

E por fim, aos colegas de trabalho pela compreensão no decorrer do curso e aos colegas de curso, os “Desesperados do TCC” que através deste grupo virtual praticamos a socialização do conhecimento auxiliando uns aos outros nos momentos de precisão.

“É no problema da educação que assenta o grande segredo do aperfeiçoamento da humanidade.”

(Immanuel Kant)

RESUMO

A finalidade ao realizar esta pesquisa foi traçar um perfil referente à formação profissional dos gestores das escolas públicas estaduais do município de Cruz Alta, no Estado do Rio Grande do Sul. Teóricos vêm levantando a questão pautada na forma de administrar escolas, e inserindo nesse contexto a figura do gestor escolar e a sua formação ou qualificação específica, analisando se há compatibilidade com o exercício das funções desempenhadas. As atribuições do cargo são administrar: gerenciar pessoas, gerir a verba pública destinada à manutenção, à preservação da escola e seu funcionamento, sendo que em relação à área pedagógica, as escolas dispõem de uma equipe específica. Os dados fornecidos pelo setor de Recursos Humanos da 9ª Coordenadoria Regional de Educação revelaram que a formação desses diretores é específica para a área pedagógica, atendendo ao Plano Nacional de Educação estruturado através de metas para suprir a Educação Básica. Os gestores são dirigidos ao cargo após as eleições realizadas na comunidade escolar, sendo os candidatos, membros do corpo docente ou servidores administrativos graduados em educação. Uma pesquisa documental no portal do Instituto de Desenvolvimento da Educação Básica, que avalia a educação através da aplicação da Prova Brasil estabeleceu um parâmetro da qualidade de ensino prestada à comunidade escolar. A proposta deste estudo ao relacionar a formação do gestor da escola da rede pública aos resultados obtidos na avaliação de um órgão oficial da Educação é estabelecer um parâmetro para embasar as discussões visando à melhoria da Educação através da qualificação dos gestores públicos.

Palavras-chave: Gestor Público, Qualificação, Formação, Educação Básica, Administração.

ABSTRACT

The goal of this research was to make a profile referring to professional qualification of the state public schools principals in Cruz Alta, Rio Grande do Sul. Theoretical are raising the point based on how to administrate schools, including in this context the figure of the public school manager and its specific graduation or qualification if there is the compatibility with the functions performed by the principal. The powers of the manager are to administrate, manage people, to manage the public money intended to the preserve the school and keep it working; on pedagogic area the schools have an specific structure. The research reveals trough the database given by the Human Resources from 9th regional coordination of education, that the graduation of the principals is specific to work on pedagogic, who are ruled by National Educational Plan made to accomplish the goals of Basic Education. The managers of public schools are positioned by election made in the school community, being all candidates members of the teaching board or public administrative servers graduated in any area of Education. The realization of a documental research on Institute of Development of Basic Education, which rates the education by the application of Brazil Test to line a quality parameter of the public education given to scholar community. The point of this study relating the public school manager graduation to the results is to establish a parameter to base the discussions wanting an education improvement by the qualification of public managers.

Key Words: Public Manager, Qualification, Training, Basic Education, Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Demonstrativo de graduação, especialização, mestrado e doutorado por escola.....	28
Figura 2 – Referenciais Curriculares/ Áreas do Conhecimento	29
Figura 3 – Demonstrativo em Percentual por Área do Conhecimento	30
Figura 4 – Demonstrativo dos Resultados e Metas da Prova Brasil na 4ª série/ 5º ano	32
Figura 5 – Demonstrativo do Resultado e Metas da Prova Brasil na 8ª série/9º ano	33
Figura 6 – Demonstrativo dos Resultados e Metas no Estado do Rio Grande do Sul	34

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	JUSTIFICATIVA	16
1.3	OBJETIVOS	19
1.3.1	Objetivo Geral	19
1.3.2	Objetivos Específicos	19
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3	DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO	22
3.1	O GESTOR PÚBLICO ESCOLAR E A SUA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL ESPECÍFICA	24
3.2	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	26
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
	ANEXOS	45
	ANEXO A – Cronograma das Atividades	46

1 INTRODUÇÃO

A primazia pela qualidade em produtos adquiridos e serviços prestados, seja na esfera privada ou pública, tem sido uma constante busca por parte do cidadão nos dias atuais. Uma conscientização na cultura popular dessa retomada em seus direitos a serviços e produtos com satisfação e presteza abre um parâmetro, principalmente dentro do serviço público. O termo “funcionário público ¹”, popularmente tem a premissa de que a maioria constante no quadro de servidores apenas cumprem a carga horária e seu rendimento é baixo e de pouca qualidade, mantidos com dinheiro oriundo dos cofres públicos, pois se beneficiam da estabilidade que o concurso proporciona.

Com o advento das Redes Sociais é possível observar essa referência nas postagens em grupos de discussão nas Redes Sociais². A qualidade dos serviços prestados nas instituições públicas com ênfase quanto à formação dos servidores, sejam concursados, em contratos emergenciais ou cargos de confiança. Este tema tem motivado pesquisas, debates e estudos na área de gestão pública e, aspirando a geração de projetos para implementação de políticas que visem melhorar a qualidade dos serviços prestados à população, com avanço da informatização, onde o cidadão tem acesso mais rápido à informação e aos dados constantes nos portais de transparência dos órgãos públicos. Através das redes sociais a população se organiza em grupos por afinidades, verifica e acompanha os processos administrativos nas esferas públicas, seja no Congresso, Assembleia Legislativa, Câmara de Vereadores, o Governo em suas três esferas, federal, estadual e municipal. Isso originou uma transformação no comportamento do cidadão, trazendo uma conscientização em relação ao direito de um retorno dos impostos em serviços com qualidade.

Devido à existência de serviços públicos em diversas áreas e setores, é necessário direcionar o foco da pesquisa em apenas uma área, objetivando dessa forma uma abordagem por resultados específicos. Este estudo tem por objeto de pesquisa a área da educação, especificamente a formação acadêmica e a qualificação profissional do gestor de escola pública estadual. O teórico Durkheim

¹ Grifo da autora

² Grupos Cruz Alta Sempre Te Amei (CASTA) e Cruz Alta Debate (CADE) - Facebook

defendia a educação como forma da construção social do indivíduo (PACHECO, 2006). Logo, a educação foi elencada como um dos principais fatores para essa formação social.

A exigência em diversos concursos públicos para lotação em cargos específicos de graduação ou qualificação voltada para a área do objetivo do edital, nos leva a buscar, analisar e repensar essa exigência para diversos cargos, alguns temporários, outros, cargos de confiança como outrora era designado os diretores de escola, a seleção era realizada pelo governador através da indicação de uma lista tríplice elaborada por uma comissão de professores e membros pertencentes ao partido eleito. Essa lista foi extinta em 1996 quando houve a realização da primeira eleição para diretor de escola de forma democrática e normatizada pela Lei n.º 10.576, de 14 de novembro de 1995.

Este estudo procura investigar a formação acadêmica e a qualificação profissional do Gestor Escolar, tendo a primeira, fator elementar na administração da escola pública no município de Cruz Alta/RS. Os dados referentes à formação acadêmica e à qualificação dos diretores das vinte e uma escolas estaduais do município foram colhidos por meio de uma pesquisa documental com uma abordagem qualitativa, obtida com a colaboração da 9ª Coordenadoria de Regional de Educação, permitindo averiguar se a formação dos gestores escolares da rede pública estadual é compatível com a função de desempenham enquanto gestores, visando uma reflexão sobre a importância da formação específica para esse cargo público e sua incidência na qualidade do ensino ofertado nas escolas públicas estaduais do município de Cruz Alta/RS.

Estabelecendo uma relação entre o perfil da formação profissional do gestor escolar e a média obtida através de uma avaliação da qualidade de ensino realizado por órgão do Ministério da Educação e Cultura como a Prova Brasil, ministrada na 4ª série/5º ano e 8ª série/9º ano do Ensino Fundamental, como uma forma de estabelecer um parâmetro, gerando dados para uma futura análise, num sentido mais amplo e investigativo.

PRADO argumenta sobre uma reforma em um de seus artigos³ sobre a necessidade da avaliação dos alunos da seguinte forma:

³ O modelo gerencial da educação: contribuições da experiência da Inglaterra ao debate brasileiro.

A avaliação educacional compreende a aplicação de testes padronizados com o objetivo de avaliar os níveis de proficiência dos alunos. A adoção de um sistema de avaliação da aprendizagem dos estudantes é indispensável neste modelo de reforma, na medida em que ela representa o principal instrumento de medição do progresso da escola em termos de qualidade do ensino. A estruturação do sistema de metas na educação, por sua vez, se refere ao desenho de um sistema que permite a responsabilização, perante a comunidade atendida por cada escola pública, e a sociedade de forma geral, de todos os envolvidos na prestação de serviços educacionais públicos. Esse sistema se concretiza por meio da definição de metas de aprendizagem por unidade escolar e para a rede de ensino ao longo do tempo (PRADO, 2011, p. 265).

A argumentação acima gira em torno da necessidade de informações sobre os resultados obtidos dentro de um sistema gerencial aplicado em escolas a partir do retorno que o aluno proporciona como resultado desse processo. Ainda segundo Prado (2011), a atualização dessas informações dar-se-ão através da avaliação dos níveis de proficiência dos alunos que servirá como parâmetro de avaliação também do modelo de gerenciamento aplicado na educação.

Na prática, todo planejamento requer a aplicação do ciclo de gestão segundo WALTON (1989), PEAC – Planejamento, Execução, Avaliação e Controle. Para um melhor controle sobre a qualidade do produto planejado e executado, a avaliação é fundamental para o processo de correção e conhecimento dos resultados para que se possa realizar as devidas correções, inclusões ou modificações no planejamento.

Embasado nesse processo, o gestor público escolar, bem como toda estrutura organizacional da linha da Educação se trabalhar através do PEAC, obterá resultados mais eficientes e agregará ao processo, melhorias a cada avaliação realizada. No caso das escolas públicas o produto final é avaliado através da realização de provas para se obter uma média do aprendizado obtido pelo aluno.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A qualidade da educação pública em nível estadual, prestada à população, origina inicialmente da soma das gestões administrativa e pedagógica. Podemos conceituar nesse aspecto, por qualidade da educação a forma, a estrutura e a metodologia para a realização dessa tarefa bem como a contemplação e as garantias de assimilação e compreensão do conhecimento que a criança e o jovem

precisarão em sua jornada até sua formação acadêmica e profissional. Conforme afirma LÜCK, na questão de gestão escolar:

As competências de implementação envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar e gestão do cotidiano escolar, com foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social (LÜCK, 2009, p. 26).

Analisando perspectiva da gestão em suas várias dimensões, a opção é pela gestão administrativa voltada para o gestor de escola na atual estrutura. Sua formação geralmente é volvida para a área pedagógica, na prática docente, se tratando de Educação Básica e sua ascensão ao cargo se dá através do processo eleitoral da comunidade escolar onde os candidatos são membros do corpo docente e funcionários de escola que tenham graduação na área de educação, portanto, poucos ou quase nenhum tem uma visão administrativa empresarial. Entre suas atribuições, estão: a administração de pessoas, de recursos oriundos do Estado e União, a prestação de contas e a manutenção do nível de qualidade dentro desse contexto, além da gestão pedagógica e manutenção do patrimônio.

Educandários privados além da garantia de um padrão de qualidade precisam gerar lucros com expectativas de crescimento para agregar novos clientes, proporcionando cada vez mais condições e aspectos que o diferenciem das demais escolas da rede privada “fato que na escola pública, difere na questão da obtenção de lucro, uma vez que apenas se administra a verba a ela destinada, com o compromisso de manter o patrimônio e seu funcionamento”. Dessa forma, ambas são as organizações em muitos aspectos, necessitando de gerenciamento administrativo financeiro, sugerindo que sejam administradas como empresas.

Há sem dúvida, um transplante acrítico para a administração da Educação dos postulados da Teoria Geral da Administração. Foi visível esse fato na década de 60 através dos teóricos funcionalistas que trataram da administração da Educação. Quase todos eles seguiram uma linha que toma como equivalente o processo de produção de mercadoria, o processo de produção pedagógica e a administração em geral enquanto uma atividade exclusivamente técnica.

A administração escolar não pode ser vista fora do contexto global, isto é, não pode ser isolada da sua realidade, de onde se situa. Caso contrário, procede-se de forma abstrata e nunca se alcançará os objetivos para os quais a escola existe (BARROS, 1998, p. 139).

Esses parâmetros permeiam a realização da coleta de informações na instituição pública e a certificação de que os diretores têm conhecimento e formação nessa área para exercício e desempenho de suas funções. Pois, se tratando de eleições, é de conhecimento público que nem sempre o mais qualificado em sua maioria ganha o pleito, uma vez que nesse universo eleitoral há várias variantes como marketing, carisma e arranjos investidos dos jogos de interesses, nem sempre sendo referência de qualificação profissional apesar de ter uma boa influência.

Nesse sentido, a pesquisa priorizou a qualificação dos servidores que investem cargos de diretores nas escolas, pretendendo mapear a qualificação deles nas escolas públicas estaduais do município de Cruz Alta/RS. Este retrato possibilitou uma leitura da realidade atual nos estabelecimentos possibilitando incentivar o início de uma discussão que procure incentivar uma releitura suscitando a possibilidade da criação de uma agenda de implementação de políticas gestoras no contexto estrutural atual da Educação Pública.

Conhecimento específico na área de atuação é uma importante questão na administração pública e, mais precisamente no segmento da educação, sendo esta área fundamental para o desenvolvimento da sociedade. Dependendo da qualificação, graduação e experiência nesse setor, podemos ter uma noção exata sobre alguns pontos que permeiam a educação pública estadual no município, além de se tornar um ponto de partida para uma análise futura no âmbito estadual e nacional.

Uma questão elencada dentro da gestão escolar é referente à formação acadêmica que qualifica um gestor escolar. *A priori* podemos entender que deveria ser uma formação em Administração Pública seguida da especialização em Gestão Pública ou, compatível com essa área, porém, não se pode descartar a qualificação pedagógica em sincronia com a administrativa, sendo ideal que as duas atuassem em concordância na gestão escolar numa estrutura composta por um administrador geral, concursado especificamente para ocupar o cargo de diretor geral mantendo a atual estrutura em um seguimento nessa escala: diretor pedagógico e seus vices (atual estrutura), além de supervisores e coordenadores de curso, sendo que todos devem ter formação nas respectivas áreas de atuação. As atenções normalmente são voltadas aos docentes que ministram as aulas e aos discentes que são atores principais no contexto educacional, porém, a questão do administrador não tem sido

incluída nas discussões e implementações de melhorias desenvolvidas nas políticas públicas.

O tema Educação remonta dos primórdios da civilização e, desde então é considerado um precioso tesouro usado como forma de reter o poder. Segundo artigo do professor Alberto Oliva⁴, o filósofo Inglês Francis Bacon em uma das suas sentenças citou que “O homem pode tanto quanto sabe”, como uma afirmativa do poder que o conhecimento oferece ao homem. Complementando com o pensamento Kantiano sobre o homem e a educação: “Ele é aquilo que dele, faz a educação” (KANT, 1996, p. 15). Na união das duas sentenças teremos a exata noção da força do conhecimento.

O Clero da Igreja Católica era a instituição que exerceu essa prática de reter o poder através do conhecimento, principalmente no período medieval em que os livros eram de acesso a poucos escolhidos e guardados sob a mais forte segurança⁵. Com o avanço da história da Educação e as lutas do povo pelo “direito a ter direitos”⁶, justamente as ordens religiosas detentoras do poder através do conhecimento comandaram a iniciativa em educar, compartilhando apenas uma pequena parte do conhecimento. No início destinado aos filhos dos nobres e geralmente os homens, mais tarde pequenos grupos de religiosos tomaram a iniciativa de espalhar o conhecimento, mesmo que restrito. Temos por exemplo os Jesuítas que vieram ao Brasil catequisar os índios e inserir sua cultura e sua religião.

A trajetória das lutas pela educação foi marcada por grandes mudanças, outrora acessível apenas aos filhos de famílias nobres, aos poucos abriu espaço para que se tornasse acessível à população, se tornando um direito amparado por lei. Esse exercício é em parte público e outra parcela é privada, deixando a escolha da população à escola que frequentará, uma vez avaliado seu poder aquisitivo e/ou qualidade do ensino oferecido. Emerge desse contexto, a seguinte questão de pesquisa: que formação acadêmica e que qualificação profissional possuem os gestores públicos das escolas estaduais localizadas no município de Cruz Alta/RS.

⁴ A incerteza das verdades científicas. Revista Filosofia.

⁵ O escritor Umberto Eco em seu livro “O nome da Rosa” 1980, referencia essa prática da Igreja Católica.

⁶ Grifo da autora.

1.2. JUSTIFICATIVA

O interesse pela área da gestão escolar se justifica pela importância da educação como instrumento formador do cidadão no contexto sociocultural, aliada à evolução que gradativamente vem ocorrendo no setor administrativo, tornando a formação acadêmica e qualificação do gestor escolar principal item da pesquisa.

Aspectos culturais como a estabilidade no serviço público, plano de carreira por legislação sem possibilidades de promoção pessoal como acontece em empresas privadas, se torna indispensável ao gestor de escola pública estar munido de conhecimento específico e abrangente na área administrativa, de pessoal, financeira e na área escolar, em educação.

Cabe ao gestor público compreender os efeitos gerados pela organização nas pessoas, ou seja, compreender o que faz as pessoas agirem ou se comportarem de determinada maneira no ambiente organizacional e quais são suas expectativas profissionais e pessoais para somente assim ser possível a ele permear uma trajetória de convergência entre os objetivos institucionais e os individuais. (BERGUER, 2010, p. 78)

Nessa conjuntura, o desafio do gestor escolar é criterioso e seu sucesso dependerá do conhecimento relacionado ao desempenho de suas tarefas na administração da escola pública. A necessidade do conhecimento do perfil profissional dos diretores de escolas públicas estaduais do município de Cruz Alta proporciona um retrato da realidade local no quesito formação e qualificação do gestor escolar atual. Os dados podem proporcionar uma visão sob outra perspectiva em relação à qualidade da educação ministrada à comunidade embasada no conhecimento e a capacidade obtida pelo gestor através da sua formação acadêmica e qualificação nesse ofício.

Considerando que os gestores são escolhidos democraticamente pelo voto da comunidade escolar sem, no entanto deixarem de serem cargos de confiança e em Função Gratificada, acentuando o viés político não de forma partidária, mas com interesses de ascensão, portanto, nessa questão se enfatiza a formação e qualificação, pois, devido sua área ser voltada para a prática docente, como administrar uma escola pública sem o conhecimento específico?

Situações elencadas em relação à questão de resultados relacionados à formação do gestor se delineiam com a obtenção dos dados, especificamente nos pontos quanto a sua formação acadêmica como se possuem uma qualificação profissional que os habilite ao desempenho das funções exigidas pelo cargo. Esses dados são obtidos no setor de Recursos Humanos nas Coordenadorias Regionais de Educação num aspecto mais restrito ou, no setor de Recursos Humanos na Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul, se utilizados num aspecto mais abrangente. No caso da pesquisa em um município, a Coordenadoria Regional onde está lotado, armazena e disponibiliza esses dados.

Questionamentos acerca da formação oportunizam uma reflexão nos processos seletivos nas diversas áreas da gestão pública, por mais simples que seja sua execução em face da exigência de formação específica para preenchimento da vaga. Por que, para gerir um educandário, onde impetra enorme responsabilidade não é exigido formação dentro da área de execução do cargo? Por outro lado, se não é exigido uma qualificação para essa execução, qual é qualidade desse serviço prestado à comunidade escolar? São indagações que nos permitem mudar a concepção sobre a qualidade de ensino, da escola que queremos da escola que temos e da escola que deixaremos para gerações futuras.

Retomando as afirmações de Kant e Bacon referentes à educação e formação do homem enquanto cidadão atuante e formador da sociedade, um levantamento que traga novas reflexões sobre o assunto, possibilitará novas implementações de políticas públicas inclusive como forma de mudança na estrutura da base educacional, aparando as arestas e redirecionando o foco para uma gestão educacional atualizada e com maior qualidade, onde de fato prepare os jovens de hoje, cidadãos do amanhã, para um futuro promissor.

A importância da educação na formação do cidadão requer uma estrutura bem elaborada com profissionais aptos para execução dessa tarefa. O processo educacional inicia no seio familiar e se completa nos bancos escolares com o conhecimento ministrado pelos professores com formação específica para ajudar o aluno na obtenção da bagagem que os acompanhará em sua trajetória profissional. Nessa amplitude, é visível a necessidade de profissionais qualificados para execução dessa tarefa bem como a pessoa que administra essa constituição escolar na figura do diretor.

Uma pesquisa voltada para a graduação e qualificação dos gestores que atualmente exercem a função administrativa nas escolas é o instrumento que proporcionará delinear com exatidão a existência ou não de diretores aptos profissionalmente para atuação em administração ou se apenas existem docentes desempenhando essa função, aparelhados através de uma formação destinada para ministrar aulas.

O professor em sua prática exerce a docência, planejando e executando os processos educacionais pelo gestor e sua equipe pedagógica elaborados, em concordância com Plano Curricular estabelecido pelo Ministério de Educação e Cultura para Educação Básica e respeitando a legislação vigente. Cada ator nesse conjunto tem seu papel para atuar, e cada um dentro de seu espaço de ação, necessita de conhecimento para uma execução com qualidade. Sabe-se da profissionalização do docente, e que este, num pleito eleitoral pode ocupar o posto de diretor, responsável pela execução e andamento do planejamento escolar junto a sua administração. Devido a esse quadro, é notável a necessidade de que tenha conhecimento suficiente para a realização desse processo e que resulte numa qualidade de ensino fundamentada no planejamento e com o teor de qualidade requerido.

As escolas da rede privada tendem a gerir as instituições embasadas nessa direção, como se a escola fosse uma empresa, onde sua administração abrange tanto a área pedagógica como a administrativa, pois é cobrado teor, qualidade e uma estrutura correspondente ao investimento realizado pelos pais dos alunos através das mensalidades. Nessa estrutura muitas escolas trabalham sob a ótica empresarial onde envolve desde o marketing, estabelecimento de metas e o cuidado quanto à formação e qualificação do corpo docente tanto como do administrador do estabelecimento de ensino.

A escola pública pode ser administrada sob a ótica empresarial, desde que os administradores sejam qualificados para executarem essa tarefa. Assim como o professor necessita de formação na área educacional, um gestor escolar necessita de conhecimento na esfera administrativa, trabalhando juntos, a garantia da execução do processo educacional de qualidade é viável.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo Geral

Investigar qual é a formação acadêmica e qualificação profissional do gestor nas escolas públicas estaduais localizadas no município de Cruz Alta/RS, constantes no quadro da 9ª Coordenadoria Regional de Educação.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ✓ Realizar um levantamento referente à formação e à qualificação dos gestores das escolas públicas estaduais do município de Cruz Alta/RS.
- ✓ Analisar se a formação atende aos requisitos para a execução que o cargo exige sob a ótica administrativa.
- ✓ Verificar a necessidade de uma formação ou uma qualificação específica na área administrativa para os gestores de escolas públicas.
- ✓ Traçar um parâmetro entre a formação acadêmica e qualificação dos diretores com os índices obtidos através da avaliação do ensino público pelo Instituto de Desenvolvimento da Educação Básica - IDEB.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os dados foram obtidos por meio de uma pesquisa documental com abordagem qualitativa através de contato previamente realizado com a 9ª Coordenadoria Regional de Educação, no setor de Recursos Humanos fornecido pelo correio eletrônico, e-mail. Inicialmente deveria ser um questionário destinado aos diretores de escolas, enviado para o e-mail das mesmas, porém, nem todas as escolas estão aparelhadas, ou seja, pela parte de informática ou parte da internet. Isso poderia ocasionar uma variação na forma de pesquisa, devido à alguns dados seriam coletados pessoalmente através de entrevista e outros através de e-mails. A obtenção dos dados diretamente no setor de Recursos Humanos da Coordenadoria de Educação possibilitou a uniformidade dos dados além da impossibilidade de pessoalizar a pesquisa, uma vez que foi realizada dentro do círculo de trabalho, onde afinidade muitas vezes podem acarretam desvios na análise.

O setor de Recursos Humanos da 9ª Coordenadoria Regional de Educação, localizada no município de Cruz Alta forneceu uma relação numérica de um a vinte um, conforme o número de escolas do município com a graduação, especialização, mestrado e doutorado correspondente, tornando dessa forma a lista impessoal e não nominada, conforme apresentação da Figura 1⁷. Os dados são resultado da última atualização em janeiro de 2013, data após a última eleição e por ocasião da investidura ao cargo dos diretores eleitos, conseqüentemente atualização dos dados.

Com a cooperação da Coordenadoria, a pesquisa não enfrentou dificuldades e pode ser uniforme, uma vez que foi fornecido apenas os dados sem a nomeação, possibilitando um menor investimento de tempo no cronograma para a pesquisa de campo, pois em alguns casos haveria o deslocamento até ao local, além do agendamento e momento de espera e tempo para pesquisa para as escolas sem acesso à internet ou com problemas nesse sentido.

A pesquisa documental possibilitou uma abordagem qualitativa mais centrada, apesar da variação dos resultados devido à amplitude de área de atuação da classe

⁷ Página 27.

docente, pois segundo a atual estrutura, estão divididos por áreas do conhecimento o que acarreta uma ampliação em termos de titulação.

Segundo GODOY (1995, p. 23), “considerando, no entanto, que a abordagem qualitativa, enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.” Nesse sentido, a finalidade é obter um retrato da formação e qualificação do pessoal que compõe o quadro de gestores das escolas públicas estaduais na busca de elementos que elenquem indícios da necessidade de uma formação específica na área administrativa que o cargo requer.

Através da análise dos dados, os resultados poderão alimentar dados para um estudo mais aprofundado e uma futura agenda para implementação de novas políticas públicas que visem qualificar e a possibilidade de reestruturar o acesso e a seleção dos profissionais para ocuparem a gestão das entidades educacionais públicas estaduais e melhoria nos serviços prestados à comunidade mantidos pelo erário público.

Sendo assim, a necessidade estabelecer um parâmetro entre a formação do gestor e a qualidade de ensino oferecida à comunidade escolar, através de uma pesquisa documental realizada no portal da transparência disponibilizado pelo MEC, com os índices obtidos na Prova Brasil do IDEB – Instituto de Desenvolvimento da Educação Básica, para verificação da necessidade ou não do gestor público escolar ter formação específica partindo da informação desses resultados.

3 DESENVOLVIMENTO DO CONTEÚDO

Em todos os setores públicos, para investidura do cargo através de concurso e posteriormente uma nomeação, requer graduação específica, seja Ensino Básico, Técnico ou Graduação, independente da importância do cargo. Conforme os editais, normalmente há a exigência da qualificação para atender os requisitos para o desempenho das atribuições do cargo. Na área da educação, preserva ainda para o cargo de diretor apenas ser formado na área de Educação ou disciplina específica com docência requerida para ministrar o conteúdo.

Através da abordagem qualitativa, onde se obteve os dados correspondentes à graduação dos diretores das escolas públicas do município de Cruz Alta, foi traçado o perfil do gestor público, que conforme foi constatado, nenhum gestor possui graduação na área administrativa, proporcionando uma nova perspectiva e direcionamento para construção de uma estrutura ou cargo específico para gerir a escola pública.

Na intenção de realizar um cruzamento dos dados obtidos, como forma de estabelecer parâmetros que sustentem a necessidade dessa formação específica, pesquisou os índices da realização de avaliação da Educação Básica no Brasil, detendo nos resultados do município e para uma visão geral e situação dentro da realidade em âmbito estadual.

A reflexão no contexto da administração escolar embasada nos dados pesquisados abre uma vertente sobre a ótica da administração empresarial na escola pública na procura por melhores resultados que alguns teóricos vêm suscitando o debate e a investigação na intenção de obter resultados que auxiliem a construção de uma educação de qualidade para a formação do cidadão.

Os índices referentes ao resultado da educação pública oferecido à população incitam ao estudo e elaboração de métodos que oportunizem a melhoria nos resultados atualmente obtidos como os índices avaliados pelo IDEB na Educação Básica. Essa pesquisa, mesmo que realizada em um campo de menor abrangência, em sua proporção servirá de base para formulação de uma pesquisa mais ampla e detalhada.

2.1 O GESTOR PÚBLICO ESCOLAR E A SUA QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL ESPECÍFICA

A partir de 1930 iniciou a discussão sobre a forma de se organizar para administrar o setor escolar. Esse tema foi alvo de vários autores que contribuíram para o avanço da gestão escolar (BARROS, 2011, p. 2). Portanto:

Já a escola é também é uma instituição administrativa, mais que necessita de uma pessoa capacitada para o comando de variadas atividades, essa pessoa geralmente é conhecida como o Diretor ou até mesmo Gestor, esse é responsável pelas ações administrativas educacionais em busca de metas de uma educação de qualidade. Conhecer a Gestão Escolar é perceber que essa atividade requer do administrador um árduo trabalho, que articule as exigências cobradas pela sociedade, a fim de formar seres cidadãos competentes com habilidades de saber distinguir a inclusão social (Barros, 2011, p.1).

A escola pública está sob a tutela do Estado e da União, os quais destinam parcelas das verbas oriundas dos cofres públicos para sua manutenção e preservação, ficando a cargo governamental as obrigações legais do quadro de servidores. Ao gestor escolar é incumbência de administrar o pessoal e a escola dentro dos parâmetros da legislação vigente. Dessa forma:

Podemos afirmar que a palavra Gestão tem o significado de administrar, dirigir, governar. Significa também posse de controle sobre um grupo de pessoas, para que assim possa controlar situações e organizações, para obter uma melhoria nos resultados de produção. E a preocupação com a prática da Gestão escolar, surgiu devido os problemas que a própria sociedade impõe sobre os avanços da globalização, da tecnologia, da informatização. Em fim, são diversas lacunas da vida contemporânea que se lança dentro do ensino escolar. E para acompanhar essas mudanças com o sucesso, o Gestor escolar deverá se mobilizar para repassar aos profissionais docentes atividades que envolvam esses paradigmas.

Dessa forma, se entende a necessidade de um Gestor de Escola ter uma bagagem de conhecimento específico e que atinja esses vários segmentos, desde a área pedagógica até a administrativa acadêmica, seja, graduado ou qualificado nessa área. O autor Barros reúne as especificações necessárias para um administrador escolar.

As funções administrativas estão ligadas aos termos de planejar, organizar, coordenar e controlar. Todas essas ações partem de uma especialidade pedagógica, obtida no Brasil, através de cursos de habilitação que poderá estar ou não incorporada na licenciatura em pedagogia, ou através de especialização. Atuando junto ao corpo docente e discente das instituições de ensino coordenando as práticas pedagógicas, bem como acompanhando o desenvolvimento do currículo que é o responsável legal e administrativo pelo estabelecimento escolar (BARROS, 2011, p. 2).

A qualificação de gestores de escolas públicas tem ocupado pouco espaço e conseqüentemente pouca pesquisa nessa linha, pois é recente a participação pública nas administrações devido à facilitação do acesso à tecnologia na área da informática e internet estarem mais próximas do cidadão. Essas leituras e questionamentos voltados para esse campo foram buscados nos últimos anos, provavelmente devido a indagações e estudos em planejamento gerencial de escolas privadas.

Maurício Almeida Prado faz uma introdução através de seu artigo, O Modelo Gerencial da Educação: contribuição da experiência da Inglaterra ao debate brasileiro⁸.

O primeiro conjunto de ideias, que emergiu em meio à discussão sobre a reforma da educação na Inglaterra, tinha por objetivo construir uma institucionalidade que reorganizasse as relações entre os múltiplos agentes da educação, reduzindo a ineficiência do ensino público e os problemas de iniquidade social ocasionados por uma política educacional distante dos anseios da população. Esse primeiro conjunto de ideias está diretamente relacionado à construção, teórica e prática, de uma rede de incentivos visando tornar a burocracia escolar mais responsiva aos usuários de serviços públicos (PRADO, p. 263).

Hoje é um assunto que está ampliando horizontes na questão da organização e administração da educação pública, mudando o perfil do cidadão que procura qualidade na educação de seus filhos e uma modificação no modelo gerencial dessa estrutura visando principalmente à qualificação desses gestores.

Em todas as áreas há a exigência de profissionais habilitados, graduados na área que desempenhará suas atividades. A educação requer a mesma exigência para ministrar aulas, formação adequada para o campo do conhecimento que exercerá, porém resta a indagação, por que não é exigido na área administrativa

⁸ Publicado na Revista do Serviço Público, 261-279 Jul/Set 2011.

escolar, precisamente no gestor escolar ou como é nominado o cargo na estrutura escolar pública, diretor escolar, uma formação destinada à sua área de atuação? Pois a principal tarefa é a gestão administrativa, a gestão financeira e o gerenciamento de pessoal, além da gestão pedagógica, porém se salienta que, na esfera pedagógica há uma equipe de profissionais com cargos específicos destinados a atuar nesse espaço como, os vice-diretores, coordenador e supervisor pedagógico.

Algumas experiências têm sido desenvolvidas com sucesso no modo de administrar uma escola com um perfil empresarial, conforme Ribeiro, um dos primeiros teóricos a interpelar esse aspecto na administração escolar,

A complexidade alcançada pela escola, exigindo-lhe cada vez mais unidade de objetivos e racionalização do seu funcionamento, levou-a a que ela se inspirasse nos estudos de administração em que o estado e as empresas privadas encontraram elementos para renovar suas dificuldades decorrentes do progresso social. Sendo evidente a semelhança de fatores que criam a necessidade de estudo de administração pública ou privada, a escola teve apenas que adaptá-la à sua realidade. Assim, administração escolar encontra seu último fundamento nos estudos gerais de administração (RIBEIRO, 1978, p. 59).

Dessa forma, no âmbito administrativo das escolas públicas inicia uma transformação incluindo o gestor escolar, acentuando a necessidade da formação na área administrativa como forma de gerenciar embasado no conhecimento adquirido pela formação específica. Pois a escola está começando sua transição para uma administração empresarial através da influência das teorias administrativas. Conforme afirmação de Fonseca,

Pôde-se perceber é que a administração escolar sofreu influencias fortes da administração empresarial e suas teorias administrativas, como o processo de execução de tarefas; produção em quantidades de aprovação de alunos e finalmente o papel designado ao gestor da escola como único responsável pelo funcionamento da escola, tanto em partes administrativas quanto pedagógicas, esta última é confundida como sendo somente o papel do gestor, no entanto na organização da escola todos devem participar do processo tanto de discussão, reflexão e ação dos processos administrativos na escola (FONSECA, 2014, p. 4).

Como na instituição privada, a escola pública está se adaptando às exigências de sua clientela, pois o cidadão em seu processo de conscientização em relação aos seus direitos, tem se voltado para a questão da qualidade dos serviços

públicos a ele prestado. A educação tem uma preferência neste contexto devido à valorização dela como garantia de um futuro promissor, sendo o gestor da escola pública o responsável pela administração desse processo. Dentre suas atribuições estão: investir as verbas públicas destinadas à educação, gerenciamento do pessoal do corpo docente, funcionários do setor administrativo e infraestrutura, mostrando liderança e incentivando os colaboradores para um desempenho de qualidade. No sistema público é muito importante o aparelhamento do gestor principalmente na área da motivação uma vez que a estabilidade funcional e o plano de carreira não propiciam promoções da mesma forma que o setor privado, os colaboradores na escola necessitam de muito investimento motivacional para que sua função seja desempenhada com sucesso e qualidade.

2.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir do recebimento dos dados solicitados a 9ª Coordenadora Regional de Educação, constatou-se em documento o que já se presumia empiricamente. Segundo a relação numerada conforme o número das escolas, de um a vinte um, correspondente ao número tem-se a informação sobre a formação dos diretores das escolas, dados atualizados na posse dos diretores eleitos em 2012 e empossados em 2013, cada mandato tem a duração de três anos conforme legislação vigente.⁹ Dos vinte e um diretores, nenhum possui graduação na área administrativa e apenas dois são especialistas em gestão escolar. O que remete ao segundo objetivo específico, se os gestores escolares estão aptos ou qualificados para o exercício de administrar uma escola.

Conforme os dados coletados constantes na Figura 1 são 21 (vinte e uma) escolas, sendo 20 de educação regular e uma semipresencial apresentada como Núcleo de Exames Supletivos. Esse Núcleo tem a estrutura curricular e de funcionamento próprio, pois presta atendimento à educação de Jovens e Adultos que por vários motivos não concluíram sua formação no Ensino Fundamental e

⁹ Lei 10.576 de 14 de novembro de 1995

Ensino Médio no tempo normal, prestam provas por etapas para obter essa certificação de conclusão de curso. A estrutura administrativa é a mesma que as demais escolas do município de Cruz Alta, pertencentes a 9ª Coordenadoria Regional de Educação que tem sua locação no município, apenas difere na questão de presença obrigatória às aulas. A escola oferece um corpo docente numa grade horária previamente estruturada para ministrar aulas de esclarecimento aos alunos que necessitarem.

FIGURA 1 – Demonstrativo de graduação, especialização, mestrado e doutorado por escola.

Esc.	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado
1	Bacharel em Ciências Contábeis - Esquema I			
2	* Bacharel em Direito e Licenciatura em Letras Port/Ing	Educação Deficiência Mental		
3	Licenciatura em Artes			
4	Licenciatura em Biologia	Serviço Supervisão Escolar		
5	Licenciatura em Biologia	Educação Ambiental		
6	Licenciatura em Educação Física			
7	Licenciatura em Educação Física	Pedagogia Gestora		
8	Licenciatura em Educação Física	Portadores de Múltiplas Deficiências		
9	Licenciatura em Educação Física			
10	Licenciatura em Geografia			
11	Licenciatura em História	Interdisciplinariedade		
12	Licenciatura em História		História das Sociedades Ibéricas e Americanas	História
13	Licenciatura em Letras Português/Inglês			
14	Licenciatura em Letras Português/Inglês	Serviço Supervisão Escolar e Gestão da Educação		
15	Licenciatura em Letras Português/Inglês			
16	Licenciatura em Letras Português/Inglês	Linguística		
17	Licenciatura em Matemática	Metodologia do Ensino de Matemática		
18	Licenciatura em Matemática			
19	Licenciatura em Pedagogia	Orientação Educacional		
20	Licenciatura em Pedagogia			
21	Licenciatura em Pedagogia			
	* Duas Graduações			

Fonte: Setor de Recursos Humanos da 9ª Coordenadoria Regional de Educação

A Figura 1 retrata na primeira coluna o número das escolas em sua correspondência nas colunas subsequentes à graduação, especialização, mestrado e doutorado de cada diretor. Foi eximida a nomeação dos estabelecimentos e dos gestores envolvidos na pesquisa e elaboração da Figura.

Observa-se que as graduações são voltadas para áreas pedagógicas, a titulação referente à primeira escola é Bacharel em Ciências Contábeis com Esquema I¹⁰, essa titulação normalmente é para docentes que ministram aulas em

¹⁰ Esquema I é um curso composto por disciplinas pedagógicas que tornam o Bacharel apto a ministrar aulas, segundo informação do setor de Recursos Humanos da 9ª CRE – Coordenadoria Regional de Educação.

cursos técnicos. Entre os cursos é o mais próximo da área administrativa que se pode observar na Figura acima.

A licenciatura em Educação Física e Letras Português e Inglês são as áreas de maior incidência entre os diretores de escola. Com exceção das Ciências Contábeis e Matemática que são voltadas as Ciências Exatas, as demais são voltadas para as Ciências Humanas, sem disciplinas de cunho administrativo, o que confirma uma formação voltada exclusivamente para área docente e conseqüentemente, a inexistência de experiência administrativa.

Conforme os objetivos específicos, este retrato da realidade profissional dos diretores de escola é possível diagnosticar a necessidade da inclusão entre os requisitos exigidos para ascensão ao cargo de gestor de um conhecimento específico na área administrativa tendo em vista as tarefas que o diretor escolar necessita desempenhar. Temos a referência através de editais de concursos públicos para diversas áreas que todos requerem formação específica que atenda as funções que serão desempenhadas no cargo pretendido, portanto, através dos dados constantes no Figura 2, se nota que não há uma correlação entre as funções do cargo e a formação do servidor em posse dele.

Para uma melhor observância do quadro mapeado pela pesquisa em valores percentuais, é necessária a criação de uma correspondência por áreas do conhecimento, uma vez que a pesquisa realiza análise em áreas, especificamente na área administrativa. Para criação de um gráfico em percentual, foi designado letras para as áreas de conhecimento conforme Figura abaixo.

Foram agrupadas disciplinas conforme as áreas de conhecimento estabelecidas pelo MEC. Na área das Linguagens Códigos e suas Tecnologias engloba as disciplinas voltadas às linguagens, sejam oral, vernácula, estrangeira, literária, corporal e expressão artística, disciplinas em que o aluno pode se expressar através delas ou de tecnologias. A área do conhecimento em Matemática e suas tecnologias é mais direcionadas à ciências exatas, porém voltadas ao lado lógico das questões e do uso de suas tecnologias.

A área das Ciências, com a separação da Matemática, se dividiu em Ciências da Natureza, com a disciplina Química, Física e Biologia, antiga Ciências Físicas e Biológicas. E se manteve as Ciências Humanas que acomodam as disciplinas de História, Geografia, Sociologia e Filosofia.

Como se pode averiguar, houve uma redistribuição com maior efeito nas Ciências, destacando a Matemática como lógica, onde outrora havia a formação na área de Ciências Exatas que compreendiam em Ciências Físicas e Biológicas e Matemática.

Figura 2 – Referenciais Curriculares/ Áreas do Conhecimento

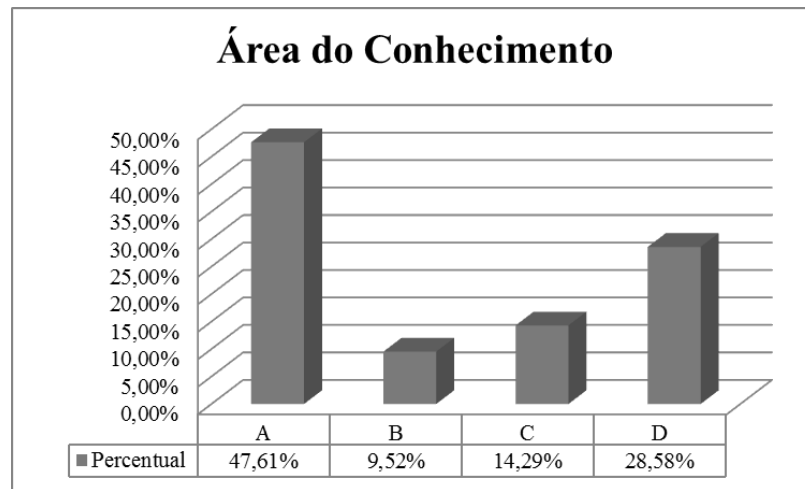
Letra	Área do Conhecimento	Disciplinas
A	Linguagens Códigos e suas Tecnologias:	Língua Portuguesa, Literatura, Língua Estrangeira Moderna (Inglês e Espanhol), Educação Física e Arte.
B	Matemática e suas Tecnologias	Matemática
C	Ciências da Natureza e suas Tecnologias:	Biologia, Física e Química.
D	Ciências Humanas e suas Tecnologias:	História, Geografia, Sociologia e Filosofia.

Elaboração da autora

A Figura 2 foi elaborada por área do conhecimento, sendo na primeira coluna estabelecido a representação com a ordem alfabética pelas quatro primeiras letras do alfabeto, seguida pela Área do Conhecimento e as disciplinas correspondentes. A elaboração visa a contribuir para elaboração da Figura 3, o gráfico em percentuais referentes aos dados contidos na Figura 1.

Conforme o Figura 3, se observa o maior percentual de gestores graduados na Área de Conhecimento A, Linguagem Códigos e suas Tecnologias com 47,61% e o menor percentual ficou na Área B, Matemática e suas Tecnologias com 9,52%. Estes resultados mostram a falta de diretores com formação em administração ou correspondente, sendo que o menor índice é de área aproximada de natureza das ciências exatas. Estes números ou falta deles justificam a formação voltada para área pedagógica com habilitação para lecionar, mas nenhuma formação administrativa enquanto empiricamente são professores que ocupam o cargo de gestor escolar. Observando que o levantamento é realizado em escolas de Educação Básica, compreendidas em Ensino Fundamental e Ensino Médio, portanto com disciplinas pedagógicas distribuídas nas áreas do conhecimento.

Figura 3 – Demonstrativo em Percentual por Área do Conhecimento



Elaborado pela autora

A Figura 3 foi elaborada na forma de gráfico onde as Áreas do Conhecimento são representadas por letras conforme a organização da Figura 2 e o eixo vertical representado numeração percentual de 0,00 a 50,00 por cento.

Em relação à qualificação através a pós-graduação em nível de especialização, apenas 47,61% são qualificados como podemos observar na Figura 1. Dos 21 diretores, 10 tem especialização nas diversas áreas, sendo 2 em gestão, um em pedagogia gestora e outro gestão escolar. Um diretor não possui especialização, mas mestrado e doutorado na área de História.

Considera-se um baixo índice, menos de 50% terem especialização e 9,52% serem especialista em gestão, mas na área pedagógica e escolar, voltados especificamente à questão pedagógica e nenhum para área administrativa uma vez que, é a área onde o gestor desempenha e tem mais responsabilidade não só com a questão pedagógica, mas com a manutenção do patrimônio público, aplicação da verba, gerencialmente do pessoal do corpo docente e do setor administrativo, aplicação da legislação e prestação de contas em conformidade com as normas legais.

Os dados esboçam um mapa dos atuais administradores das escolas públicas estaduais no município de Cruz Alta, sobrepondo e comprovando o empírico. A questão levantada a cerca da necessidade ou não de qualificação específica para os gestores das instituições educacionais públicas tem suscitado debates e observações nesse sentido, mas nenhuma agenda foi realizada para uma discussão

mais precisa sobre o tema. Se fosse ampliado o campo de pesquisa, provavelmente os resultados atenderiam a mesma proporção da amostragem realizada em Cruz Alta, em apenas vinte e uma escolas.

Se o mapa das escolas públicas estaduais do Estado do Rio Grande do Sul for ampliado abrangendo as 39 Coordenadorias Regionais de Educação resulta num total de 2.568 (dois mil, quinhentos e sessenta e oito) escolas. Em nível Municipal são 4.901 (quatro mil, novecentos e um) escolas, na esfera federal são 41 (quarenta e um) e escolas privadas são 2.536 (dois mil quinhentos e trinta e seis). O total de escolas no Estado são 10.046 (dez mil e quarenta e seis). Observa-se que entre as escolas públicas estaduais e municipais há uma diferença de apenas 32 (trinta e dois) escolas a mais para rede pública. Nestes parâmetros se pode afirmar que tem 10.046 gestores de escola em todo o Estado, sendo mais da metade de estabelecimentos públicos nas esferas, federal, estadual e municipal.

Neste trabalho, o objeto de pesquisa são as escolas públicas estaduais do município de Cruz Alta, porém não se pode deixar de observar o total de escolas no estado, conseqüentemente são 2.568 (dois mil, quinhentos e sessenta e oito) gestores, que a princípio estão fora das salas de aulas, trabalhando em setor administrativo e empiricamente sem qualificação para execução das funções exigidas para o cargo.

Essa visão em nível de estado suscita no futuro um maior detalhamento e discussão em relação ao método que os diretores de escola administram o patrimônio público sem terem habilitação ou conhecimento suficiente para exercer a função. Servindo como um pequeno parâmetro estatístico se relacionarmos em proporções percentuais que no município de Cruz Alta nenhum dos diretores tem formação em gestão, exceto dois que possuem especialização em gestão escolar. Logo o quadro pode ser em proporção semelhante se for ampliado o campo de pesquisa.

A questão nessa pesquisa levantada e comprovada atende à necessidade de qualificação profissional tendo em vista a conscientização do público sobre a qualidade dos serviços públicos oferecidos a ele, uma vez cidadão contribuinte dos cofres públicos, portanto, chefe por direito dos gestores de escola, bem como do quadro geral de servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo o IDEB, conforme Figura 4, o município de Cruz Alta obteve progresso na Prova Brasil entre 2007 até 2013, atendendo a Meta Projetada pelo

Instituto na 4ª série/5º ano do Ensino Fundamental, partiu de uma média 4.3 em 2007 para 5.5 em 2013, porém, numa análise de 1 a 10, uma projeção e resultado de 5.5 significa 55%, pouco mais da metade, o que em segunda análise não exemplifica uma boa qualidade de ensino nessas séries, apenas que está havendo um crescimento progressivo.

Figura 4 – Demonstrativo dos Resultados e Metas da Prova Brasil na 4ª série/ 5º ano

4ª série/5º ano		
Ano	Metas Projetadas	Ideb observado
2005		3.6
2007	3.7	4.3
2009	4.0	4.6
2011	4.5	5.1
2013	4.7	5.5
2015	5.0	

Fonte: IDEB – Elaborado pela Autora

A Figura 4 foi elaborada a partir dos dados obtidos pelo IDEB – Instituto de Desenvolvimento da Educação Básica na avaliação realizada através da Prova Brasil em 2013. Dividida em três colunas, a primeira com a indicação do ano da obtenção dos dados seguida pela média da Meta Projetada pela Instituição e na última coluna a média obtida na avaliação.

Na série/ano final do Ensino Fundamental, 8ª série/9º ano, o progresso foi menor, mesmo havendo um crescimento progressivo das médias entre 2007 e 2011, porém em 2013 houve uma baixa em um ponto em relação ao ano de 2011 e dois pontos em relação à Meta Projetada pelo Instituto que aplica a prova.

Há várias influências que podem interferir como variantes de um ano para outro, até mesmo a mudança de comportamento entre os alunos como uma transformação na forma de ministrar o conhecimento aos alunos após os resultados emitidos pelo IDEB e SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica. Conforme Araújo (2005, p. 64): “para que as crianças sejam inseridas no mundo da leitura e da escrita, é necessário considerar aspectos pedagógicos e de gestão das escolas e dos sistemas de ensino”. A afirmação do autor significa que a Prova Brasil estimula

mudanças e um maior empenho do corpo docente, a busca por novas metodologias, na tentativa de elevar ou atingir a meta proposta pelo instituto de avaliação.

Como foi observado entre nos Quadros Demonstrativo, temos um índice em torno da média nacional 5,0 (cinco), e apesar do avanço tecnológico que pode ser usado como meio de implementar a metodologia de ensino, os resultados obtidos em sala de aula não correspondem ao avanço tecnológico em que nos encontramos.

Figura 5 – Demonstrativo do Resultado e Metas da Prova Brasil na 8ª série/9º ano

Ano	8ª série/9º ano	
	Metas Projetadas	Ideb observado
2005		3.2
2007	3.3	3.4
2009	3.4	4.0
2011	3.7	4.0
2013	4.1	3.9
2015	4.5	

Fonte: IDEB – Elaborado pela Autora

A Figura 5 representa o ano de realização da Prova Brasil, as metas propostas e a média obtida na avaliação realizada pela instituição na mesma estrutura da Figura 4.

A título de comparação e para ter uma noção mais ampla dos Resultados da Prova Brasil, no Figura 6, demonstra o resultado em âmbito Estadual, com uma variante de dados. Em 2007 o resultado foi acima da meta em três pontos, 2009 ficou com dois pontos acima da meta proposta e em 2011 apenas um ponto, apesar de ter superado a meta, houve uma regressão progressiva de 2007 para 2011, não mantendo a diferença de três pontos acima das metas propostas. Em 2013 foi resgatado um ponto, ficando acima em dois pontos da meta do IDEB. Houve uma retomada na qualidade do ensino ministrado nas escolas públicas estaduais ou conforme ARAÚJO (2005), após a divulgação dos resultados, houve uma retomada na metodologia de ensino, procurando um resgate da média.

Essa comparação com os resultados obtidos nas escolas do estado serve de parâmetro para avaliação da qualidade de ensino oferecida à população. É o

resultado da administração das escolas da rede pública que conforme dados levantados na pesquisa, os gestores não tem formação ou qualificação específica na área de administração para efetivo exercício de sua função. O que limita os resultados à média 5,0 (cinco) ou em percentual, 50%.

Figura 6 – Demonstrativo dos Resultados e Metas no Estado do Rio Grande do Sul

Ano	4ª série/5º ano		8ª série/9º ano	
	Metas Projetadas	Ideb observado	Metas Projetadas	Ideb observado
2005		4.2		3.2
2007	4.2	4.5	3.3	3.4
2009	4.6	4.8	3.4	4.0
2011	5.0	5.1	3.7	4.0
2013	5.3	5.5	4.1	3.9
2015	5.5		4.5	

Fonte: IDEB – Elaborado pela Autora

A Figura 6 formada por cinco colunas, a primeira representada pelos anos em que foram obtidas as médias da avaliação da Prova Brasil, a segunda e terceira coluna são referentes à 4ª série/5º ano com a Meta Projetada e a média observada, o mesmo seguindo nas colunas subsequentes que são dados referentes à 8ª série/9º ano.

ARAÚJO faz a seguinte observação sobre a avaliação do sistema educacional:

É importante frisar que o Saeb avalia do sistema educacional brasileiro apenas o básico, o mínimo necessário para a formação de leitores competentes e estudantes que utilizem o instrumental matemático de forma eficiente na resolução de problemas. A conclusão evidente é que boa parcela dos alunos brasileiros da educação básica não está aprendendo o mínimo prometido nos currículos estaduais e nos parâmetros curriculares do MEC, como veremos pelos resultados de proficiência descritos neste texto (2005, p. 20).

O autor, com essa observação, revela uma situação da Educação Básica no Brasil, seja por parte administrativa ou pedagógica: uma realidade apresentada de

que temos apenas 50% de aproveitamento do ensino ministrado nos bancos escolares.

Os fatores em relação à educação são observados pelo lado docente e discente conforme já mencionado, mas uma estrutura que não tenha por sua base a administração, fica frágil. Bem como se apenas focada na atuação principal, no caso deste trabalho, a educação, fragiliza da mesma forma. É possível que as baixas médias representem essa falta estrutural de base. O professor que deveria atuar e se inteirar de assuntos relativos à ministração das disciplinas, se vê envolto numa tarefa para qual não foi preparado.

A proposta da reestruturação da gestão escolar pública, embasada nestas três colunas: administração, docência e discentes, poderá mudar o rumo da educação, pois as principais áreas desse processo teriam profissionais habilitados para sua execução e o corpo discente, no caso, o aluno, teria enfim, a educação de qualidade tão reivindicada. O Brasil poderia mudar sua colocação no Ranking da Educação Mundial segundo a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conclusão deste trabalho onde o objetivo em traçar um perfil da formação acadêmica e qualificação profissional dos Gestores de escola pública estadual do município de Cruz Alta do estado do Rio Grande do Sul foi alcançado. Através do fornecimento dos dados solicitados ao setor responsável pelo armazenamento dos dados dos servidores lotados na região, especificamente no município de Cruz Alta/RS, foi possível investigar e verificar a proposta inicial do problema de que, os diretores das escolas públicas estaduais do município pesquisado não possuem formação acadêmica e nem qualificação profissional para exercer as funções que o cargo exige na área administrativa.

Das vinte e uma escolas ativas no município, apenas uma entre elas, não tem a característica de ensino regular, pois trata da Educação de Jovens e Adultos através do sistema semipresencial com conclusão por etapas até a totalidade do curso do Ensino Fundamental ou Ensino Médio. Essa modalidade de ensino é voltada para as pessoas que perderam oportunidade de frequentar e concluir na idade correspondente em que deveriam. Porém sua estrutura em aspectos administrativos é a mesma das demais escolas constantes nesta pesquisa.

Algumas discussões em relação à exigência de qualificação específica para ingresso em cargos públicos através de concurso e, na questão quanto à qualidade dos serviços prestados à população influenciaram no delineamento dos pontos elencados margeando o objeto de pesquisa e a análise dos dados. O enfoque principal foi voltado na administração da Educação Básica através de seus gestores. Por meio de dados obtidos pelo setor de Recursos Humanos da 9ª Coordenadoria Regional de Educação, foi constatado que os diretores têm graduação voltada para áreas curriculares da Educação Básica, com a exceção de dois dentre os vinte um diretor que detém a titulação em nível de especialização em Gestão Escolar e Gestão Educacional, igualmente voltada para a área docente e pedagógica com pouca bagagem na área administrativa. Uma vez que o cargo de diretor escolar é exercido por membros do corpo docente ou servidor com graduação na área de educação, empossado no cargo após eleição realizada na comunidade escolar a cada três anos, empiricamente havia a informação sobre o assunto e como haveria

então de ter formação administrativa para exercer as funções inerentes ao cargo se são docentes concursados para professor o conhecimento ao corpo discente?

Este foi o principal enfoque que levou a formatação e elaboração deste trabalho. Durante a pesquisa elementos foram acrescentados na medida em que os dados eram obtidos e organizados, após a comprovação documental em relação à formação dos gestores escolares que de fato não possuem formação específica na área em que exercem suas funções, houve a necessidade de acrescentar elementos para estabelecer um parâmetro que viesse a justificar o resultado da pesquisa, pois apenas a constatação ou não em relação ao objeto pesquisado não teria um fechamento que justificasse um estudo futuro mais aprofundado sobre o assunto.

As conclusões alcançadas com os dados da pesquisa vieram a comprovar o conhecimento que a autora acreditava possuir em relação à formação do diretor escolar. A ocorrência de um índice menor que 50% terem especialização e apenas um diretor ser mestre e doutor abre uma reflexão quanto à qualificação do docente que administra as escolas no município de Cruz Alta.

Buscou-se os índices levantados pelo Instituto de Desenvolvimento da Educação Básica, órgão oficial do Ministério da Educação e Cultura que a cada dois anos realizam uma avaliação nas séries 4^a, 5^a, 8^a do Ensino Fundamental de Oito anos e no 9^o ano do Ensino Fundamental de Nove anos¹¹. O Instituto embasado no resultado anterior propõe uma meta a ser alcançada pelas escolas, e em cima desse resultado a equipe diretiva de cada escola usa como um parâmetro para estabelecer estratégias para o planejamento curricular e alcançar os objetivos.

Seguindo a linha de pensamento e conclusão de ARAÚJO (2005), os índices resultantes da aplicação da Prova Brasil deixam claro o enfoque de que os alunos estão absorvendo muito pouco do currículo instituído nos parâmetros currículos do MEC, segundo ele, as provas avaliam o “básico do básico”¹² propostos nos parâmetros. O que se torna preocupante tendo a educação como base para formação do cidadão. E, dando prosseguimento na linha de raciocínio no questionamento de que esses alunos de hoje poderão ser os futuros docentes de amanhã e formadores das futuras gerações e assim subsequente.

¹¹ A implantação do Ensino Fundamental de 9 anos se deu gradualmente, com alunos novos ingressando na base curricular nova e os outros concluindo pela de 8 anos, portanto 2014 foi o último ano com Ensino Fundamental de 8 anos.

¹² Grifo da autora.

Somado aos questionamentos levantados, inclui o objetivo da pesquisa, a formação ou qualificação do gestor escolar. Assumir um educandário numa estrutura muitas vezes abrangendo uma média de mil alunos, um quadro docente e de funcionários na proporção entre oitenta a noventa servidores é uma tarefa extensa¹³. Essa transposição da sala de aula para a sala da direção é uma mudança que requer estrutura, experiência e conhecimento para executar a satisfatoriamente o papel de gestor escolar.

Com base nos dados obtidos através da pesquisa, acredita-se que os gestores ao assumirem o cargo, aprendem durante o desenvolvimento do cumprimento do cargo, ou seja, em três anos, uma vez que sua formação é voltada exclusivamente para área docente e pedagógica. Que resultados se pode aguardar dessa prática? Seria a média da avaliação do IDEB um produto dessa administração?

Há uma frequente busca por uma educação de qualidade e são vários segmentos necessários para essa realização, tendo entre os principais itens, a formação e atualização do docente para ministrar aulas, uma estrutura que proporcione ao docente e ao discente ambiente próprio para desenvolvimento das atividades e um gestor com especificações e competência para desenvolver essa administração de forma alcançar o objetivo.

A administração influencia na qualidade de ensino de forma, pois para se administrar é necessário conhecimento na área e, sabe-se que a maioria dos gestores escolares que aplicam alguma forma de conhecimento administrativo, foi absorvida por experiência em outras atividades e muitas, em gestões anteriores, pois segundo a Lei da Eleição de Diretores, ele pode ser reconduzido além da gestão inicial, para mais uma, o que somaria seis anos como gestor escolar, mas não através de uma formação específica.

A comunidade sendo composta por pais mantém o foco na educação que seus filhos recebem, mas não na administração da escola onde seu filho estuda, eles têm no diretor depositado a confiança sem questionamentos sobre o formato da administração. Alguns participam dos Conselhos Escolares, porém não de forma

¹³ Dados empíricos, estimados numa média avaliada pelas maiores escolas do município.

enfática, mais por voluntariado e acabam sem questionar os gastos e investimentos na hora da aprovação da prestação de contas.

A análise da pesquisa permeando a carência de formação específica para ocupar o cargo eletivo de diretor de escola aponta para a possibilidade de influenciar na qualidade do ensino. Os dados mostram que os diretores são formados na área de educação e que menos de cinquenta por cento tem especialização, mesmo na área da educação, e apenas dois possuem qualificação, mas na área de gestão voltada para educação.

Ao exposto neste trabalho, a viabilidade de modificação na estrutura atual da escola pública no sentido do cargo principal se tornou um ponto a refletir. Neste quadro apresentado, a sugestão na alteração no acesso ou criação de um cargo de Diretor Geral ou Gestor Escolar se dê através de concurso público onde o postulante a vaga, deverá ser da área administrativa. Porém como o eixo principal da escola é o ensino ministrado apesar de depender da forma que é administrado, continuaria o Diretor Pedagógico, podendo continuar ser eleito pela comunidade escolar a cada três anos, uma vez que se tem o suporte pedagógico de coordenador e supervisor pedagógico com formação na área. Além do concurso e nomeação, o futuro gestor escolar deverá passar por um curso por um período de seis meses com disciplinas pedagógicas para munir o futuro gestor de embasamento nessa área ao administrar o corpo docente.

Acredita-se que dessa forma, com a presença de um gestor escolar geral concursado e devidamente empossado, alguns fatores que usualmente postulam a forma de que muitas vezes chegam ao cargo da direção da escola na atual infraestrutura, entre eles a troca de favores, afinidades e jogos de interesses, seria restringida. Caso da inviabilidade da implementação legal do cargo de gestor escolar através de concurso, outra sugestão menos radical, mas que da mesma forma o objetiva contribuir com a qualidade do ensino público escolar, seria a exigência ao postulante ao cargo diretivo uma formação ou qualificação na área administrativa para que dessa forma, realize um trabalho embasado nos princípios da escola de administração contribuindo para uma escola de qualidade na íntegra, tanto administrativamente como pedagogicamente.

Ao explanar o perfil dos diretores e correlacionar aos índices resultantes da Prova Brasil, houve uma indagação devido à pesquisa ter sido realizada em um município com uma população estimada segundo o IBGE em torno de 63.946

(sessenta e três mil, novecentos e quarenta e seis) habitantes¹⁴, num universo de vinte uma escolas, se o resultado, caso realizado em um âmbito mais abrangente seria no mesmo patamar se calculado na proporcionalidade. Na impossibilidade de buscar dados em nível regional, e até mesmo estadual, foi pesquisado através do portal do IDEB o resultado da Prova Brasil no estado. O resultado não diferenciou na proporcionalidade, do obtido no município de Cruz Alta.

Mesmo num universo maior a média resultante da avaliação do IDEB se manteve em torno de cinco, o que sugere uma pesquisa que compreenda esse universo, mais detalhada, com cruzamento dos dados por escolas no resultado da avaliação da Prova Brasil correlacionando a formação do gestor escolar. Traçar um perfil minucioso na relação administrador e resultados obtidos pelos alunos. Perante as reflexões pela qualidade da educação pública, num momento em que o povo está tomando consciência do seu direito a essa educação, seria uma pesquisa que traçaria um retrato da realidade, enriquecendo de dados para a criação de uma agenda que tratasse da reestruturação da educação pública não só no que tange a educação especificamente, mas a sua administração.

A pesquisa documental realizada nessa área e nessa metodologia esbarra na dificuldade da data das informações. A atualização dos dados de diretores usada nesta pesquisa é de 2013, ano que os diretores eleitos em 2012 foram empossados em seus cargos e os dados profissionais coletados e adicionados em suas fichas cadastrais no Setor de Recursos Humanos nas Coordenadorias e na Secretaria de Educação e Cultura do Estado. A possibilidade de investigar diretamente cada diretor teria a riqueza no detalhamento das informações e conseqüentemente a oportunidade de estabelecer mais parâmetros para alimentar dados estatísticos.

Vinte e três anos de trabalho administrativo, período que a autora do trabalho adquiriu o conhecimento através do desempenho do trabalho administrativo em três escolas. Vinte e três anos de observação. Durante a graduação da autora, uma professora na faculdade de pedagogia observou que agentes administrativos lotados em secretarias escolares, tem uma visão global da comunidade escolar abrangendo tanto o corpo docente como o discente. Pois captam o funcionamento e problemática de todos os setores, desde as observações dos pais, dos professores

¹⁴ Dados do IBGE referente ao ano de 2010 com projeção para 2014

e dos alunos. Ainda tem o conhecimento sobre a documentação escolar, a legislação relacionada à educação, problemas e soluções de várias situações. É a “coxia do palco da educação”. Essa observação possibilitou uma busca que poderá resultar em uma modificação essencial na educação básica na rede pública, a qualificação do gestor, a modificação de gestão escolar para uma gestão empresarial, dentro dos preceitos da escola de administração.

Um bom observador é capaz de perceber o sistema à sua volta, como ele procede e, principalmente onde há os pontos frágeis desse processo. A instrumentalização através das disciplinas desenvolvidas no curso em nível de especialização em Gestão Pública aliada a essas observações acumuladas durante algum tempo traçaram uma delimitação da questão trabalhada nesta pesquisa que a concretização documental de forma orientada e acadêmica proporcionou resultados que poderão abrir um novo horizonte em relação ao assunto do profissionalismo do gestor público de escolas.

Ainda se encontra a barreira cultural de que ao questionar um professor que atua como administrador em uma escola, sem a devida qualificação ou conhecimento na área, pode ser associada aos resultados obtidos pela avaliação da Prova Brasil, como as figuras 4, 5 e 6 apresentam, seria uma forma de desvalorização do profissional em educação. Porém não se trata dessa questão, uma vez que o professor foi instruído e capacitado de todo conhecimento para o exercício de professor e não de administrar.

Ainda não há a percepção que um docente dentro de uma estrutura administrada por alguém com graduação específica ou qualificado dentro do conhecimento administrativo deverá ter um melhor desempenho e aproveitamento, o que resultará num processo educacional com maior qualidade. Isso não se trata de desvalorização, ao contrário, é valorizar o profissional em educação, proporcionando-o condições para realização de seu trabalho.

Durante o processo de pesquisa, em colóquios com alguns membros da educação no sentido de enriquecer ou obter ingredientes que pudesse enriquecer o processo, pode-se perceber que alguns docentes não se sentiram confortáveis ante a possibilidade de serem geridos por um administrador graduado e qualificado para essa tarefa, ao passo que outros concordaram e emitiram um parecer favorável no sentido que melhoraria em muito a qualidade da educação.

Os desconfortáveis com a possibilidade de uma gestão dentro da área correspondente foi visível o sentimento de desvalorização ou a cultura de que não se deve mexer em uma estrutura de funciona dessa forma há anos, o que se pode entender como uma acomodação ou medo da mudança. Porém outro fator observado e interessante, é que a culpa é do discente ou da família que não o educa. Se forem levadas em consideração algumas modificações na estrutura familiar e social, há de considerar uma parcela de culpa, mas não existe a percepção que numa avaliação com índices de reprovação altos ou médias baixas, está sendo avaliada também a capacidade do docente em professar o conhecimento. É uma via de mão dupla, porém dirigida apenas num sentido.

Este trabalho poderá suscitar uma pesquisa mais ampla, detalhada e direcionada para a questão da formação do gestor público em nível estadual, como foi observado nas médias obtidas nesse âmbito, ficaram em torno de 5,0, o que se pode afirmar que a educação atingiu apenas a metade do objetivo. Temos uma educação apenas 50% aproveitável, e projetamos a responsabilidade apenas na docência e nos discentes, quando é preciso voltar o olhar ao gestor. Reestruturar um tripé da educação, gestor, docente e discente para que a educação seja ministrada, administrada e adquirida com qualidade, visando à construção de um cidadão embasado no conhecimento sólido para reconstrução de uma sociedade consciente e melhor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, C. H. **Avaliação da Educação Básica: em busca da qualidade e equidade no Brasil**. Brasília: INEP, 2005.

BACON, Francis (1561-1626). Portal Só Filosofia – Biografia e Sentenças. Disponível em: <http://www.filosofia.com.br/historia_show.php?id=69>. Acesso em: 18 fev. 2015.

BARROS, Euclides Ferreira. **A Gestão Escolar e a Empresarial e suas Especificidades Igualitárias**. Fev. 2011. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-escolar-e-a-empresarial-e-suas-especificidades-igualitarias/60171/>>. Acesso em: 02 mar. 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro, **Comportamento Organizacional**. Departamento de Ciências da Administração – UFSC – Florianópolis, Brasília: CAPES: UAB: 2010. Estatísticas: **Estabelecimentos de Ensino por Município**. Secretaria de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.educacao.rs.gov.br/dados/estatisticas_estabs_2014.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2015.

FONSECA, José Luiz Pereira. Prof. Orientador. **A importância do Gestor Escolar na construção de uma Escola Pública, Autônoma, Participativa e de Qualidade**. VI PIPD – Fórum Internacional de Pedagogia – Santa Maria-RS, 2014. Disponível em: <http://editorarealize.com.br/revistas/fiped/trabalhos/Modalidade_1datahora_22_05_2014_20_03_03_idinscrito_1144_3736eb039e9de922e77d471129d57cae.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo/SP, 1995.
HELOÍSA, Luck. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora. Positivo. 2009. Disponível em: <<http://www.baraodemaua.br/comunicacao/publicacoes/jornal/v1n2/artigo05.html>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>>. Acesso em 03 mai. 2015.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Cidades. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=430610&search=rio-grande-do-sul|cruz-alta>>. Acesso em: 03 mai. 2015.

Lei 10.576, de 14 de novembro de 1995. Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul. Disponível em:
<<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/eleicao.jsp?ACAO=acao1>>. Acesso em: 02 mai. 2015.

KANT, Immanuel. **Sobre a Pedagogia**. Tradução de Francisco CockFontanella. Piracicaba: Editora UNIMEP, 1996.

OLIVA, Alberto. **A incerteza das verdades científicas**. Revista Filosofia. Disponível em: <<http://psiquecienciaevida.uol.com.br/ESFI/Edicoes/49/artigo179761-1.asp>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

PACHECO, Ricardo Gonçalves e, MENDONÇA, Erasto Gonçalves, **Sociedade e Trabalho: abordagem sociológica da educação**. Brasil. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Educação – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88 p. (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profuncionário; 5) Disponível em:
<<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/profunc/05educsocietrab.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

PRADO, M. A. **O Modelo Gerencial da Educação**: contribuição da experiência da Inglaterra ao debate Brasileiro. Revista do Serviço Público. 1937 -. Brasília: ENAP, 1937 - 261-279 Jul/Set 2011. Disponível em:
<http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=3715&Itemid=307>. Acesso em: 23 jan. 2015.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria de administração escolar**. São Paulo, Saraiva. 1978.

Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul. **Referenciais Curriculares**. Disponível em:
<http://www.educacao.rs.gov.br/pse/html/refer_curric.jsp?ACAO=acao1>. Acesso em: 20 abr. 2015.

TREDEZINI, Adriana de Lanna Malta, SILVA, Jefferson Idelfonso da, **Gestão Escolar e Administração Empresarial: Aproximação e Confronto**. Educação e Filosofia, Uberlândia, v. 20, n. 39, jan./jun. 2006.

WALTON, M. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1989.

ANEXOS

