

# FORMAÇÃO DE GESTORES EDUCACIONAIS E SEUS NEXOS COM OS BONS RESULTADOS DO IDEB: ANÁLISE DE REDES MUNICIPAIS DO BOLSÃO SUL-MATO-GROSSENSE

**Giselle Cristina Martins Real**  
Professora adjunta da UFGD  
gcreal@terra.com.br

**Maria Batista da Silva**  
UFGD, bolsista CAPES  
mbs28ms@yahoo.com.br

**Resumo:** Discute-se a gestão educacional, com vistas a identificar nexos com os resultados positivos dos Idebs dos municípios situados na região do bolsão sul-mato-grossense. Adotaram-se entrevistas como metodologia. Observou-se preocupação com a democratização da gestão. No entanto, verificou-se ausência e, nos casos positivos, fragmentação das ações, que não foram capazes de realizar mudanças efetivas, especialmente, na participação junto aos conselhos, criados por indução das políticas nacionais. Há, ainda, ausência de processos de escolha dos dirigentes escolares. Foi possível inferir que a gestão não se constitui como fator explicativo para o bom resultado do Ideb desses municípios.

**Palavras-chaves:** gestão educacional; Ideb; qualidade na educação

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a literatura da área educacional, especialmente os estudos sobre eficácia escolar, discute com maior ênfase a formação dos gestores e da gestão democrática, com vistas a desvelar seus impactos na qualidade da educação básica. Nesse sentido, a presente investigação pretende contribuir com os estudos que tratam da eficácia escolar, centralizando a análise na gestão educacional, a partir de estudos qualitativos.

Segundo Sammons (2008) “quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator chave, tanto na escola primária quanto na secundária (p. 351).” A autora ainda se reporta a outros estudos para enfatizar que “a importância da liderança dos diretores é uma das mensagens mais claras da pesquisa em eficácia escolar” (SAMMONS, 2008, p. 351). Esses estudos explicitam a existência de nexos entre a gestão educacional e a qualidade da educação básica.

Também no Brasil, há estudos que apresentam relação entre a gestão democrática com o desempenho das redes de ensino, aferido em testes padronizados como o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB (ALVES, 2008).

Esses estudos têm como pano de fundo a melhoria da qualidade na educação, que se constitui como “a questão central da política educacional referente à educação básica nos próximos anos” (OLIVEIRA, 2007).

Para Enguita qualidade é um conceito complexo, que passa por significações distintas de acordo com a construção histórica da sociedade, em suas palavras:

Na linguagem dos especialistas, das administrações educacionais e dos organismos internacionais, o conceito de qualidade tem invocado sucessivas realidades distintas e cambiantes. Inicialmente foi identificado tão-somente com a dotação em recursos humanos e materiais dos sistemas escolares ou suas partes componentes: [...]. Hoje em dia se identifica antes com os resultados obtidos pelos escolares, qualquer que seja a forma de medi-los [...]. (ENGUITA, 1997, p. 98 – 99).

Nesse sentido, a presente investigação toma o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), criado pelo Ministério da Educação – MEC, como referência para a análise da qualidade da educação, de forma a estabelecer grau de comparabilidade entre os sistemas educacionais na melhoria da educação básica, tendo como ponto de análise a formação dos gestores educacionais.

A partir da dimensionalidade do trabalho, estabeleceu-se como referencial empírico para a investigação os municípios do estado de Mato Grosso do Sul, que fazem parte da amostra da Pesquisa “Bons resultados do Ideb: estudo exploratório dos fatores explicativos”. Trata-se de pesquisa interinstitucional, envolvendo a Universidade de São Paulo (USP), Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) e Universidade Estadual do Ceará (UECE), aprovada junto ao programa “Observatório da Educação”, em 2008. Essa pesquisa, portanto, é financiada por esse Programa, coordenado INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais “Anísio Teixeira”, em parceria com a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior).

A amostra dessa pesquisa considera os cinco municípios com maiores Idebs em 2007 e os cinco municípios com maiores variações no Ideb, considerando os anos de 2005-2007. Toma-se o Ideb das séries iniciais do ensino fundamental, em redes com matrículas superiores a mil alunos. Na rede educacional sul-mato-grossense foram dez municípios selecionados. Cinco municípios com maior Ideb em 2007, que são: Campo Grande, São Gabriel do Oeste, Aparecida do Taboado, Chapadão do Sul e Naviraí. Cinco municípios com maior variação positiva entre 2005 e 2007 que são: Amambaí, Bela Vista, Bonito, Paranhos e Paranaíba.

Nessa amostra pode-se observar a incidência de três municípios na mesma região do estado, sendo a única região em que se concentrou 30% dos municípios com educação qualificada, compreendida nos índices apontados pelo Ideb.

Com esta perspectiva, o presente estudo busca analisar em que medida a formação dos gestores escolares, dos municípios que se situam no bolsão sul-mato-grossense, particularmente, Aparecida do Taboado, Chapadão do Sul e Paranaíba, a partir do perfil dos gestores entrevistados pela pesquisa mais ampla<sup>1</sup>, podem ou não explicar os bons resultados do Ideb obtidos.

Esta iniciativa busca contribuir com as políticas educacionais *loco* - regionais, uma vez que estabelece relação entre o contexto nacional e os sistemas municipais de educação, referindo-se às medidas municipais que vêm sendo tomadas e sua efetividade na melhoria da qualidade da educação básica.

## Gestão educacional e seus significados

Muitos são os termos utilizados para denominar o gerenciamento educacional, como: organização escolar, administração escolar e ultimamente o termo mais utilizado é o da gestão escolar. Segundo Libâneo (2004) alguns destes termos têm significância e objetivos parecidos conceituados da seguinte forma: [...] **Organizar** significa dispor de forma ordenada, articular as partes de um todo, prover as condições necessárias para realizar uma ação; **administrar** é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; **gerir** é administrar, gerenciar, dirigir (LIBÂNEO, 2004, p. 97; grifos do autor).

Todos estes termos encontram em sua gênese vínculos com acepção semântica de cunho político, já que são vistos como o ato de tomada de decisão e muitas vezes todos se configuraram em um só conceito que, usualmente, é utilizado como administração.

Como diz Libâneo (2004, p. 100), em muitos estudos encontra-se o emprego do termo organização como o mais abrangente, estando a administração como parte integrante da organização escolar. O referido autor prefere usar “a expressão organização e gestão da escola, considerando que esses termos, colocados juntos, são mais abrangentes que administração.”

A utilização do termo gestão para ressignificar a administração escolar pode-se dizer que advém da nova concepção social historicamente construída, relacionado com o mundo globalizado e o processo de democratização, que conseqüentemente eleva o papel social da escola para a formação do cidadão crítico, preparado para enfrentar as exigências da sociedade e tomar decisões.

Para Ferreira (2006, p. 306), o termo gestão é,

Gestão (do latim *gestio-ōnis*) significa ato de gerir, gerência, administração [...]. Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou desafirmam os princípios que as geram. Estes princípios, entretanto não são intrínsecos à gestão como a concebida a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina à promoção humana. [...]

Explica-se a utilização do termo gestão educacional, a partir do final dos anos de 1980, como meio de suprimir os modelos de administração verticalizados que não abria espaços para as discussões e tomadas de decisões em conjunto. E, concomitantemente, como forma de instituir o que está determinado na Constituição Federal, promulgada em 5 de outubro 1988, e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação sancionada em 20 de dezembro de 1996 - LDB 9394/96, que dita:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Desde a aprovação dessas normas, vêm-se nos últimos anos o abandono da utilização do termo administração escolar para o de gestão democrática educacional.

A gestão democrática não deve ser pensada como um ambiente exclusivamente designado a gerir e a produzir o projeto pedagógico das escolas, mas, também ser pensada como instância de fazer acontecer uma inter-relação entre os mecanismos de organização escolar – as atividades meio – com o maior intuito da escola, que é o trabalho dentro da sala de aula - as atividades fim.

Dessa forma Ferreira (2006, p. 310) assinala que:

A gestão democrática da educação, enquanto construção coletiva da organização da educação, da escola, da instituição, do ensino, da vida humana, faz-se, na prática, quando se tomam decisões sobre todo o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e os respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos necessárias para a sua consecução, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros necessários, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para sua realização [...].

Com todas essas e outras atribuições que são colocadas como desafios a um administrador, ou melhor, ao gestor educacional vê-se o quanto se faz importante seu preparo e qualificação.

Diante desse contexto, que implica a construção da gestão democrática, considerada, inclusive, com potencial indicador de melhoria da qualidade da educação é que se busca considerar os três municípios com bons resultados do Ideb, localizados na região do bolsão sul-mato-grossense.

### **Caracterizações dos municípios**

Os municípios de Aparecida do Taboado, Chapadão do Sul e Paranaíba localizam-se em uma região do estado de Mato Grosso do Sul, identificada como Bolsão, que se trata de uma subdivisão do estado de Mato Grosso do Sul baseada em valores regionais e socioeconômicos. Denomina o conjunto formado pelas microrregiões de Três Lagoas, Paranaíba e Cassilândia e praticamente coincide com a Mesorregião do Leste de Mato Grosso do Sul.

O Bolsão Sul-Mato-Grossense é a área de maior arrecadação fiscal do estado e também a mais rica em termos de PIB per capita, com quase o dobro do PIB per capita de qualquer uma das outras três mesorregiões do estado. Abrange os seguintes municípios: Três Lagoas, Brasilândia, Santa Rita do Pardo, Água Clara, Selvíria, Paranaíba, Aparecida do Taboado, Inocência, Cassilândia, Chapadão do Sul e Costa Rica (MATO GROSSO DO SUL, 2009).

O município de Aparecida do Taboado está localizado na divisa triangular dos estados de Mato Grosso do Sul, São Paulo e Minas Gerais e também a nascente do rio Paraná, um dos maiores e mais importantes rios brasileiros. Tem uma população de 22.305 habitantes (IBGE, 2010). Encontra-se dentre os municípios da amostra como os de maior Ideb no estado em 2007 com um índice de 4,4 (INEP, 2009).

O município de Chapadão do Sul localiza-se na região nordeste do estado de Mato Grosso do Sul, na região Centro-Oeste do Brasil, com área de 3.823,979 km quadrados. O município possui aproximadamente 140 mil hectares de lavoura e produz soja, algodão, milho, sorgo, girassol, dentre outras culturas, e começa a se destacar na produção da cana-de-açúcar com a instalação de usina sucroalcooleira (MATO GROSSO DO SUL, 2009). Sua população é de 19.654 habitantes (IBGE, 2010).

O município conta, também, com um *campus* da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, com quatro cursos – agronomia, engenharia florestal, biologia e pedagogia e uma faculdade privada com cursos de administração, ciências contábeis e pós-graduação em gestão pública, gestão empresarial com ênfase em RH e gestão sucroalcooleira. Na educação básica possui escolas na rede municipal de ensino, escolas estaduais e particulares. O município de Chapadão do sul encontra-se dentre os municípios da pesquisa com maiores Idebs, com um índice de 4,4 em 2007 (INEP, 2009).

O município de Paranaíba conta com uma população 40.174 habitantes distribuídos em uma área territorial de 5.403 Km<sup>2</sup> (IBGE, 2010). Possui quatro instituições de educação superior: FIPAR (Faculdade Integradas de Paranaíba), UEMS (Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul) e UFMS (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul), UNOPAR (Universidade Virtual Norte do Paraná). O município insere na pesquisa como um entre os de maior variação positiva no Ideb 2005-2007, com um índice que evoluiu de 3,6 para 4,4, com um aumento considerado de 0,8 pontos (INEP, 2007).

### **A formação de gestores nos municípios do Bolsão sul-mato-grossense**

Para Freitas (2000) os “gestores educacionais no sistema e nas escolas precisam desenvolver habilidades em planejamento, identificação e resolução de problemas, de modo participativo, em gestão financeira, em liderança democrática, currículo e relações interpessoais”.

Com isso, pode-se perceber que a formação do gestor educacional deve ser pautada por conhecimentos técnicos, que permitam o conhecimento de questões relacionadas à área administrativa educacional. Acredita-se que o gestor com boa formação técnica, política e pedagógica possa influenciar nos valores da escola, na sua organização, e enfim na visão da educação dos atores que compõem a escola, especialmente alunos, funcionários e professores, com condições, portanto de conduzir as mudanças no contexto escolar. Conhecer a formação do gestor educacional passa a se constituir como indicador importante para a política educacional na compreensão da qualidade educacional.

Nesse sentido, buscou-se conhecer a formação dos gestores educacionais e escolares dos municípios selecionados, por meio de entrevistas semi-estruturadas<sup>2</sup>.

Em Aparecida do Taboado foram entrevistados seis gestores, que foram: a secretária municipal de educação da gestão de 2001-2004, que também ocupou o cargo na gestão de 2009-2012, o secretário da gestão de 2005-2008, a assessora principal da secretária de educação da

gestão de 2009-2012 e a técnica responsável pelo ensino fundamental da secretaria de educação do período de 2009 a 2012. E duas gestores escolares, que foram a diretora da escola com melhor Ideb e a coordenadora da mesma escola.

Em sua maioria a formação inicial desses gestores, provenientes de diferentes instituições de nível superior, advém de cursos de pedagogia. Do número total de entrevistados quatro têm esta licenciatura. Restando um com formação no curso de licenciatura em geografia e um como formação de nível médio. Do total dos gestores observou-se que 66,67% são egressos do curso de pedagogia, o que denota uma formação técnica desses profissionais, considerando que é o curso de pedagogia que vem formando os administradores educacionais (SILVA, 1999).

Aguiar e Alloufa *op. cit.* Machado (2000, p. 102) aponta que “estudando a formação de administradores da educação no Brasil, identificaram uma grande diversidade de orientações, de abordagens e de conteúdos, principalmente nos cursos de Pedagogia, detentores da primazia dessa formação [...]”. Atualmente, de acordo com o art. 61 da LDB ainda, é o curso de pedagogia e a pós-graduação que habilitam para a administração escolar.

Quando os gestores foram questionados acerca da formação continuada ou em serviço que desenvolveram foi observada sua diversificação, contudo prevalecem as especializações, com vistas a atender os requisitos para compreender a gestão educacional.

As formações vão desde uma segunda licenciatura em geografia o que foi informado pela secretária da gestão atual, que além desta nova licenciatura, possui pós-graduação *lato sensu* em educação das séries iniciais. A Assessora atual também se especializou em educação das séries iniciais. Apenas a técnica atual não buscou qualificação mantendo sua formação em nível médio. O Secretário da gestão 2005 a 2008 tem duas pós-graduações *lato sensu* – Metodologia de Ensino e Gestão Escolar.

No que se refere às gestores escolares constatou-se que diretora da escola possui especialização na área educacional e a coordenadora pós-graduação em psicopedagogia.

Em síntese, pode-se observar que nenhum dos gestores que atuaram no período de 2000 até a presente data tem pós-graduação *stricto sensu*, conforme preconiza a Lei n. 12.014/2009 que alterou o art. 61 da LDB. Também, observou-se que a formação ocorreu nos municípios próximos de Aparecida do Taboada, e em períodos anteriores à nomeação para o cargo.

Machado (2000, p.103) expõe que,

No contexto das mudanças que invadiram o cenário educacional e a gestão escolar, a formação continuada vem ganhando progressiva importância, como sinal de que o aprendizado deve assumir caráter permanente e dinâmico na vida dos profissionais de qualquer organização humana. [...]

Assim como aponta Ferreira (2006, p. 110) que “[...] a formação do profissional exige hoje, mais do que nunca, uma sólida formação humana e que esta se relaciona diretamente com sua emancipação como individual social, sujeito histórico em nossa sociedade.”

Nesse sentido, um novo sentido é dado à formação e características do gestor educacional, considerando que a escola é vista como o ambiente principal de onde se origina o processo de compreensão e apreensão dos conhecimentos político, técnico, científico e ético.

Para a literatura da área educacional se faz necessário um grande empenho da sociedade civil e dos órgãos governamentais para o oferecimento de qualidade educacional para todos, sendo que a formação dos gestores se constitui como tarefa das políticas educacionais. No âmbito escolar aos gestores cabe estar sempre buscando acompanhar estas mudanças, o trabalho pedagógico dever ser utilizado como instrumento de viabilização desta oferta de igualdade. A descentralização das decisões, a superação do autoritarismo. Assim como é descrito por Ferreira (2006, p. 110)

[...] o significado das políticas educacionais e com a garantia do processo que se realiza na escola. Implica, também, compreender que o processo científico que se realiza na escola não é individual, mas coletivo, envolvendo todo corpo docente e técnico administrativo e comunidade no planejamento, organização e desenvolvimento de um projeto político-pedagógico que deverá ter uma direção que garanta a qualidade estabelecida pelo conjunto dos educadores.

No entanto, a formação continuada desenvolvida por esses gestores sob a forma de cursos de especialização, com duração de 360 horas, e de iniciativa individual de cada um, não se caracteriza como capaz de tratar do processo científico que envolve a gestão educacional, nem mesmo apresenta condições de propiciar mudanças no processo de construção e de tomada de decisões presente nas escolas e secretarias de educação (PARO, 1996).

Em Chapadão do Sul foram entrevistados cinco gestores, a saber: a secretária de educação, o seu principal assessor e o técnico responsável pelo ensino fundamental da gestão atual – 2009 a 2012, também foram entrevistados o secretário de educação da gestão municipal do período 2005-2008 e Coordenadora da escola de melhor Ideb.

Diferentemente do município de Aparecida do Taboado, Chapadão do Sul é gerido por profissionais com formação inicial distinta, somente dois dos entrevistados possui graduação em Pedagogia, ou seja, 40%. Os outros 60% tem graduação em Filosofia e em Biologia, como é o caso da secretária de educação atual.

No que se refere às formações continuadas somente dois dos entrevistados relataram terem se especializado em alguma área. O técnico atual possui mestrado em desenvolvimento local e a coordenadora da escola de maior Ideb especialização em didática Geral.

Libâneo (2004, p. 227) aponta para a necessidade de um tipo de formação profissional que seja permanentes, considerada como aquela que perdura por toda a vida profissional. Para ele,

[...] torna-se crucial numa profissão que lida com a transmissão e internalização de saberes e com a formação humana, numa época em que se renovam os currículos, introduzem-se novas tecnologias, acentuam-se os problemas sociais e econômicos, modificam-se os modos de viver e de aprender [...]

Em síntese, pode-se observar que para a escolha dos gestores educacionais o município de Chapadão do Sul não considera como requisito a formação inicial específica para a área de administração, desenvolvida em cursos de pedagogia ou em especializações na área, ou seja, o conhecimento técnico não se caracteriza como um requisito. A formação continuada em cursos específicos para a área da administração educacional ou escolar, também, não se apresenta como uma necessidade para o desempenho da função.

Em Paranaíba foram entrevistadas oito pessoas que são: a secretária de educação, sua assessora principal e a técnica da secretária de educação atual – gestão municipal 2009-2012. A secretária de educação da gestão municipal 2001- 2004 e o secretário de educação da gestão 2005-2008. Ainda, entrevistaram-se as gestoras escolares, a saber: a diretora, diretora adjunta e coordenadora da escola de melhor Ideb no município.

Assim como em Aparecida do Taboado a formação que se destaca é a graduação em pedagogia, do total de oito entrevistados sete são egressos deste curso, o que perfaz um total de 87,5%, demonstrando que o curso de pedagogia se constitui como a principal fonte de formação inicial do gestor educacional.

No que se refere à formação continuada não é diferente, quanto à qualificação da secretária do município esta possui especialização em psicopedagogia. A secretária anterior – gestão 2001-2004 – possui pós-graduação em didática. O secretário anterior – gestão 2005-2008 – possui uma segunda graduação em filosofia.

A técnica atual da secretária de educação, além de uma segunda graduação em letras, tem pós-graduação em libras. A assessora da secretária de educação atual fez pós-graduação em metodologia do ensino.

Quanto às gestoras da escola de melhor Ideb a diretora é a única com pós-graduação *lato sensu* em educação nas séries iniciais. A diretora adjunta possui formação em letras e não tem nenhuma outra especialização. A coordenadora é graduada em pedagogia.

Pode-se observar que a formação inicial e continuada dos gestores de Paranaíba advém de diferentes instituições de ensino superior, inclusive de outros estados como, por exemplo, São Paulo devido à proximidade destes estados ao município que se localiza em região de fronteira. Nas entrevistas, mencionam que fazem o uso da formação continuada ou em serviço de curta duração para interagir com as novas concepções e abordagens que lhe são propostas. Segundo os dados mencionados a formação continuada é realizada sob a forma de palestras e de cursos de curta duração, o que possibilita inferir que essa formação é fragmentada e esporádica.

Adotam, segundo os depoimentos, como prática a utilização da gestão democrática, a verticalização da administração, a organização e discussões para tomada de decisões em conjunto, o que a princípio parece posições divergentes.

No entanto, quando se questiona sobre as medidas que vêm sendo implementadas na efetivação da gestão democrática, os entrevistados citam a criação de conselhos, como o Conselho de Alimentação, o Conselho Municipal de Educação (CME), o Conselho referente ao Fundo de Desenvolvimento e Manutenção da Educação Básica (FUNDEB), e o Conselho



referente ao PAR (Plano de Ações Articuladas), que são criados de forma induzida pelo governo federal e que ainda não estão funcionando de forma efetiva nesses municípios.

Cumpra destacar, a título de exemplo, que no município de Paranaíba, ainda, não foi criado o Conselho Municipal. Nesse município, só está em funcionamento, de fato, o Conselho de Alimentação Escolar e, está em fase de implantação, o Conselho do PAR. O CME não foi criado, porque segundo a assessora da secretária de educação da gestão do período 2005-2008: “quando não se quer que uma coisa funcione é que se criam os conselhos”.

De forma geral, os depoimentos permitem inferir que não houve e, ainda não há participação efetiva da sociedade na gestão educacional, uma vez que os gestores não buscam a construção de espaços de tomada de decisões coletivas e pela implementação desses instrumentos de pressão política. Ainda, pouco informam sobre as formas de funcionamento dos conselhos e mesmo da gestão financeira e da prestação de contas desenvolvidas pelas Secretarias, conforme demonstra o depoimento da secretária de educação de Aparecida do Taboado da gestão 2000-2004 e 2009-2012:

[...] A gestão é democrática porque tem autonomia financeira, a gente passa o dinheiro, os recursos - isso já vem ocorrendo desde mil novecentos e noventa e cinco - acho que passamos noventa e cinco, noventa e oito eu não sei bem, mas antes de dois mil. Existe esse recurso para as escolas para que possam fazer as pequenas despesas, então tem uma autonomia financeira. A escola tem autonomia pedagógica, ela realiza o seu Projeto Político Pedagógico, ainda essa autonomia pedagógica fica muito assim..., muito amarrada. [...] porque a gente dá a linha diretriz da proposta pedagógica, mas acho que falta envolvimento da comunidade, eles não tem muita gente na comunidade que tenha preparo, e tenha formação para poder contribuir mais. [...]

A escolha dos gestores é feita por indicação política. Em nenhum desses municípios ocorre escolha de dirigentes por eleição ou mesmo indicação por critérios técnicos. De acordo com a secretária de Aparecida do Taboado, da gestão 2009 a 2012, que também foi Secretária no período de 2000 a 2004, a Secretaria de Educação consegue impor os interesses educacionais frente a outros interesses da política local. Segundo ela:

Indicações para cargos ocorrem, mas passam por processo de homologação do pessoal da Secretaria. Há um período de experiência. Pessoas que não se enquadram no perfil necessário não são aceitas [...]. Os últimos prefeitos têm respeitado essa decisão e não obrigam a incorporação de pessoas que a equipe considera sem perfil compatível com o trabalho ou com a proposta educacional. Nós não admitimos, isso já faz mais de vinte anos, a injunção política partidária, dentro da nossa Secretaria.

No entanto, embora a literatura aponte pela necessidade da formação permanente, continuada e sistemática dos professores e gestores, pode-se observar que as secretarias municipais de educação, consideradas na pesquisa, não têm planejado ações direcionadas para esse profissional da educação. Embora mencionem que a boa gestão das escolas contribui na explicação do bom resultado obtido no Ideb, a preocupação da rede tem se focalizado na formação dos professores. Conforme demonstra a transcrição a seguir exposta:

[...] temos bons gestores, pessoas que se envolvem com a escola e a fazem funcionar,

ter motivação para funcionar. Essas diretoras levam estes alunos trazem e buscam [...] para atendimento psicológico, levam na sala de recursos multifuncional que a gente tem. Então, primeiro boas gestoras. Gestoras envolvidas com o cotidiano da escola que se interessa pela escola. Formação de professor, não só inicial mais também a continuada. Incentivo, a prefeitura sempre deu bolsa de estudo, transporte, para que nossos alunos, professores pudessem estudar, nós temos um investimento muito grande em universitários aqui, nós temos seiscentos universitários estudando não só baixa licenciatura, mas nós temos um contingente grande com o apoio da prefeitura nossos são 75% pagos pela prefeitura e bolsas de estudos. Então, acho que isso fez com que houvesse esse interesse em estudar, entre eles querem que a escola seja melhor, não que seja melhor que a outra, mas que seja melhor em relação ela própria. Por isso eles gostam de ver esse progresso, sentem que isso é importante (Secretária de Educação de Aparecida do Taboado, na gestão 2000-2004 e 2009-2012).

Cabe ressaltar, que a União Nacional dos Dirigentes Municipais (UNDIME) foi mencionada por todos os secretários municipais de educação entrevistados como uma entidade importante na representação e articulação dos secretários educacionais, que embora não tenha sido lembrada como um espaço de formação do gestor pode ser entendida como tal, a partir dos próprios depoimentos coletados.

De forma geral, pode-se afirmar que a formação dos gestores desses municípios não se constitui como pauta da agenda da política municipal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos anos de 1990, principalmente, após a promulgação da Constituição Federal e aprovação da LDB, houve um movimento com intuito de instituir a gestão democrática da educação, cujo objetivo de romper com os modelos autoritários e verticalizados, tornam essencial a colaboração, a participação e a tomada de decisões coletiva.

O líder educacional é o sujeito capaz de estabelecer uma inter-relação entre a comunidade escolar e a local. Os estudos sobre eficácia escolar, como os de Alves (2008) e de SAMMONS (2008) apontam que escolas consideradas eficazes e que fazem a diferença são marcadas por gestores que são prestativos e agentes transformadores que buscam mudar, evoluir e ouvir seus pares na realidade presente.

As mudanças da sociedade, o processo de globalização, o capitalismo mudaram as concepções familiares e conseqüentemente a visão de enfrentamento que a educação deve ter mediante estas novas situações. Nesse sentido, espera-se que gestor educacional busque estar sempre se qualificando seja por meio de formação continuada ou em serviço, ou a formação permanente.

De forma geral, nos municípios analisados pode-se inferir que a busca pela formação do gestor incide em iniciativas próprias, focadas na ascensão profissional, induzidas pelo Plano de Cargos e Carreira. Não foi mencionada por nenhum dos entrevistados a existência de política ou medidas voltadas para a formação do gestor educacional, quando se menciona a formação inicial e continuada o foco está na formação do professor.

As iniciativas dos gestores tanto de Aparecida do Taboado, Chapadão do Sul bem como de Paranaíba demonstram uma busca por aperfeiçoamento profissional mesmo que por conta própria.

Contudo, a formação desenvolvida por esses profissionais não se constituiu como potencial para a construção de mecanismos efetivos de construção da pretendida gestão democrática. Embora a UNDIME tenha se constituído como espaço privilegiado de articulação dos gestores educacionais, ainda não é o suficiente para propiciar mudanças no processo de tomada de decisões nas redes municipais analisadas.

Embora a gestão democrática tenha sido apontada, nos depoimentos coletados, como um possível fator explicativo para o bom resultado do Ideb, as medidas desenvolvidas na direção de democratização da gestão não justificam esses resultados, especialmente, porque não foi possível observar o envolvimento dos gestores em uma prática mais efetiva de participação junto aos conselhos que são criados por indução das políticas nacionais, bem como com a ausência de processos democráticos de escolha dos dirigentes escolares.

A formação dos gestores tanto educacionais quanto escolares deve se constituir como uma preocupação das políticas nacionais se de fato acredita-se que a gestão democrática contribui com a melhoria da qualidade da educação básica. Para os municípios da região do bolsão sul-mato-grossense as boas condições financeiras vêm sinalizando como um dos principais fatores explicativo dos bons resultados obtidos no Ideb.

<sup>1</sup> Trata-se da pesquisa “Bons resultados do Ideb: estudo exploratório dos fatores explicativos”, a qual este trabalho está inserido. Manifesta-se agradecimento ao seu coordenador geral, Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Romualdo Portela de Oliveira e, em particular, à coordenação da equipe de Mato Grosso do Sul, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Dirce Nei Teixeira de Freitas, pela concessão dos dados da pesquisa ora utilizados no presente trabalho.

<sup>2</sup> As entrevistas foram realizadas nos dias 05 e 06 de agosto de 2009, tendo obtido consentimento formal de todos os entrevistados. As entrevistas foram realizadas, simultaneamente, pelos membros da equipe sul-mato-grossense da pesquisa “Bons resultados do Ideb: estudo exploratório de fatores explicativos” e disponibilizadas as suas transcrições.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, F. Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v.38, n.134, p. 413-440, maio-ago. 2008.
- BRASIL. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm) >. Acesso em: 02 abr. 2010.
- CHAPADÃO DO SUL. **História**. Disponível em: < [www.chapadaodosul.ms.gov.br/?pag=txt&id=3](http://www.chapadaodosul.ms.gov.br/?pag=txt&id=3) >. Acesso em: 26/10/2010.
- ENQUITA, M. F. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso. In: GENTILI, P.; SILVA, T. T. da (Orgs.). **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação: visões críticas**. 5 ed. Petrópolis, 1997, p. 93 – 110.
- FERREIRA, N.S.C. Gestão democrática da educação: resignificando conceitos e possibilidades. In. FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. (orgs.). **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2006, p. 295-315.
- FREITAS, K. S. Uma inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. In: **Em Aberto**. Brasília: v. 17, n. 72, p.47-59,

fev./jun. 2000.

IBGE. **Cidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> >. Acesso em: 12 dez. 2010.

INEP. **Ideb**. Brasília: INEP, 2007. Disponível em: < <http://ideb.inep.gov.br/Site/> > Acesso em: 15 fev. 2010

\_\_\_\_\_. **Observatório da Educação**. Disponível em: < <http://observatorio.inep.gov.br/>>. Acesso em: 15 fev. 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

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

MATO GROSSO DO SUL. **Índice de Responsabilidade Social de Mato Grosso do Sul – IRS-MS**. Campo Grande: Governo do estado de Mato Grosso do Sul, 2009.

OLIVEIRA, R. P. de. Da universalização do ensino fundamental ao desafio da qualidade: uma análise histórica. **Educação & Sociedade**. Campinas, v.28, n.100, p. 661-690, out. 2007.

PARO, V. Eleições de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 77, n.186, p. 376 – 395, maio/ago. 1996.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, N.; SOARES, J. F. (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: editora UFMG, 2008, p. 335 – 392.

SILVA, C.S.B. da. **Curso de Pedagogia no Brasil: história e identidade**. Campinas: Autores Associados, 1999.