

O PERFIL DO DIRETOR DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS DE MARÍLIA – SP *PROFILE OF THE SCHOOL PRINCIPALS OF PUBLIC SCHOOLS MUNICIPAL MARÍLIA - SP*

Juliano Mota PARENTE¹

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo identificar o perfil do diretor escolar das escolas públicas municipais de Marília – SP, verificando as características relacionadas à sua formação, experiência profissional e principais dificuldades na gestão da escola. Como referencial teórico utilizamos alguns autores que contextualizam a gestão escolar no Brasil, tais como Alonso (1988), Silva Júnior (2002) e Shiroma (2006), que nos auxiliaram a compreender quais as influências que a gestão escolar tem recebido ao longo das últimas décadas, bem como quais as principais tendências nos modelos de gestão adotados pelas escolas públicas brasileiras. A pesquisa exploratória utilizou como instrumento de coleta de dados questionário com 10 questões fechadas, aplicado a 41 diretores, englobando 82% das escolas do município. A coleta de dados foi realizada em setembro de 2013. Os dados coletados na pesquisa e apresentados no presente artigo demonstraram que há uma similaridade no perfil dos diretores das escolas públicas municipais de Marília com a realidade da média nacional. A pesquisa mostrou algumas características dos diretores da rede municipal de Marília: mulheres, com formação inicial em Pedagogia, com mais de dez anos de experiência docente e também na gestão da escola e originários do próprio município de Marília.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão escolar. Diretor escolar. Perfil.

INTRODUÇÃO

Ao investigarmos o trabalho do diretor escolar, procuramos considerar que, principalmente a partir da década de 1980, verifica-se, no Brasil, um processo de transformação na gestão da escola, modificando o papel do diretor no âmbito da administração escolar, que passa a assumir novas atribuições em função das políticas educacionais que têm sido implementadas na atualidade.

O diretor escolar passou a enfrentar muitos desafios referentes aos processos organizacionais de gestão, tendo em vista as múltiplas atribuições instituídas no âmbito da escola, relacionadas à ordenação das atividades, ao acompanhamento do desenvolvimento dos alunos, à assistência aos professores e funcionários, à participação dos pais ou responsáveis, às cobranças por resultados, dentre outras.

Estas demandas complexificam-se na medida em que se inter-relacionam, exigindo do diretor uma capacidade de articulação entre os diversos setores e os vários atores que compõem a escola (professores, funcionários, pais, alunos etc.). A posição estratégica que o diretor ocupa na escola evidencia a importância da dimensão administrativa, no que se refere aos desencadeamentos dos processos organizacionais de

¹ Mestre em Educação. Doutorando em Educação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus Presidente Prudente. Professor do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM. Email: julianoparente@hotmail.com

gestão, bem como no que tange à mobilização dos recursos necessários para o desenvolvimento das atividades relacionadas ao cotidiano escolar.

Neste contexto, destacamos a responsabilidade assumida pelo diretor que se amplia na medida em que a escola se caracteriza como um ambiente multifacetado, no qual coexiste uma diversidade de culturas e ideologias, num cenário heterogêneo, que se legitima por meio de objetivos plurais, entre eles, a disseminação e a construção do conhecimento.

O objetivo deste trabalho é identificar o perfil do diretor das escolas públicas municipais de Marília – SP, verificando as características relacionadas à sua formação, experiência profissional e principais dificuldades na gestão da escola.

O PERFIL DO DIRETOR ESCOLAR NO BRASIL

O diretor escolar tem assumido um papel importante no âmbito da administração da escola, especialmente nas últimas décadas. Conforme destaca Alonso (1988, p. 169), “[...] houve uma mudança essencial na maneira de conceber as funções do diretor”, que deixou de ser um executor de tarefas, desempenhando uma função logística na escola, para assumir atribuições estratégicas que reconfiguram o espaço escolar, seus objetivos e suas diretrizes.

Esta perspectiva da Administração escolar apresentada pela autora citada consolida-se na década de 1970, sendo defendida também por outros autores, tais como Lourenço Filho (1940) e Querino Ribeiro (1938), dando ênfase à dimensão tecnicista na educação. Fundamentados nos preceitos da administração empresarial, os modelos de administração escolar desta época evidenciaram uma concepção racionalista da organização pedagógica, de forma a utilizar parâmetros de eficiência e eficácia no desencadeamento dos processos educacionais.

A partir da década de 1980, em função da crítica ao modelo de administração escolar vigente, houve uma revitalização nos conceitos e nas concepções educacionais. A influência política e econômica passa a ser significativa no âmbito da gestão pública educacional, numa perspectiva de apropriação das leis de mercado que estabelecem mecanismos de controle visando ao monitoramento dos resultados. “A boa gestão, [...] é aquela que incorpora mecanismos testados e aprovados pela rigorosa competitividade empresarial”. (SILVA JÚNIOR, 2002, p. 203).

Segundo Álvarez (2003), o modelo de gestão escolar utilizado pelos países atualmente está condicionado a três variáveis que se configuram no cenário histórico cultural: o mecanismo de escolha dos diretores, as normatizações que definem o funcionamento e a organização das escolas e as demandas de caráter social, cultural e político atribuídas às escolas. Podemos perceber nestas três variáveis que há uma indução política na organização da escola, materializada por ações restritivas do Poder Público que, ao estabelecer determinadas regras, demonstra o interesse em manter

a escola sob o seu domínio, como forma de manutenção do poder e efetivação de práticas clientelistas.

Algumas pesquisas indicam que as transformações ocorridas no âmbito das políticas educacionais brasileiras, impulsionadas especialmente pela burocratização e pelo gerencialismo, podem ter influenciado o “[...] processo de criação de uma nova identidade do dirigente escolar” (SHIROMA, 2006, p. 10) e, neste sentido, estes dados se constituem em importantes fontes de esclarecimento para contextualizar a gestão escolar e caracterizar de forma mais contundente o perfil do diretor, objetivo deste artigo.

Alguns estudos dedicaram-se à análise do diretor escolar (SOARES e TEIXEIRA, 2006; LUCK, 2011), porém, especificamente sobre a análise de seu perfil, destacamos a tese de doutorado de Souza (2006), intitulada “Perfil da Gestão Escolar no Brasil”. A referida pesquisa utilizou como fonte os questionários respondidos pelos diretores por ocasião do SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica), de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Os dados analisados por Souza (2006, p. 211) apontam que

Os dirigentes escolares das escolas públicas no país, a partir dos dados do SAEB 2003, caracterizam-se por serem majoritariamente mulheres (78%), com mais de 40 anos de idade (65%), com curso superior (86%), experientes profissionalmente, com mais de 10 anos de trabalho na educação (85%) e recebendo entre quatro e nove salários mínimos (58%).

Da mesma forma que as mulheres ocupam majoritariamente as funções docentes, no que se refere à gestão das escolas elas também são a maioria. Os dados da Prova Brasil apontam que 81,7% dos cargos de direção escolar são ocupados por pessoas do sexo feminino. (BRASIL, 2007). O alto índice de diretores escolares do sexo feminino confirma uma predisposição histórica da presença majoritária das mulheres nas escolas públicas brasileiras. (BRUSCHINI; AMADO, 1988).

Os dados atuais reafirmam esta tendência, demonstrando que, no Brasil, 81% das funções docentes da Educação Básica são ocupadas por mulheres. No Nordeste, os números seguem a lógica nacional, onde 79% das mulheres ocupam as funções docentes da Educação Básica. (BRASIL, 2011).

Outro estudo realizado por Luck (2011) apresenta dados sobre o perfil dos diretores das escolas públicas brasileiras. Segundo a pesquisa, 80% dos gestores entrevistados são do sexo feminino. No que se refere à faixa-etária dos entrevistados, os dados apontam que 83% dos gestores possuem uma idade média de 46 anos. Esta informação, de 2009, é confirmada pela pesquisa de Souza (2006).

Com relação à formação, Souza (2006) destaca um alto índice de diretores com graduação e pós-graduação. Os dados apresentados demonstram que 86% dos

diretores possuem curso superior, sendo que destes, 38,8% são pedagogos e apenas 2,6% não possuem curso superior. Mais da metade (53%) possui pós-graduação lato sensu, sendo que 31% dos cursos são na área de educação com ênfase em gestão e administração escolar. Os dados da Prova Brasil registram que apenas 5,2% dos diretores não têm curso superior, o que equivale a 3.192 diretores.

O alto índice de diretores com mais de 10 anos de experiência - 85% de acordo com os dados de Souza (2006) - é um indicativo de que os atuais diretores já tiveram uma vivência maior na escola como professores, demonstrando uma familiaridade com as questões rotineiras que se apresentam no cotidiano escolar.

O que se observa é que a experiência docente tem sido um dos requisitos solicitados quando um professor assume o cargo de diretor da escola, como é o caso do processo de escolha por meio de concurso de provas e títulos, ou mesmo em processos de eleição. Silva Júnior (2002) destaca que, no passado, o diretor era o principal professor da escola que, com sua experiência e comprometimento, ajudava os outros companheiros na sua jornada.

No que se refere à formação, verificamos que, na maioria dos casos, no Brasil, os diretores têm nível superior e, em quase 40% dos casos, na área de educação. Em alguns países da Europa tais como França, Itália e Bélgica, o diretor possui uma formação voltada à área administrativa, pois ele desempenha funções apenas nesta área, ficando a cargo de outro profissional (coordenador) tratar das questões didáticas e pedagógicas. (ALVAREZ, 2003).

Conforme Souza (2006), os dados que fazem referência à faixa salarial destacam a relação entre gênero e desenvolvimento econômico regional. Mesmo as mulheres ocupando a grande maioria dos cargos de direção da escola, elas ainda recebem uma remuneração menor que a dos homens. Esta situação pode ser justificada em função das disparidades regionais. Por exemplo, no norte e no nordeste, onde as faixas salariais são mais baixas, há uma predominância de diretores do sexo feminino. Já no sul e no sudeste, onde os salários são mais altos, a quantidade de diretores homens é maior que a das outras regiões. Outro aspecto refere-se à tendência de que as regiões brasileiras mais desenvolvidas economicamente remunerem melhor seus diretores.

Um exemplo desta realidade se verifica na média salarial dos diretores nordestinos que é mais baixa se comparada com as outras regiões. Se compararmos a região Nordeste com a região Sul, por exemplo, veremos que mais de 55% dos diretores nordestinos recebem até 4 salários mínimos, enquanto no Sul apenas 11% estão nesta faixa salarial. Os dados se invertem quando há um aumento na faixa salarial. Apenas 13% dos diretores nordestinos recebem entre 6 e 9 salários mínimos, enquanto no Sul, o índice é de 45% e no Sudeste de 35% para a mesma faixa salarial. (SOUZA, 2006).

Os dados apresentados nos ajudam a visualizar o perfil dos diretores das escolas públicas brasileiras. Neste sentido, a formação inicial em nível superior e a experiência de mais de 10 anos na escola podem ser os indicadores mais significativos

no sentido de propor uma correlação do perfil do diretor com as atribuições por ele assumidas.

Os altos índices identificados nestas duas categorias - 86% possuem curso superior e 85% tem experiência de mais de 10 anos - pressupõem uma tendência de que os diretores estão mais bem preparados para o desempenho de suas funções, pelo menos no que se refere à capacidade técnica. Com processos administrativos cada vez mais complexos e burocratizados, o diretor necessita de uma qualificação específica para acompanhá-los e tomar as medidas cabíveis para o seu desenvolvimento.

A pesquisa de Luck (2011) também investigou a jornada de trabalho do diretor, identificando que a grande maioria (67%) dos entrevistados trabalha em média de 40 a 60 horas semanais, sendo que 60% trabalham aos finais de semana. Dos diretores que trabalham nos finais de semana, 30% trabalham todos os finais de semana e 38% trabalham até dois finais de semana por mês.

A carga horária excessiva demandada em função da necessidade de acompanhamento das atividades escolares já é um indicador que evidencia a sobrecarga de trabalho do diretor escolar.

O MUNICÍPIO DE MARÍLIA, LÓCUS DA PESQUISA

O município de Marília está localizado no Centro-Oeste do estado de São Paulo, distante da capital em 443 km. A cidade passou a ser conhecida pelo nome de Marília a partir de 1926, quando ainda era distrito do município de Cafelândia. Só em 1928 se emancipou e foi elevada à categoria de município. Colonizada por japoneses e italianos, o município de Marília desenvolveu-se ao longo dos anos, tornando-se polo de referência no estado de São Paulo.

De acordo com os dados do IBGE de 2012, Marília tem uma população estimada em 216.745 habitantes, ocupando uma área territorial de 1.170.250 km². A economia do município no início do século XX se desenvolveu a partir do cultivo do café, depois sendo substituído pelo algodão. Hoje o município é altamente industrializado, com destaque na área alimentícia, congregando mais de 50 indústrias nesta área, tornando Marília nacionalmente conhecida como a “Capital do Alimento”. Além de destacada posição no mercado interno, Marília ocupa a 26^a posição no ranking das cidades paulistas que mais exportaram em 2011², sendo responsável por 25% das exportações brasileiras no primeiro trimestre daquele ano.

Com um crescimento significativo na última década, de acordo com os dados da Associação das Indústrias de Alimentos de Marília, (Disponível em <http://www.foods-adima.com.br/>), o Produto Interno Bruto (PIB) de Marília atingiu a marca dos R\$ 3,9 bilhões em 2010 com um PIB per capita de R\$ 18.085,96. Este aumento possibilitou mais investimentos na cidade, demonstrados nos dados habitacionais e

² Dados da Associação das Indústrias de Alimentos de Marília (ADIMA).

de infra-estrutura urbana, onde vivem 95% da população mariliense. O atendimento de coleta de lixo, abastecimento de água, e esgoto sanitário em 2010 foram de 99,7%, 99,2% e 97,7% respectivamente.

O crescimento ordenado, de forma planejada pode ser verificado em quase todos os índices estatísticos do município, tais como taxa de mortalidade infantil (10,7 por mil nascimentos vivos³), taxa de analfabetismo (4%) e IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) de 0,798. Estes dados refletem a qualidade de vida da população, se comparados com os dados de outras regiões brasileiras, como é o caso do IDH que é considerado alto, ocupando o 25º lugar no ranking dos municípios paulistas.

Os dados educacionais de Marília⁴ corroboram o desenvolvimento verificado em outras áreas. O sistema de ensino de municipal de Marília contempla 50 escolas públicas municipais divididas em: 5 berçários, 26 Emeis (Escolas Municipal de Educação Infantil) e Emeis-Creche; 3 Emefeis (Escolas Municipais de Ensino Fundamental e Educação Infantil) e 16 Emefs (Escolas Municipais de Ensino Fundamental). O sistema escolar abrange também 46 escolas estaduais, 16 escolas particulares, 2 faculdades, 1 fundação de ensino e 3 universidades, duas particulares e 1 pública.

O município conta com um Centro de Apoio Psicopedagógico (CAP) que atende os alunos com dificuldades de aprendizagem. Para os alunos em situação de vulnerabilidade social, a prefeitura de Marília mantém 10 instituições que atendem no contra turno escolar cerca de 1.000 crianças residentes do município. A Casa do Pequeno Cidadão é coordenada pela Secretaria de Assistência Social, que organiza atividades sócio-educativas para crianças e adolescentes, com o intuito de desenvolver habilidades capazes de promover a integração social.

Marília possui também escolas profissionalizantes como o CEPROM (Centro Profissionalizante de Marília) e a ETEC (Escola Técnica Estadual), que oferecem cursos profissionalizantes aos alunos da rede municipal. A Secretaria Municipal de Educação desenvolve também cursos de formação continuada aos professores, além de estimular programas e projetos nas escolas com o objetivo de fortalecer a ação educativa em complemento às atividades regulares da escola.

O sistema de ensino de Marília atende hoje aproximadamente 47.026 alunos nas redes públicas e particular. A rede pública municipal de ensino atende 16.267 alunos divididos em: 8.820 alunos na Educação Infantil e 7.447 alunos nos primeiros anos do Ensino Fundamental.

³ Índice considerado aceitável pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

⁴ Dados apresentados no site da Prefeitura Municipal de Marília (PMM). Disponível em http://www.marilia.sp.gov.br/prefeitura/?page_id=361

Quadro 1: Número de alunos matriculados na Educação Básica da rede municipal de Marília – 2013.

Município	Dependência	Educação Infantil		Ensino Fundamental		Ensino Médio
		Creche	Pré-Escola	Anos Iniciais do EF	Anos Finais do EF	
Marília	Estadual	17	8	2.548	10.180	7.096
	Municipal	4.445	4.375	7.447	0	0
	Privada	942	863	2.833	3.661	2.611
	Total	5.404	5.246	12.828	13.841	9.707

Fonte: Dados do Censo Escolar MEC/INEP (2013).

Podemos verificar que o município de Marília atende um maior número de alunos na Educação Infantil, etapa da educação básica sob a sua responsabilidade. Do total de 10.650 matrículas da Educação Infantil, 8.820 são oferecidas em escolas do município, o que significa um atendimento de 82,8% das matrículas na EI. Nos anos iniciais do Ensino Fundamental, o município é responsável por 58% das matrículas (7.447), enquanto o estado atende 20% (2.548) e a rede privada atende 22% (2.833). Nos anos finais do Ensino Fundamental e no Ensino Médio prevalece o atendimento do estado, com 73% de matrículas nas duas etapas, seguida da rede privada com 27% de atendimento. A rede pública municipal não oferece vagas para os anos finais do Ensino Fundamental e para o Ensino Médio.

Se compararmos os dados de 2013, com os do ano anterior constatamos que houve aumento de 2% no número de matrículas nas creches (4.358 matrículas em 2012 e 4.445 matrículas em 2013) e uma redução também de 2% na Pré-Escola (4.445 matrículas em 2012 e 4.375 em 2013). Houve também redução no número de matrículas nos anos iniciais do Ensino Fundamental em torno de 2%, passando de 7.586 matrículas em 2012, para 7.447 matrículas em 2013. A redução do número de matrículas na rede municipal nos anos iniciais do Ensino Fundamental se justifica em função do pequeno aumento verificado nas redes estaduais e particular no mesmo nível de ensino, registrando aumentos de 1,2% na quantidade de matrículas na rede estadual de 2012 para 2013 e de 0,4% na rede privada no mesmo período.

Segundo os dados do Relatório Dinâmico de Indicadores Municipais⁵, a taxa de frequência no Ensino Fundamental (crianças de 7 a 14 anos), em 2010, no município de Marília, foi de 87,5% e a taxa de conclusão do Ensino Médio, ou seja, o percentual de jovens que concluíram o Ensino Médio no município de Marília, em

⁵ Estes dados estão disponíveis no Portal ODM - Acompanhamento Municipal dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, desenvolvido pelo Observatório de Indicadores de Sustentabilidade (ORBIS), programa SESI do Paraná, Sistema FIEP e Instituto de Promoção do Desenvolvimento (IPD), sob a coordenação do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e apoio do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF), Movimento Nós Podemos Paraná, Núcleo de Apoio a Políticas Públicas (NAPP), Ministério do Planejamento e Secretaria Geral da Presidência da República. Disponíveis em: <http://www.portalodm.com.br/sobre>

2010, foi de 78,3%. O relatório apresenta também dados de alfabetização de jovens e adolescentes, entre 15 e 24 anos, que, no caso do município de Marília, no ano de 2010 foi de 99,4%.

Com relação aos índices estatísticos educacionais, o município de Marília apresenta resultados altos comparados às médias nacionais, como é o caso do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)⁶.

Quadro 2: Resultados e Metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do município de Marília, do Estado de São Paulo e do Brasil - 2005-2011.

Ano	IDEB observado - Marília 4a. Série/5o ano	Meta projetada - Marília 4a. Série/5o ano	IDEB São Paulo 4a. Série/5o ano	IDEB Brasil 4a. Série/5o ano
2005	5,4		4,5	3,4
2007	5,6	5,4	4,7	4,0
2009	6,4	5,7	5,4	4,4
2011	6,4	6,1	5,4	4,7

Fonte: MEC/INEP (2011).

Os dados do MEC colocam o município de Marília em posição privilegiada, com relação aos resultados educacionais medidos pelo IDEB, conforme quadro acima. Os dados observados, entre 2005 e 2011, nos anos iniciais do Ensino Fundamental no município de Marília são superiores às metas projetadas. Da mesma forma, os dados de Marília são superiores aos dados registrados no estado de São Paulo e muito superiores aos dados nacionais.

Se analisarmos os dados do IDEB por escola, no município de Marília, verificamos a mesma situação privilegiada. Apesar de algumas escolas apresentarem dados um pouco abaixo da média, veremos escolas com índices ainda mais altos, como é o caso da Escola Edmea Braz Rojo Sola que registrou um IDEB de 7,5 em 2009 e 2011, e da Escola Reny Pereira Cordeiro, que teve um IDEB de 7,3 em 2009.

⁶ De acordo com a Nota Técnica do INEP, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica “é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb) – obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (4ª e 8ª séries do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio) – com informações sobre rendimento escolar (aprovação)”. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portaal_ideb/o_que_e_o_ideb/Nota_Tecnica_n1_concepcaoIDEB.pdf

Figura 1: Resultados e Metas do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica do município de Marília, por escola - 2005-2011.

Escola	Ideb Observado				Metas projetadas		
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011
AMERICO CAPELOZZA PROF EMEF	6	6.2	6.9	7	6.1	6.3	6.6
ANTONIO GARCIA EGEA PROF EMEFEI		4.8		***		4.9	5.3
ANTONIO MORAL PROF EMEF	5.6	5.2	6.6	5.8	5.7	6	6.3
ANTONIO RIBEIRO PROF EMEF	5.6	6.4	7.1	6.9	5.7	5.9	6.3
CECILIA ALVES GUELPA PROFA EMEF	5.8	5.9	6.6	6.3	5.8	6.1	6.5
CELIO CORRADI PROF EMEF	5.1	4.8	6.2	5.1	5.2	5.5	5.9
CHICO XAVIER EMEFEI		5.7	6.3	6.7		5.8	6.1
EDMEA BRAZ ROJO SOLA PROFA EMEF		5.4	7.5	7.5		5.6	5.9
GERALDA CESAR VILARDI PROFA EMEF	5.3	5.7	6.2	6.8	5.3	5.6	6
ISALTINO DE CAMPOS PROF EMEF	4.8	5	5.9	6.2	4.8	5.1	5.5
MARIO COVAS GOVERNADOR EMEF	5.8	6	6.5	6.3	5.8	6.1	6.5
MYRTHES PUPO DE NEGREIROS PROFA EMEF	5.8	5.2	6.4	6.6	5.8	6.1	6.4
NELSON GABALDI PROF EMEF	4.9	4.7	6.5	6	5	5.3	5.7
NICACIA GARCIA GIL PROFA EMEF	5.1	5.3	5.9	7	5.2	5.5	5.9
NIVANDO MARIANO DOS SANTOS EMEF	4.8	5.6	6	5.7	4.9	5.2	5.6
OLIMPIO CRUZ PROF EMEF	5.3	5.5	6.4	6.2	5.4	5.7	6.1
PAULO REGLUS NEVES FREIRE EMEF	5.2	5.2	5.8	5.9	5.2	5.5	5.9
RENY PEREIRA CORDEIRO PROFA EMEF	5.2	6.2	7.3	7	5.2	5.6	5.9
ROBERTO CAETANO CIMINO EMEFEI	5.3	6.1	6.7	6.8	5.3	5.6	6

Fonte: MEC/INEP.

A Figura 1 demonstra que a maioria das escolas apresentou dados acima das médias projetadas no período analisado (2005-2011). Com índices que variam entre 5,7 e 7,5 em 2011, as escolas públicas municipais de Marília possuem índices que figuram entre os mais altos do Brasil.

De acordo com os dados apresentados, podemos verificar que o município de Marília, seguindo a média dos municípios do estado de São Paulo, possui condições de infraestrutura e organização pública privilegiadas em todas as áreas. Apesar desta condição favorável, não iremos associar os dados estatísticos à qualidade educacional, pois, para isso, seria necessária uma investigação mais aprofundada que possibilitasse avaliar se os dados apresentados realmente refletem um desenvolvimento de qualidade na educação.

Com relação ao aporte financeiro destinado à educação, segundo dados da Prefeitura Municipal de Marília, só no primeiro trimestre de 2013 (janeiro/março) foram aplicados quase 15 milhões de reais advindos de recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). A previsão é de que em 2013 sejam aplicados 48 milhões de reais dos recursos do FUNDEB⁷ na educação.

⁷ O Demonstrativo de aplicação dos recursos do FUNDEB no município de Marília está disponível em <http://www.marilia.sp.gov.br/prefeitura/wp-content/uploads/2013/04/FUNDEB-1%C2%BA%TRIMESTRE-DE-2013.pdf>

O PERFIL DOS DIRETORES DE MARÍLIA

A escolha do diretor escolar como sujeito desta pesquisa ocorreu em razão da sua importância no âmbito da administração da escola, mas, sobretudo, pela necessidade de refletir acerca da sua atuação e da sistematização do seu trabalho como elemento estratégico na gestão escolar. Dessa forma, a pesquisa investigou os diretores das escolas públicas municipais de Marília - SP, com o objetivo de identificar algumas características relacionadas à sua formação, experiência profissional e principais dificuldades na gestão da escola.

O questionário aplicado continha 10 questões fechadas que foram aplicadas a 41 diretores, englobando 82% das escolas do município, no mês de setembro de 2013. Alguns dos dados coletados serão apresentados a seguir.

Com relação à formação dos diretores de Marília constatou-se que 100% possuem curso superior. Esta média é maior que a média nacional, onde 86% dos diretores das escolas públicas brasileiras possuem curso superior. (SOUZA, 2006).

Dos 41 diretores que responderam ao questionário, 93% cursaram Pedagogia, e os outros 7% dividem-se nas licenciaturas de Letras e Educação Física.

Tabela 1: Formação inicial dos diretores

ITEM	OPÇÕES	VALOR	PERCENTUAL
A	Pedagogia	38	93
B	Licenciatura	3	7
C	Bacharelado	0	0
TOTAL		41	100

Fonte: Pesquisa de campo (organizado pelo autor).

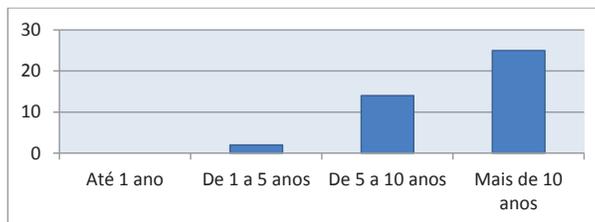
A questão de gênero segue a tendência nacional, demonstrando que as mulheres ainda são a maioria a ocupar os cargos na gestão das escolas públicas no Brasil. Em Marília, 95% dos diretores são mulheres e, no Brasil, 78% das escolas públicas são administradas por mulheres. (SOUZA, 2006).

A questão seguinte objetivou identificar a cidade de origem dos diretores das escolas públicas de Marília. Os dados demonstram que mais de 68% dos diretores são originários do município de Marília⁸.

As duas questões seguintes referiram-se à experiência profissional como professor e como diretor. O gráfico 1 mostra que a grande maioria dos diretores (61%) tem mais de 10 anos de experiência docente, o que demonstra que os diretores das escolas públicas de Marília possuem uma grande vivência no âmbito escolar.

⁸Os outros município apontados do estado de São Paulo são: São Paulo (2), Pompéia (2), São Carlos (1), Osvaldo Cruz (1), Jales (1), Pirajuí (1), Tupã (1), Lutécia (1), Rinópolis (1). Dois diretores são do estado do Paraná, sendo 1 de Londrina e o outro de Goioerê.

Gráfico 1: Experiência docente dos gestores das escolas públicas municipais de Marília – São Paulo (2013).



Fonte: Pesquisa de campo (organizado pelo autor).

De acordo com a tabela 2, 40% dos diretores têm mais de 10 anos de experiência na gestão escolar. Outro dado relevante é que 24% têm entre 1 a 5 anos de experiência e 22% têm menos de 1 ano de experiência como diretor, ou seja, quase metade dos diretores (46%) está no cargo há menos de 5 anos. Isto demonstra que, apesar de um percentual significativo de diretores que se encontra no cargo há um período considerável (mais de 10 anos), há também um grande percentual de diretores que está no cargo há pouco tempo.

Tabela 2: Tempo de gestão dos diretores

ITEM	OPÇÕES	VALOR	PERCENTUAL
A	Até 1 ano	9	22
B	De 1 a 5 anos	10	24
C	De 5 a 10 anos	5	12
D	Mais de 10 anos	16	40
E	Branco	1	2
TOTAL		41	100

Fonte: Pesquisa de campo (organizado pelo autor).

No que se refere à formação continuada dos gestores, 61% dos diretores dizem já ter feito alguma formação na área de gestão educacional, contra 37% que dizem nunca ter feito formação em gestão. Esta situação se mostra bastante preocupante. Primeiro, porque quase 40% dos diretores responderam que nunca tiveram formação para os cargos que ocupam. Segundo, porque, dos que responderam que tiveram formação, não há uma caracterização do tipo de formação ocorrida, podendo ser desde uma palestra, até um curso de pós-graduação. Este dado poderia ser mais bem explorado levando em consideração que a formação para a ocupação de um cargo de gestão escolar é fundamental para o desenvolvimento de suas funções.

Ao serem questionados sobre as principais dificuldades na gestão escolar, 14% dos diretores elencaram as questões administrativas. Se considerarmos que, no âmbito da organização escolar, a falta de tempo pode estar relacionada ao desenvolvi-

to dos procedimentos administrativos, o percentual aumenta para 21%, conforme destacado abaixo. Outros problemas pontuados foram: falta de funcionários, relações interpessoais, falta material, falta de participação das famílias, engajamento da comunidade, problemas do dia-a-dia, desinteresse pelo trabalho, demora na resolução dos problemas por parte da Secretaria de Educação.

Tabela 3: Principais dificuldades apontadas na gestão escolar

ITEM	OPÇÕES	VALOR	PERCENTUAL
A	Administrativa	14	34
B	Pedagógica	4	10
C	Falta engajamento professor	6	14
D	Falta tempo	7	17
E	Não responderam	10	25
TOTAL		41	100

Fonte: Pesquisa de campo (organizada pelo autor).

A próxima questão tratou da existência e do bom funcionamento de Conselhos Escolares e do envolvimento e da participação das famílias na vida escolar de seus filhos. Os dados demonstram que, dos 41 diretores, 25 responderam que os Conselhos Escolares funcionam bem. Entretanto, cabe destacar que, no município de Marília, apenas as EMEFs possuem Conselho Escolar. Com relação à participação das famílias, para 90% dos diretores, a participação é considerada boa.

A última questão refere-se à alocação de recursos financeiros nas escolas. De acordo com os dados coletados, todas as escolas recebem recursos do governo federal por meio do Programa Dinheiro Direto na Escola, bem como 2 escolas indicaram receber recursos da Associação de Pais e Mestres e de Festas Beneficentes, de acordo com a tabela 4.

Tabela 4: Recursos financeiros

ITEM	OPÇÕES	VALOR	PERCENTUAL
A	PDDE	41	100
B	Outros	2	
TOTAL		41	

Fonte: Pesquisa de campo (organizada pelo autor).

Com base nestas informações coletadas na pesquisa exploratória foi possível traçar o perfil dos diretores das escolas públicas municipais de Marília, identificando características relevantes que possibilitem uma reflexão de sua atuação no âmbito da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho procurou investigar o perfil do diretor escolar no intuito de conhecer melhor este profissional, apontando algumas de suas características, que podem influenciar na gestão escolar, por meio de ações que demonstram as diversas possibilidades de administrar a escola.

Para compreender a gestão da escola em meio a tantas variáveis que a tornam um trabalho extremamente complexo, consideramos fundamental analisar o perfil do diretor escolar, tendo em vista a sua importância no desencadeamento de processos organizacionais no âmbito da gestão escolar.

Os dados coletados na pesquisa, e apresentados no presente artigo, demonstraram que há uma similaridade no perfil dos diretores das escolas públicas municipais de Marília com a realidade da média nacional. Na sua maioria, os diretores de Marília são mulheres, com formação inicial em Pedagogia, com mais de dez anos de experiência docente e também na gestão da escola e são originários da própria cidade de Marília.

A pesquisa evidenciou ainda a dificuldade dos diretores com relação à organização dos processos administrativos da escola. Esta questão pode ser explicada em função da defasagem na formação específica na área da gestão escolar, conforme pontuado na pesquisa, a qual indicou que 40% dos diretores nunca tiveram formação específica para o desenvolvimento de suas atividades na direção da escola.

Sendo assim, concluímos que ainda precisamos investigar com mais profundidade o diretor escolar e a sua atuação na gestão, para que possamos identificar as influências que as escolas públicas brasileiras vêm sofrendo, bem como compreender a atual dinâmica educacional escolar frente às mudanças que vem ocorrendo nas últimas décadas.

PARENTE, Juliano Mota. Profile of the School Principals of Public Schools Municipal Marília - SP. *Educação em Revista*, Marília, v. 16, n. 1, p. 21-34, Jan.-Jun. 2015.

ABSTRACT: This article aims to identify the profile of the school director of public schools in Marília - SP, checking the characteristics related to their training, work experience and major difficulties in school management among other issues. Theoretical framework used some authors that contextualize the school management in Brazil, such as Alonso (1988), Silva Junior (2002) and Shiroma (2006), which helped us understand what influences the school management has received over the past decades, and what are the main trends in the management models adopted by the Brazilian public schools. The exploratory research used as data collection instrument the questionnaire with 10 closed questions, which was applied to 41 school principal comprising 82% of all the schools. Data collection was carried out in September 2013. The data collected in the survey, and presented in this article have shown that there is a similarity in the profile of directors of public schools in Marília with the reality of the national average. Most of the school principal of Marília are women, with initial training in pedagogy, with over ten years of teaching experience and also in school management and originate in the own city of Marília

KEYWORDS: School management. School director. Profile

REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. *O papel do diretor na administração escolar*. 6ª edição. São Paulo: Difel, 1988.
- ALVAREZ, M. La dirección escolar en el contexto europeo. *Revista Organización y Gestión Educativa*, Madrid: 2003.
- BRASIL. *Lei nº 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:
<http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em 12 dez. 2014.
- _____. *Decreto nº 6.094*, de 24 de abril de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm>. Acesso: 21 nov. 2014.
- _____. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Pesquisas e Estudos Educacionais Anísio Teixeira (INEP). *Sinopses Estatísticas*. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>>. Pesquisado em 25 de novembro de 2014.
- BRUSCHINI, C.; AMADO, T. Estudos sobre mulher e educação: algumas questões sobre o magistério. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 64, p.4-13, fev. 1988.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Perfil dos municípios brasileiros*, 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/perfilmunic/2012/>>. Pesquisado em: 14 de novembro de 2014.
- LOURENÇO FILHO, M. B. *Tendências da educação brasileira*. São Paulo: Melhoramentos, 1940.
- LUCK, Heloisa. *Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares*: relatório final. Curitiba: Fundação Victor Civita, 2011.
- RIBEIRO, J. Q. *Fayolismo na administração das escolas públicas*. São Paulo, Linotechnica, 1938.
- SHIROMA, E. Gerencialismo e liderança: novos motes da gestão educacional. Mesa redonda apresentada no *VI Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul*. Anped Sul. Santa Maria: julho de 2006.
- SILVA JR., C. A. da. O espaço da Administração no tempo da gestão. IN: MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. *Política e gestão da educação*: dois olhares. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2002. p. 199-211.
- SOARES, T. M.; TEIEIRA, L. H. G. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo, v. 17, nº 34, p. 155-186, mai./ago. 2006.
- SOUZA, A. R. *Perfil da gestão escolar no Brasil*. Tese (Doutorado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

Recebido em: 18 de dezembro de 2014.

Aprovado em: 06 de janeiro de 2015.