

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO EDUCACIONAL NO SISTEMA MUNICIPAL  
DE EDUCAÇÃO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES/RS**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Marcia Andréa Trentin Immich**

**Constantina, RS, Brasil  
2012**

# **GESTÃO EDUCACIONAL NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES/RS**

**Marcia Andréa Trentin Immich**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof. Cícero Santiago de Oliveira**

**Constantina, RS, Brasil  
2012**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO EDUCACIONAL NO SISTEMA MUNICIPAL DE  
EDUCAÇÃO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES/RS**

elaborada por  
**Marcia Andréa Trentin Immich**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Cícero Santiago de Oliveira, Ms. UFSM.**  
(Presidente/Orientador)

**Cristiane Ludwig, Ms. (UFRGS)**

**Leila Adriana Baptaglin, Ms. (UFSM)**

Santa Maria, 30 de Novembro de 2012.

## **RESUMO**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

# **GESTÃO EDUCACIONAL NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES/RS**

AUTORA: MARCIA ANDRÉA TRENTIN IMMICH  
ORIENTADOR: CÍCERO SANTIAGO DE OLIVEIRA  
Data e Local da Defesa: Constantina/RS, 30 de Novembro de 2012.

Este trabalho apresenta um estudo realizado no ano de 2012, no município de São Pedro das Missões/RS. Tem como objetivo compreender a caracterização e análise da dinâmica da gestão educacional no Sistema de Ensino Municipal do referido município, com a pretensão de obter subsídios e proposições de estratégias de adequação e pesquisa continuada que assegurem a manutenção da qualidade educacional. O trabalho visa contribuir também para a ampliação e o aprofundamento das discussões, ligadas ao Projeto Político Pedagógico das unidades escolares municipais e de proporcionar conhecimento através de estudos tais como o que é gestão educacional de fato na sociedade contemporânea. Assegurando desta maneira a manutenção da qualidade educacional do referido sistema educacional. Também, através deste estudo foi possível ter um conhecimento a respeito da realidade educacional de cada unidade escolar do município, possibilitando assim, entender que todos devem assumir seu papel de gestor no ambiente em que desenvolvem suas atividades profissionais.

Palavras-chave: Sistema de Ensino. Educação. Gestão democrática.

## **ABSTRACT**

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO EDUCACIONAL NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES/RS**

EDUCATIONAL MANAGEMENT IN THE MUNICIPAL SYSTEM OF EDUCATION  
IN SÃO PEDRO DAS MISSÕES / RS

AUTHOR: MARCIA ANDRÉA TRENTIN IMMICH

ADVISER: CÍCERO SANTIAGO DE OLIVEIRA

Date and place of presentation: Constantina/RS, November 30, 2012.

This paper presents a study conducted in 2012, in the city of San Pedro Mission / RS. It aims to understand the characterization and analysis of the dynamics of educational management in the Education System of such municipal council, with the intention of obtaining grants and proposals for research and adaptation strategies that ensure continued maintenance of educational quality. The work aims also to contribute to the broadening and deepening of discussions related to the Pedagogic Political Project of the municipal school units and provide knowledge through studies such as what is actually educational administration in contemporary society. Thus ensuring the maintenance of educational quality of the said educational system. Besides, through this study it was possible to have a knowledge about the educational reality of each school of the county, thus enabling understand that everyone must assume their role of managing the environment in which they develop their professional activities.

Key-words: Educational System, Education. Democratic management.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus.

Agradeço a minha família, especialmente aos meus filhos Letícia e Cássio João que são a razão da minha vida.

Ao Professor orientador Cícero Santiago de Oliveira, pela dedicação, competência e paciência na orientação deste trabalho, muito obrigada.

A Secretaria Municipal de Educação de São Pedro das Missões/RS e a todos, que prontamente colaboraram com a pesquisa.

A todos, que souberam entender e respeitar esse momento de dedicação a este trabalho, o meu muito obrigado.

*Talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor,  
mas lutamos para que o melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser,  
Não somos o que iremos ser,  
Mas, graças a Deus,  
Não somos o que éramos.*

*Martin Luther King*

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>1. ASPECTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES/RS E ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b>	<b>11</b>
1.1 Conhecendo a rede municipal de ensino de São Pedro das Missões/RS .....	11
1.2 – Encaminhamentos Metodológicos .....	12
1.2.1 – Caracterização teórico-metodológica: Enfoque qualitativo .....	12
1.2.2 Procedimentos Metodológicos .....	13
<b>2. GESTÃO EDUCACIONAL E QUALIDADE DE ENSINO</b> .....	<b>15</b>
<b>3. SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO</b>	<b>19</b>
3.1 A Rede Municipal de Ensino de São Pedro das Missões/RS e o Conselho Municipal de Educação .....	19
3.2 Conhecendo Efetivamente as Unidades escolares .....	20
3.3 Análise da Gestão Educacional .....	22
3.4 Gestão Educacional visão do Conselho Escolar .....	24
3.5 O papel da Gestão Educacional na visão da Coordenação Pedagógica .....	25
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>27</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>29</b>
<b>APÊNDICE 1</b> .....	<b>31</b>
<b>APÊNDICE 2</b> .....	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

A necessidade de sabermos para onde está sendo conduzida a educação e a forma de como ela será abordada diante de tantas políticas e Planos na esfera nacional, estadual e municipal, preocupa os gestores e educadores da educação no Brasil. A este respeito, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.º 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação aprovado e sancionado em janeiro de 2001, pela Lei n.º 10.172, fortalece o princípio da gestão democrática da educação, que atualmente vem sendo alvo de interesse por parte de educadores e gestores educacionais, no sentido de assumi-lo nas suas ações educativas.

Neste sentido, os órgãos centrais de gestão da educação nacional vêm implantando e implementando programas e projetos caracterizados como de gestão democrática, assim como vêm estimulando os sistemas educacionais para a criação e a realização de programas dessa natureza, inclusive, vinculando a eles a concessão de recursos técnicos e financeiros (Da Hora, 2007).

Sob o prisma educacional, o progresso nas políticas de gestão tem-se apoiado nos benefícios proporcionados pelo desenvolvimento e pela aplicação do conhecimento. No que tange ao campo da Gestão Educacional, a contribuição do conhecimento tem sido importantíssima, na medida em que fornece informações do ambiente que estão os Sistemas de Ensino nas suas esferas, através do registro e da análise das interações entre a sociedade local, regional e nacional. Assim, estudos regionais e locais são importantes para conseguir detectar a dimensão das questões pontuais relacionadas à educação.

Os Sistemas de Ensino correspondem às unidades da educação, ideais para a gestão e aprimoramento. O desconhecimento das leis, fiscalização deficiente e uma cultura sem anseios de melhora, concorrem para a depreciação de conduzir a educação. Por apresentar características comuns como a maioria dos municípios da região, o município de São Pedro das Missões pode ser tomado como amostra do que ocorre nos sistemas educacionais, mesmo considerando as particularidades existentes em cada município e escola.

O foco principal deste estudo buscou a caracterização e análise da dinâmica da gestão educacional no Sistema de Ensino do município de São Pedro das Missões/RS, para a obtenção de subsídios e proposição de estratégias de

adequação e pesquisa que assegurem a manutenção da qualidade educacional da área em questão. Enfocando o Projeto Político Pedagógico, a sua construção e como ele é aplicado na rede de Ensino do município. Desta maneira, realizou-se um estudo de caso, que proporcionou um mapeamento da realidade do Sistema de Ensino do Município frente às novas perspectivas de Gestão da Educação.

A referida pesquisa teve como recursos e instrumentos de trabalho revisão bibliográfica exploratória com enfoque qualitativo, demonstrando assim, a necessidade de compreender a estruturação do Projeto Político Pedagógico da rede municipal de ensino, o conceito deste, como ele acontece, a importância do PPP na escola, como é feita sua reestruturação e os fatores que contribuem para a aplicação do mesmo no contexto da rede. Neste sentido, utilizou-se de livros, artigos científicos e revistas buscando desta maneira, informações mais aprofundadas sobre o assunto.

Desta maneira, ao acompanhar as transformações e exigências do mundo globalizado percebe-se que a Gestão Educacional em seus aspectos teóricos metodológicos, apresenta um contexto de suma importância para a organização dos Sistemas de Ensino e de suas redes.

Diante disso, no primeiro capítulo deste trabalho, procurou abordar a organização e as transformações significativas da Educação, pois esta é uma prática social que exige a todo o momento dos seus Gestores a (re)criar e (re)inventar as práticas pedagógicas e principalmente saber administrar, no sentido de qualificar os processos de desenvolvimento escolar.

No segundo capítulo, discutido, a partir dos Gestores locais, como aconteceu a reestruturação dos projetos desenvolvidos pelo Sistema Municipal de Educação, no caso o PPP da rede municipal de São Pedro das Missões. Procurou-se entender como se dá o acesso ao desenvolvimento e execução destes documentos construídos pela rede de ensino municipal. Ao mesmo tempo, procurei analisar a possibilidade de a reestruturação ser feita através de formações continuadas, assim, estabelecendo uma forte ligação com a gestão democrática, a qual objetiva garantir um espaço de verdadeira reflexão sobre as consequências e demandas das práticas desenvolvidas no sistema de ensino e em suas escolas.

O terceiro capítulo apresenta um estudo de caso, com viés qualitativo. Este teve como instrumentos e coleta de dados bibliográficos, análise de documentos referencias norteadores do sistema municipal de educação e de pesquisa de campo.

Contou, ainda, com informações recolhidas sobre a utilização e estruturação dos documentos relacionados ao contexto administrativo da rede de ensino. Levando - se em conta, o contexto socioeconômico, e as políticas públicas de implementação destes documentos pela rede de ensino, permitindo que estes se relacionem com o contexto da gestão escolar democrática da comunidade escolar.

Neste capítulo ainda, efetuou-se a análise de informações coletadas através da pesquisa proposta, com o objetivo de compreender a caracterização e análise da dinâmica da gestão educacional no Sistema de Ensino do município de São Pedro das Missões/RS, proporcionando assim, a obtenção de subsídios e proposição de estratégias de adequação e pesquisa que assegurem o aperfeiçoamento das práticas de gestão democrática.

# **1. ASPECTOS DA GESTÃO EDUCACIONAL NO MUNICÍPIO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES/RS E ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

## **1.1 Conhecendo a rede municipal de ensino de São Pedro das Missões/RS**

Este trabalho tem como temática uma caracterização da gestão educacional no Sistema de Ensino do município de São Pedro das Missões/RS. O referido município está localizado ao Norte do Estado do Rio Grande do Sul, na região Noroeste Rio-grandense. Segundo suas características fisiográficas, pertence a Microrregião Homogênea Colonial de Iraí - MRH-325. Sendo a área total de 80 km<sup>2</sup>. Encontra-se definido pelas coordenadas geográficas de 27°50'18" e 27°43'48" de latitude Sul; 53°17'42" e 53°10'42" de longitude Oeste (TRENTIN, 2003, p. 26).

São Pedro das Missões/RS foi criado em 16/04/96 pelo Dec. /Lei Nº10753, desmembrando-se do município de Palmeira das Missões (Diário Oficial do Município de São Pedro das Missões, 1996, p. 43). Conforme este Diário, o município está situado a 380 km de Porto Alegre e a 19 km de Palmeira das Missões "município mãe", apresentam os seguintes limites: ao norte, Boa Vista das Missões e Lajeado do Bugre; ao sul, Palmeira das Missões; ao leste, Sagrada Família e São José das Missões e a oeste, Palmeira das Missões.

Ao instituir discussões a respeito da gestão democrática na instituição escolar e ou nos sistemas municipais de educação é preciso discutir os princípios gerais da administração, considerando o conceito formulado por Paro (1996, p. 123) de "que a atividade administrativa, enquanto utilização racional de recursos para a realização de fins é condição necessária da vida humana, estando presente em todos os tipos de organização social".

O Sistema de Ensino municipal é regido pela Lei nº. 386/10 o qual é constituído de três unidades escolares, sendo duas escolas de Ensino Fundamental completo e uma de Ensino Fundamental incompleto, todas na zona rural do município. Totalizando um número de 215 educandos, oriundos de famílias de pequenos agricultores, os quais são base econômica do município. Para atender

essa demanda, o município conta com quadro docente de 48 profissionais, entre educadores de sala de aula, aulas de reforço, Direção e Coordenação Pedagógica das unidades escolares, estes dados foram extraídos do Censo Escolar 2012.

Neste contexto, o desenvolvimento da educação de nosso país tem abrangido estágios de grandes transformações atualmente. Assim, compreender a organização de um Sistema de Ensino requer hoje, um conhecimento amplo das questões que envolvem a gestão educacional.

## **1.2 – Encaminhamentos Metodológicos**

### **1.2.1 – Caracterização teórico-metodológica: Enfoque qualitativo**

A pesquisa surge da necessidade de se estudar um dado problema, o qual procura-se pelo meio científico, buscar o propósito ou resposta para a mesma. Para tanto, a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho se deu através de pesquisa bibliográfica e coleta de dados através de questionamentos.

Primeiramente fez-se necessário um levantamento bibliográfico referente a temática abordada como base do estudo. Num segundo momento, após a revisão da literatura, fez-se a caracterização geral da Gestão Educacional do Sistema Municipal de educação do Município de São Pedro das Missões/RS.

Dando continuidade ao trabalho foi feita a avaliação das relações entre o sistema e a gestão do município. E posteriormente identificaram-se os diferentes meios de aprimorar as relações e os caminhos para políticas com posturas adequadas ao Sistema. Para finalizar proporcionou-se o conhecimento das esferas da Gestão educacional dentro do Sistema Municipal de Educação.

Para esta pesquisa foram utilizados: Plano Nacional de Educação, LDB nº 9.394/96, Constituição Federal, Revistas, Cadernos Científicos e Projeto Político Pedagógico da rede de ensino do município. Visando alcançar o objetivo principal deste estudo, destacou-se a importância de compreender a caracterização e análise da dinâmica da gestão educacional no Sistema de Ensino do município de São

Pedro das Missões/RS no caso específico como se deu a estruturação e adequação do projeto Político Pedagógico.

### **1.2.2 Procedimentos Metodológicos**

O recolhimento de dados aconteceu no município de São Pedro das Missões/RS. A este respeito, contamos com apoio da Secretaria Municipal de Educação e de suas escolas, do Conselho Municipal de Educação e demais conselhos das unidades escolares. A finalidade foi agregar um número significativo de informações e dados, tendo o propósito de entender como se constitui a gestão democrática no referido município. Fez-se necessário a participação da Secretaria e das três unidades municipais de educação do município.

Num primeiro momento, as instituições de ensino municipal e a Secretaria Municipal de Educação foram comunicados do propósito da investigação e assinaram um termo de consentimento (APÊNDICE 1). Posteriormente, realizou-se uma investigação bibliográfica dos documentos norteadores da Secretaria Municipal de Educação e transversalmente um questionário (APÊNDICE 2). As questões do questionário foram elencadas de acordo com os objetivos especificados para a realização do estudo proposto. A este respeito, Demo (1993, p. 80) destaca que:

[...] pesquisa significa diálogo crítico e criativo com a realidade, culminando na elaboração própria e na capacidade de intervenção. Em tese, pesquisa é a atitude do 'apreender a apreender', e, como tal, faz parte de todo processo educativo e emancipatório.

No processo educativo a pesquisa é de suma importância, pois abrange uma gama de conhecimentos e o pesquisador tem a oportunidade de medir e compreender uma série de técnicas. Sua constituição e aperfeiçoamento são conquistas que o pesquisador obtém ao longo de seus estudos, da concretização de investigações e elaboração de trabalhos acadêmicos científicos.

Desta maneira, entre as políticas públicas existentes de formação destacamos o PAR – Plano de Ações Articuladas. Este programa do governo federal em parceria com o município possibilita a redistribuição de verbas federais que

podem ser direcionadas para a formação de docentes, conselheiros, funcionários e demais seguimentos que envolvem uma escola.

Neste contexto, com estes questionamentos estamos tornando possível o conhecimento em relação as políticas públicas voltadas para a educação no caso a gestão educacional. Sabemos que o gestor escolar ou municipal sozinho não consegue administrar todos os problemas provenientes do dia a dia de uma instituição de ensino. Os desafios para este gestor são muitos, e a superação vai depender da formação que este profissional buscará para sanar seus problemas cotidianos. Isto tudo, serviu para buscarmos subsídios para obtermos dados para as conclusões desta pesquisa.

## 2. GESTÃO EDUCACIONAL E QUALIDADE DE ENSINO

Por um período longo da história do sistema educacional, observou-se que a escola nem sempre foi modelada e ajustada pelo princípio de que deva ser administrada pelo esforço dos que estão envolvidos. A elucidação de fato da gestão democrática no país passou a ser mais presente e marcante a partir da aprovação da Constituição Federal de 1988. A constituição deixa claro que a gestão popular é um dos princípios básicos para o ensino público brasileiro. Assim, a gestão democrática ganha espaço no país, conforme art. 206, da referida Constituição inciso VI. A este respeito Bordignon (2005) destaca que:

(...) a gestão democrática contém o princípio da participação da sociedade, a Constituição estendeu aos municípios o direito de organizarem, também, seus sistemas de ensino, com autonomia e em regime de colaboração entre si, com os estados e com a União (art. 211). Esses dispositivos constitucionais traduzem uma concepção de educação emancipadora, com fundamento no exercício efetivo da cidadania.

A qualidade do ensino de qualquer instituição está diretamente ligada ao preparo e a formação de seus educadores. Assim “a qualidade da educação depende, em primeiro lugar, da qualidade do professor” (DEMO, 2000, p. 72). Neste sentido, destacando as palavras de Fröhlich (2011, p. 24) pode-se afirmar que:

Frente às transformações da sociedade contemporânea, os sistemas educacionais também sofrem tais transformações, o que antes era privilégio na educação de alguns poucos, agora passa a ser exigência para a permanência no mercado de trabalho. É preciso saber mais, não se quer somente para a execução de funções repetitivas, é preciso saber pensar, tomar decisões, agir diante de determinadas situações. Com isso a educação também passa a ser diferente, exigisse mais dos educadores e do seu compromisso com a sua profissão.

A sociedade atual exige que se saiba muito mais do que se aprende, é preciso buscar conhecimento continuamente e que este seja renovado para que não ocorra uma defasagem em relação aos conhecimentos científicos. Assim, os educadores sabem de seu papel contínuo de transformação dentro de uma comunidade. Destacando as palavras de Bordignon, (2005, p. 34) dentro deste contexto, podemos observar que:

[...] As pessoas só se dispõem a participar da ação daquilo que lhes pertence, daquilo de que fazem parte. E aqui a pergunta essencial: a quem interessa, a quem pertence o projeto educativo e as instituições educacionais? Obviamente que aos cidadãos. Então os cidadãos – pais, estudantes, profissionais da educação, pessoas da comunidade – não podem ser convocados a colaborar, apoiar, mas precisam ter espaço para decidir e agir sobre o que lhes pertence.

A escola é um espaço e um tempo de produção de conhecimentos, cuja base é a prática da linguagem por sujeitos caracterizados por uma historicidade, subjetividade e individualidade. Portanto, é o lugar onde se produzem interações e, como tal, não é neutro, denota características políticas (FERREIRA, 2007, p. 36).

Desta maneira Bordignon, (2005, p. 34) coloca que:

A escola que não oferece desafios, que não instiga ao deslumbramento, à perspectiva evolutiva, nem ao ceticismo crítico, mas que oferece apenas verdades prontas, e em nome delas estabelece o paradigma dogmático, não propicia o desafio ao estudante de construir-se como sujeito, cidadão, governante, e que também constrói, solidariamente com os outros sujeitos, o projeto político coletivo. Nunca será demais insistir que a escola da submissão – a verdades, valores, regras definitivas – nunca será uma escola para cidadãos, mas sim para súditos.

Neste sentido, ao refletir o processo ensino aprendizagem no recinto educativo, todos os docentes que atuam junto ao educandário estão envolvidos na efetivação de uma unidade de ação da instituição. Tudo deve ser planejado, como por exemplo, os métodos, didáticas e avaliações através do Projeto Político Pedagógico – PPP da escola. O mesmo também vem a fortalecer os vínculos existentes entre a escola, a família e a comunidade (FERREIRA, 2010, p. 16).

Conforme Lück (1997, p. 04), “os sistemas educacionais e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos, e como tal devem ser entendidos”. Diante disto, a Lei de Diretrizes e Base nos coloca que:

“... podemos perceber que a gestão educacional é compreendida através das iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino. Já a gestão escolar, situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sob sua responsabilidade, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos.”

A partir do novo marco legal brasileiro (CF/1988; LDB/96), a constituição dos sistemas municipais de ensino passa a ser conhecida como parte do processo de democratização da gestão educacional, uma vez que o paradigma sistêmico é concomitantemente inferido enquanto mecanismo de viabilização do processo de proposição de políticas educacionais, tendo como horizonte, a mediação do diálogo entre as esferas de participação democrática no âmbito do poder local.

Para o Conselho Nacional de Educação, sistema de ensino é o:

[...] conjunto de campos de competências e atribuições voltadas para o desenvolvimento da educação escolar que se materializam em instituições, órgãos executivos e normativos, recursos e meios articulados pelo poder público competente abertos ao regime de colaboração e respeitadas as normas gerais vigentes. (BRASIL, 2000, seção 1, p. 25).

Desta forma, Saviani (1999, p. 120), considera que um sistema de ensino significa "uma ordenação articulada dos vários elementos necessários à consecução dos objetivos educacionais preconizados para a população à qual se destina. Supõe, portanto, o planejamento". Planejamento este, onde todos os seguimentos devem estar envolvidos para construção contínua da educação.

Neste contexto, Saviani (1999, p. 120) aborda e explana sobre o sistema de ensino dizendo que:

O termo "sistema", em relação à educação, é empregado com acepções diversas, o que lhe confere um caráter de certo modo equívoco. No entanto, partindo da educação como fenômeno fundamental, é possível superar essa aparência e captar o seu verdadeiro sentido. Com efeito, a educação aparece como uma realidade irreduzível nas sociedades humanas. Como assistemática, ela é indiferenciada, ou seja, não se distinguem ensino, escola, graus, ramos, padrões, métodos etc. Quando o homem sente a necessidade de intervir nesse fenômeno e erigi-lo em sistema, então ele explicita sua concepção de educação enunciando os valores que a orientam e as finalidades que preconiza, sobre cuja base se definem os critérios de ordenação dos elementos que integram o processo educativo. E surgem as distinções: ensino (como transmissão de conhecimentos e habilidades), escolas (como locais especialmente preparados para as atividades educativas), articulação vertical e horizontal (graus e ramos) etc.

Ao acompanhar o desenvolvimento da educação no Brasil, e no caso municipal pode-se dizer que o planejamento deveria ser maior que a improvisação, a facilidade, o imediatismo e todas as ações que se mostrem desestruturadas e

pontuais. Para que isso ocorra de fato, é preciso que os sistemas municipais de educação administrem sua rede de escolas garantindo a regulamentação do regime de colaboração que lhes favoreça a concretização de seus anseios, necessidades e expectativas.

### **3. SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO E AS POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO**

#### **3.1 A Rede Municipal de Ensino de São Pedro das Missões/RS e o Conselho Municipal de Educação**

Caracterizando a rede de ensino municipal de São Pedro das Missões, cabe mencionar que este possui escolas públicas: municipais, e estadual, onde estão englobadas a educação infantil com Pré A e Pré B, ensino fundamental e ensino médio.

A presença do Conselho Municipal de Educação foi estabelecido no ano de 2010 pela Lei nº. 387/10 de três de maio de 2010. Esse Conselho, segundo a lei, é um “órgão colegiado, integrado ao Sistema Municipal de Educação, de natureza participativa e representativa na gestão da educação. Exerce funções de caráter normativo, consultivo, deliberativo e fiscalizador sobre a formulação e o planejamento das políticas de educação”.

O Conselho é constituído por doze membros titulares e igual número de suplentes, escolhidos entre os membros do Poder Executivo Municipal, professores da rede municipal de ensino, da rede estadual do município, do Poder Legislativo, membros do conselho das escolas municipais e dos servidores das unidades escolares. Possui três anos de mandato podendo ter uma recondução para igual período.

Pelas características do Conselho Municipal de Educação, este possui atualmente uma atuação não muito significativa na construção de uma política de gestão democrática na rede municipal. Tratando-se de um órgão consultivo, deliberativo e fiscalizador, falta formação para os membros que o compõem, um espaço próprio para a sede do mesmo, mas o fato é de que já foi dado um passo importante a criação deste Conselho para atuar junto ao Sistema de Ensino do município.

O Sistema de Ensino Municipal apresenta seu projeto político pedagógico em conformidade com as três unidades escolares. O processo de constituição e reformulação do mesmo é realizado em parceria com a SMEC e as escolas municipais. Participando os professores, gestores, coordenadores pedagógicos das

unidades escolares e a coordenação pedagógica da Secretaria Municipal de Educação.

### **3.2 Conhecendo Efetivamente as Unidades escolares**

Diante disto, neste trabalho, para saber se efetivamente acontece uma gestão democrática escolar optou-se por pesquisar as três unidades escolares municipais, sendo que estas foram identificadas por Escola 1, Escola 2 e Escola 3. Para que o estudo ocorresse aplicou-se um questionário para observar a atuação e o conhecimento do gestor, coordenador e presidente de conselho escolar a respeito da gestão. Foram coletados os seguintes dados que serão mencionados na seqüência deste capítulo.

Para começar o estudo entrevistamos a gestora e a coordenadora pedagógica da Escola 1, localizada na zona rural perfazendo um total de 96 alunos, no Ensino Fundamental Completo Séries Iniciais e Finais, que compreendem do Pré A e B à 8ª Série, a mesma funciona nos turnos manhã e tarde.

As crianças que frequentam a Escola são oriundas de famílias de classe socioeconômica média baixa e baixa, em sua maioria filhos de pequenos agricultores. A escola conta com dezessete (17) educadores, um (1) diretor, um (1) coordenador pedagógico (atende pela manhã), duas (2) merendeiras, três (3) serventes.

A estrutura física desta Escola compreende um prédio de alvenaria, no qual estão distribuídas seis salas de aula, uma sala de reforço, uma sala de computação e biblioteca compartilhada, sala dos professores, sala da direção, refeitório, cozinha, banheiros (feminino, masculino e para os professores), a Escola não possui um ginásio, mas conta com uma quadra esportiva própria, onde são realizadas as aulas de educação física, para as crianças brincarem possui uma pracinha. A escola também possui uma horta com estufa, onde são realizadas as aulas de técnicas agrícolas na prática.

Com 83 educandos do Ensino Fundamental, Séries Iniciais e Finais, de Pré A e B à 8ª Série, a Escola 2 também está localizada na zona rural. Nesta escola o Pré A e B são multisseriada; o 1º e o 2º ano são trabalhados na modalidade

multisseriada e o 3º e o 4º ano também estão na modalidade multisseriada. As condições sócio-econômicas são média baixa, sendo filhos de pequenos agricultores.

A escola conta com dezoito (18) professores, uma (1) diretora, uma (1) coordenadora pedagógica, três (3) serventes, uma (1) merendeira. A estrutura física da Escola compõe-se de um prédio de alvenaria, nestes estão distribuídos quatro salas de aula, uma sala de computação e biblioteca integrada, sala dos professores e sala da direção no mesmo espaço, refeitório, cozinha, área de serviço, banheiros (feminino, masculino e para professores), um galpão pequeno onde são guardados os materiais utilizados nas aulas de técnicas agrícolas. A Escola não possui um ginásio com quadra esportiva própria, mas em conjunto com a Comunidade, onde são realizadas as aulas de educação física, além disso, possui uma quadra de areia, e para as crianças brincarem, possui uma pracinha, também possui uma horta na qual são realizadas as aulas práticas de técnicas agrícolas.

A Escola 3 atende 36 educandos da Pré - escola até o 5º Ano, a grande maioria dos alunos são de origem agrícola, os pais têm um padrão de vida baixo e grande parte deles recebe auxílio do governo para atender as necessidades de seus filhos. A escola conta com oito (8) professores, uma (1) diretora, atualmente não possui coordenação pedagógica, três (2) serventes, (1) merendeira.

A estrutura física da Escola compõe-se de um prédio de alvenaria, nestes estão distribuídos quatro salas de aula, uma sala de computação e biblioteca integrada, sala dos professores e sala da direção no mesmo espaço, refeitório, cozinha, banheiros (feminino e masculino). A estrutura humana e física das três unidades escolares, dadas as proporções, possuem características muito parecidas.

Das três unidades escolares, participaram no total seis (06) colaboradores, sendo dois (2) da Escola 1, três (3) da Escola 2 e um (1) da Escola 3 pesquisadas. Também optou-se, por pesquisar a Secretária Municipal de Educação e a Coordenação Pedagógica, a fim de identificar e relacionar as idéias dos pesquisados, com as idéias de quem está à frente na gestão da educação no município. Desta forma, para fins de registro nesta monografia, optou-se por identificar as escolas mencionadas através dos números 1, 2 e 3. Os colaboradores foram descritos utilizando letras, a Secretária Municipal de Educação estará representada pelas letras "SME", a Coordenação Pedagógica por "CP", os

professores gestores das unidades escolares de “PG” e os professores pela letra “P”.

Da Escola 1 participou a professora gestora, identificada como PG11, graduada em História, com especialização em Gestão, atuando na função há vinte e quatro anos como docente e sete anos e meio como gestor da unidade escolar. O professor CP12 da Escola 1, graduada em Letras Licenciatura, atuando na função há dez anos.

Na Escola 2, participou o professor gestor, identificado com PG21, graduada em Matemática e Física, com especialização na mesma área, atuando na docência há cinco anos e quatro meses e como gestora da unidade escolar há três anos e cinco meses. O P22, graduado em Pedagogia, com especialização em Interdisciplinaridade, atuando no cargo como docente há sete anos. O professor identificado como P23, graduado em História, com especialização em História Regional, atuando na função docente há seis anos, e como presidente do Conselho Escolar a um ano.

Da Escola 3 participou a professora gestora, identificada como PG 31, graduada em Educação Física, com especialização em Gestão Escolar, atuando no cargo de educadora há cinco anos e como gestora há dois meses. Da Secretaria Municipal de Educação não houve retorno aos questionamentos proposto para esta pesquisa

Há aplicação do questionário foi igual a todos os professores (gestores e coordenadores) e para a Secretaria Municipal de Educação outro tipo de questionário. O questionamento se deu, com o intuito de identificar e compreender as políticas públicas de gestão educacional do Sistema de Ensino do município, como os gestores entendem a gestão educacional e sua importância; quais as medidas de execução e função do Projeto Político Pedagógico e sua importância para a Escola.

### **3.3 Análise da Gestão Educacional**

No que diz respeito a educação, todos sabem que não é uma tarefa fácil, reger e gestar políticas na atualidade voltadas para a educação envolve uma gama de compromissos que não depende apenas do gestor mas sim, de toda a

comunidade escolar envolvida. Tem que haver o comprometimento dos educadores com a aprendizagem e com sua própria formação continuada. Deve haver ainda, uma preocupação constante do Sistema de Ensino com as políticas que norteiam este processo tão importante para o desenvolvimento intelectual dos educandos.

Ao analisar os questionamentos propostos, pode-se destacar que a preparação e a formação devem ser constantes quanto aos gestores e educadores. Diante disto, ao descrever a análise dos dados coletados nas unidades escolares, não esquecendo de destacar a finalidade do mesmo, que foi proporcionar uma discussão dos efeitos dos diversos fatores que condicionam a Gestão Educacional tendo foco principal o Projeto Político Pedagógico, a sua construção e como ele é aplicado na rede de Ensino do município.

Neste sentido, as colaboradoras PG 11, PG 21 e PG 31 referem-se a Gestão Democrática Educacional como um todo, onde deve acontecer com todos os seguimentos da comunidade escolar, assim, resultando numa melhora da educação. As três colaboradoras destacam a importância de todos os seguimentos da escola estar envolvidos neste processo. Quanto a importância do Projeto Político Pedagógico destacam que é a base para uma educação de qualidade.

Ao analisar quais são os fatores que interferem na execução concreta do Projeto Político Pedagógico, pode destacar através do entendimento da colaboradora PG 21 que “na maioria das vezes falta participação da família na escola, falta conhecimento do PPP”, a colaboradora PG 11 destaca que em sua escola não esta sendo desenvolvido o PPP completamente e para a colaboradora PG 31 “muitas vezes a falta de material espaço, e apoio dos pais”.

Quando abordados de quais medidas a Secretaria Municipal de Educação toma para destacar a importância do PPP os professores gestores relatam que são incentivados pela mesma a realizar “reuniões, debates para esclarecimentos” a respeito da importância deste documento norteador da escola. Diante disto, nota-se que a um entendimento e um comprometimento dos gestores escolares com o PPP, mas esta faltando um engajamento maior de toda a comunidade escolar para com o verdadeiro papel deste documento, todos sabem que existe, mas não há na maioria das vezes a execução de fato. Na maioria das vezes fica engavetado e a escola vai andando conforme as necessidades diárias de trabalho deixando de lado todo o planejamento estabelecido no PPP.

As estratégias de formação a respeito da gestão educacional abordadas pela Secretaria Municipal de Educação na opinião da PG 21 é de formar “grupos de estudos para discutir sobre o assunto abordado e também para formar estratégias para melhorar o nosso principal objetivo que é o processo ensino – aprendizagem”. Desta maneira, a mesma demonstra conhecimento e tem preocupação com a realidade dos educandos de sua escola. Assim também, a PG 31 aponta que a SME “deve dar apoio as escolas, incentivando os educadores, oportunizá-los a novos conhecimentos pedagógicos, garantir condições para escola desenvolver um bom trabalho”.

Diante disto, as questões levantadas pelas gestoras destacam os anseios das mesmas em relação a Secretaria Municipal de Educação. De alguma maneira, preocupam-se com o desenvolvimento de estratégias para melhor elucidar os problemas relacionados a gestão educacional das escolas. Cabe desta maneira, a SME estar amparando e fortalecendo a gestão educacional, visando estratégias que assegurem um melhor desenvolvimento do processo educativo das unidades escolares do município.

### **3.4 Gestão Educacional visão do Conselho Escolar**

Para entendermos a relevância do Conselho Escolar para a gestão da escola, é imprescindível, sabermos o que pensam os atores envolvidos diretamente com esta estrutura de participação. Nesse sentido, o nosso objetivo ao questionar o Conselho Escolar é de discutir o papel que a gestão educacional pode exercer na escola a partir da visão deste membro importante do processo democrático da mesma.

Neste sentido, o colaborador P23, entende por gestão educacional o seguinte:

“...gestão está ligado ao processo democrático que se deve criar dentro de uma escola, pois para que uma escola funcione como cidadã todos devem participar (pais, alunos, professores, direção, etc), formando assim sujeitos que são capazes de transformar a sociedade.” (2012, P23).

Pensando assim, cresce com emergência a necessidade de transformação, de buscar respostas, assinalando novas abordagens para os desafios

contemporâneos da gestão democrática. É preciso buscar e averiguar práticas de gestão escolar, representações sobre a figura do gestor, e os anseios da comunidade escolar em participar e assumir responsabilidades frente à escola pública no caso municipal.

O colaborador P23, ainda destaca em seus conhecimentos que o PPP “deve ser elaborado com a participação da comunidade escolar”, o mesmo menciona ainda que isto, “abordará as situações locais da escola”. Assim, a eficácia de um colegiado “formalmente constituído”, como é o caso do Conselho Escolar representado por este, denota que com participação tudo pode ser melhorado e explorado dentro de um espaço escolar.

Quando questionado, a opinar a respeito das estratégias de formação abordadas pela SME em relação a gestão educacional, P23 acredita que “formar grupos de estudos para discutir o que é gestão educacional e montar estratégias que transformem a educação em algo construtivo, capaz de formar pessoas mais humanizadas”. Neste sentido, o mesmo aponta caminhos e direções que devem ser analisadas e estudadas pelo Sistema de Ensino.

### **3.5 O papel da Gestão Educacional na visão da Coordenação Pedagógica**

Comandar um grupo demanda esforço e muito interesse especialmente quando estamos falando de pessoas. E um coordenador pedagógico em sua gestão deve ser impessoal, ter consideração pela opinião do outro, ou melhor, de cada indivíduo que compõe seu grupo de trabalho. O verdadeiro papel está em poder agregar todo o conhecimento em sintonia com a opinião de uma comunidade escolar no todo. Assim, todos devem somar na construção de uma escola cidadã com pessoas preparadas para dar continuidade a uma democracia cada vez mais viva no seio da sociedade.

Ao buscar subsídios nas palavras da CP12, para definir o que é Gestão Democrática Educacional encontramos em sua escrita a seguinte afirmação: “Entendo que seja a união dos três seguimentos escolares (...)”. Para tanto, devemos entender que se há indicação ou eleição para o cargo supracitado sabemos que a democracia esteve presente, pois para eleger um representante municipal este passou por um pleito popular democrático.

Neste sentido, a gestão educacional esta amadurecendo, embora haja muito que se fazer ainda, mas com certeza muitos profissionais em educação já perceberam que trabalhar junto democraticamente gera mais resultados positivos para a formação do educando. Assim, a execução e atualização do PPP da escola devem estar sempre em contínua renovação. Diante disso, ao ser questionada referente as medidas tomadas pela SME destacando a relevância do PPP, a colaboradora CP12 esclarece que há o: “incentivo deste na escola, com a participação de “todos”, mas é uma minoria dos educadores que têm conhecimento do PPP” (2012, CP12).

Desta maneira, observa-se que há uma relutância por parte dos educadores da Escola 1 em participar da elaboração e aprimoramento dos documentos norteadores da escola. Talvez seja, falta de conhecimento, comprometimento de cada um ou uma política de formação mais intensa da SME. Assim, é importante prestar atenção para a gestão em suas múltiplas abordagens, pois para a que haja a efetivação de fato da gestão democrática é imprescindível a conscientização completamente dos seguimentos envolvidos, dentro do contexto escolar.

Ao analisar os questionamentos aplicados nesta pesquisa, podemos perceber pelo entendimento da colaboradora P22 que todos os outros colaboradores sabem o que é gestão democrática educacional, quase todos tem consciência do papel do PPP dentro da escola. Apresentam conhecimento suficiente para dizer que o PPP deve ser (re)construído por todos os seguimentos que compõem um sistema de ensino e uma escola. Isto é, estão cientes que esse processo favorece a autonomia das unidades escolares.

Para tanto, as contribuições aqui explanadas pelos colaboradores manifestam que a Secretaria Municipal de Educação, prioriza as questões pertinentes a gestão democrática das unidades escolares. Embora, não tenha manifestado resposta aos questionamentos para a realização desta pesquisa, ficando uma lacuna importante a ser preenchida por esta na realização deste estudo. Estamos cientes que o objetivo que norteou este estudo, não foi esgotado ao máximo devido a esta circunstância, pois sabemos que há outros fatores que interferem nesse processo e que isto evidencia que antes de tudo somos humanos e muitas vezes não conseguimos fazer tudo o que é nos solicitado, ficando algumas lacunas a ser preenchida no nosso dia a dia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido estudo mostrou que há várias maneiras de exercer a gestão democrática dentro de um único sistema de ensino. Pode-se observar com clareza que não há um modelo padrão, o que há de fato é um compartilhamento de ideias, trabalho em conjunto visando a qualidade do ensino de fato.

Empregar esforços com questionamentos relacionados à gestão, a partir da vivência, quer como membro do Conselho Escolar, como professor, como gestor possibilita uma reflexão sobre a perspectiva da gestão escolar e o papel do gestor e das tomadas de decisões coletivas destes membros, não esquecendo que os mesmos devem priorizar a função social da escola como formadora de cidadãos.

Entretanto, para que ocorra a propagação do trabalho escolar é correto que os gestores tenham uma visão ampla, ou seja, uma percepção no trato entre os vários componentes que participam das falas educacionais. Tais paradigmas se encontram baseados no trabalho democrático e participativo entre os membros das instituições de ensino. Sendo estes, os fundamentadores que irão construir com a unidade escolar traços culturais próprios sobre as funções gerais do sistema, como por exemplo: planejamento, organização, direção e avaliação. Diante disto, no cotidiano escolar o gestor deve priorizar a pluralidade quanto à organização de sua unidade escolar, buscando um processo contínuo de inovação. Demonstrando que as questões pedagógicas estão presentes na gestão escolar e que as questões burocráticas de administração serão difundidas a partir delas.

A partir dos resultados obtidos foi possível perceber que a escola deve organizar suas ações onde todos trabalhem com a sensibilização. Para os professores, esclarecer a estes as metas e os objetivos a serem alcançados na instituição educacional, compartilhando ideias, trabalhar em conjunto, desenvolver projetos voltados a qualidade e a manutenção do ensino.

Assim, é fundamental que as políticas de formação promovidas pela Secretaria Municipal de Educação seja de conscientização e comprometimento. Que venha proporcionar um trabalho em conjunto de toda a comunidade escolar, resultando numa melhor comunicação entre a instituição e a mesma.

Diante do exposto, é preciso que a escola seja um exemplo de organização democrática para a sociedade. Pois se a mesma tiver professores bem formados e

qualificados, um projeto pedagógico adequado a sua realidade e boas condições de trabalho, será possível alcançarmos o desenvolvimento do educando e seu preparo para o exercício da cidadania e sua verdadeira qualificação para o trabalho dentro da sociedade em que esta inserida. O grande desafio é repensar toda esta estrutura e enfrentar as questões pertinentes do dia a dia de um sistema tão complexo e diverso.

## REFERENCIAS

BORDIGNON, G. **Proposta Pedagógica: gestão democrática da educação.** Boletim 19. Outubro 2005. Disponível em: <<http://www.tvbrasil.org.br/fotos/salto/series/151253Gestaodemocratica.pdf>>. Acesso em: 01 de ago. de 2012.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, p.147, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Gestão da educação escolar. Brasília: UnB, CEAD, vol. 5. p. 25, 2004.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CEB 30/2000. [Undime]. Solicita pronunciamento tendo em vista o **Parecer CEB 04/2000**. Aprovado em 12/9/2000. *DOU*, Brasília, DF, de 6 out. 2000. seção 1, p. 25. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030\\_00.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030_00.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Lei nº 9394 de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>>. Acesso em: 18 de set. de 2012.

CURY, C. R. J. **Gestão democrática da educação: exigências e desafios.** RBPAE Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, Porto Alegre, v.18, n.2, p. 163 – 174 jul./dez. 2002.

DEMO, Pedro. **Desafios modernos da educação.** 10ª. Ed. Petrópolis: Vozes, 2000, p. 272.

FERREIRA, C. B. **A gestão educacional e as atividades desenvolvidas no ambiente de um museu destinado a educação infantil.** 2010. 40 f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional)-Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010.

FERREIRA, L. S. Gestão da escola: o projeto pedagógico, o trabalho e a profissionalidade dos professores. **Educação em Revista**, Marília, v. 8, n.1, p.35-48, 2007.

FRÖHLICH, M. **Um estudo sobre as políticas públicas de formação continuada de professores no Município do Novo Barreiro (RS).** 2011. 70 f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional)-Universidade Federal de Santa Maria, Constantina, 2011.

LÜCK, H. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática**. Publicado na revista *Gestão em Rede*, no. 03, nov, 1997, p. 13-18 (CEDHAP CENTRO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO APLICADO). Disponível em: <[http://cedhap.com.br/publico/ge\\_GestaoEscolar\\_02.pdf](http://cedhap.com.br/publico/ge_GestaoEscolar_02.pdf)>. Acesso em 17 de set. 2012.

PARO, V. H. **Por dentro da escola pública**. 2ª ed. São Paulo: Xamã, 1996.

SAVIANI, Dermeval. Sistemas de ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 20, n. 69, p. 119-136, dez. 1999. Disponível em: <<http://boletimef.org/biblioteca/104/Saviani-Artigo-1>>. Acesso em 23 de set. 2012.

SANTOS, A. P. dos; CARBONERA, V. **Gestão democrática da educação e avaliação em larga escala: implicações para o contexto escolar**. *Poiésis*, UNISUL, Tubarão, v. 3, n. 6, p. 177 – 192, Jul./Dez. 2010. REVISTA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – MESTRADO – UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – Disponível em: <[www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Poiesis/article/.../533](http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Poiesis/article/.../533)>. Acesso em 17 de set. 2012.

Siqueira, F.; Karlmeier—Mertens, R.; Fumanga, M.; Benevento, C. **Como elaborar projeto de pesquisa: linguagem e método. e método**. Ed. FGV, 2008. CAPÍTULO I: DO CONHECIMENTO CIENTÍFICO E PESQUISA ACADÊMICA - Disponível em: <[http://www.uff.br/sga/monografia/MATERIAL\\_U\\_ECO.pdf](http://www.uff.br/sga/monografia/MATERIAL_U_ECO.pdf)>. Acesso em: 31 de jul. 2012.

OLIVEIRA, C. P. de M.; FARIAS, E. I.; BASTOS, L.; JESUS, V. B. R. da S. de. **A GESTÃO, A GESTÃO DEMOCRÁTICA DA UNIDADE ESCOLAR PÚBLICA PARA A UNIVERSALIZAÇÃO E A QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/a-gestao-a-gestao-democratica-da-unidade-escolar-publica-para-a-universalizacao-e-a-qualidade-da-educacao-basica/81084/#ixzz26qBQETnw>> Acesso em: 31 de jul. 2012.

TRENTIN, M. A. **Mapeamento da paisagem com o uso de Geotecnologias no Município de São Pedro das Missões/RS**. Santa Maria: UFSM, 2003. 92p. Monografia (Especialização em Geografia e Geociências) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003.

## APÊNDICE 1



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE EDUCAÇÃO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Como estudante do Curso de Especialização em Gestão Educacional, na UAB/UFSM, estou desenvolvendo a pesquisa “UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES (RS)”. Tal pesquisa objetiva a coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação do Professor Ms. Cícero Santiago de Oliveira.

O trabalho consiste em analisar as políticas públicas de Gestão Educacional sobre integração Secretaria Municipal de Educação e as escolas municipais do município de São Pedro das Missões (RS). A pesquisadora responsável é Marcia Andréa Trentin Immich, aluna do referido curso. A pesquisadora se compromete-se em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os colaboradores venham a ter no momento da pesquisa ou, posteriormente, através do telefone (55) 99113210 ou e-mail [maimmich@gmail.com](mailto:maimmich@gmail.com).

Após ter sido devidamente informado de todos os aspectos desta pesquisa e de ter esclarecido minhas dúvidas, eu.....  
autorizo a realização do questionamento sobre a temática proposta. ( ) Sim ( ) Não.

Em caso positivo, concordo com a utilização das minhas escritas, sem identificação do meu nome, apenas com nome fictício, nos relatórios da pesquisa e publicações associadas. ( ) Sim ( ) Não.

São Pedro das Missões,.....de.....de 2012.

Assinatura do entrevistado:.....

Assinatura do pesquisador responsável:.....

**APÊNDICE 2**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL  
TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO**

**QUESTIONÁRIO: POLÍTICAS EDUCACIONAIS ADOTADAS E GESTÃO EDUCACIONAL**

Vimos por meio deste, solicitar a sua contribuição para elaboração da pesquisa intitulada: “UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO EDUCACIONAL NO SISTEMA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SÃO PEDRO DAS MISSÕES (RS)”. O objetivo central do estudo é compreender a dinâmica da gestão educacional promovida através da Secretaria Municipal de Educação de São Pedro das Missões (RS), no Sistema Municipal de Educação. É importante que você participe, para podermos aprofundar os conhecimentos à respeito dos projetos e ações e assim verificar as contribuições dos gestores das unidades educacionais municipais na manutenção da qualidade educacional.

Obrigado pela sua colaboração!

Cargo:.....

Graduação:.....

Pós-Graduação:.....

Tempo de atuação no cargo:.....

Tempo de atuação na rede municipal:.....

Data:...../...../2012.

**Questionamento destinado a Secretaria Municipal de Educação:**

- 1 – O que a Secretaria de Educação entende como Gestão Educacional?
- 2 – Quais são as contribuições da Secretaria Municipal de Educação para que haja de fato a Gestão Democrática na rede municipal de ensino?
- 3 – Como a Secretaria de Educação vê a participação dos docentes no processo da Gestão?
- 4 – Qual é a importância da Gestão Educacional Democrática para a educação?
- 5 – Quais as formas adotadas pela Secretaria Municipal de Educação para gerir os educadores da rede municipal?
- 6 – Quais são as dificuldades que a Secretaria Municipal de Educação percebe em relação a formação de seus docentes?
- 7 – Quais são as contribuições da Secretaria Municipal de Educação para que haja um constante acompanhamento do Projeto Político Pedagógico das unidades escolares por seus gestores?
- 8 – Quais são as políticas adotadas pela Secretaria Municipal de Educação para com o compromisso dos gestores e educadores em relação ao cumprimento dos documentos norteadores das unidades escolares municipais?
- 9 – Como a Secretaria Municipal de Educação procede para sanar fatores que interferem na execução do Projeto Político Pedagógico?

**Questionamento destinado aos Gestores das Unidades Municipais de  
Educação:**

- 1 - O que você entende por Gestão Educacional?
  
- 2 – Como você avalia a relação da Secretaria Municipal de Educação com a sua escola?
  
- 3 – Qual é a importância do Projeto Político Pedagógico para sua escola?
  
- 4 – Quais são os fatores que interferem na execução concreta do Projeto Político Pedagógico de sua escola?
  
- 5 – Quais são as medidas adotadas para a execução do Projeto Político Pedagógico junto aos Educadores da Escola?
  
- 6 – Quem participa na elaboração e execução do Projeto Político Pedagógico da escola?
  
- 7 – Quais medidas a Secretaria Municipal de Educação toma para destacar a importância dos documentos norteadores da escola no caso o Projeto Político Pedagógico?
  
- 8 – Você sabe o que é Gestão Democrática Educacional?
  
- 9 – Em sua opinião, quais devem ser as estratégias de formação a respeito da Gestão Educacional abordadas pela Secretaria Municipal de Educação?