

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

**GESTÃO ESCOLAR – INVESTIGANDO OS
CONDICIONANTES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA
ATUAÇÃO DEMOCRÁTICA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

JULIANA BARBOSA RIFFEL

Santa Maria, RS, Brasil

2012

GESTÃO ESCOLAR – INVESTIGANDO OS CONDICIONANTES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA ATUAÇÃO DEMOCRÁTICA

JULIANA BARBOSA RIFFEL

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

Orientadora: Prof. Maria Eliza Gama

Tio Hugo, 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 ESCOLAR – INVESTIGANDO OS CONDICIONANTES
PARA A CONSOLIDAÇÃO DA ATUAÇÃO DEMOCRÁTICA**

elaborada por
Juliana Barbosa Riffel

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

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maria Eliza Gama, Dr. UFSM.
(Presidente/Orientador)

Izabel Cristina Uasaka, Ms. (UFSM)

Marta Roseli de Azeredo Barichello, Ms. (UFSM)

Santa Maria, 1º de dezembro de 2012.

RESUMO

GESTÃO ESCOLAR – INVESTIGANDO OS CONDICIONANTES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA ATUAÇÃO DEMOCRÁTICA

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria
AUTORA: JULIANA BARBOSA RIFFEL
ORIENTADORA: MARIA ELIZA GAMA
Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 1º de dezembro de 2012.

A presente pesquisa objetivou analisar as condicionantes da gestão escolar democrática. Para tanto desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, que teve a participação de oito escolas públicas de ensino Fundamental, na cidade de Passo Fundo / RS, que durante o ano de 2011, alcançaram notas acima de cinco, no Ideb - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Como procedimento metodológico foi realizada uma entrevista com os membros das equipes de gestão das escolas pesquisadas e realizada a análise documental, de cada estabelecimento, investigando as características do trabalho. As reflexões elaborados apontam para a importância de valorizar a participação de toda a comunidade escolar na gestão da instituição através do diálogo e do estabelecimento conjunto de objetivos e metas, promovendo a ação coordenada entre os membros, pela valorização do saber e da ação ética, buscando superar as dificuldades encontradas, incluindo as relacionados ao Sistema Municipal de ensino.

Palavras-chave: Gestão democrática. Gestão da Educação. Educação. Gestão escolar.

ABSTRACT

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

GESTÃO ESCOLAR – INVESTIGANDO OS CONDICIONANTES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA ATUAÇÃO DEMOCRÁTICA

(MANAGEMENT SCHOOL - INVESTIGATING THE CONDITIONS FOR
THE CONSOLIDATION OF DEMOCRATIC PRACTICE)

AUTHOR: JULIANA BARBOSA RIFFEL

ADVISER: MARIA ELIZA GAMA

Data e Local da Defesa: Tio Hugo/RS, 1º de dezembro de 2012.

The present study aimed to analyze the constraints of democratic school management. For both developed a qualitative research case study, which was attended by eight primary schools in the city of Passo Fundo / RS, which came during the year two thousand and eleven, more than five notes, assessment Index of Basic Education Development. As methodological procedure was conducted an interview with members of the management teams of the schools surveyed and carried out analysis of educational projects and internal regulations, investigating the characteristics of the work. Reflections elaborated point to the importance of enhancing the participation of the whole school community in the management of the institution. The joint establishment of objectives and goals, promoting the coordinated action among the members, in an environment where dialogue is a form of everyday driving, and utilization of knowledge and ethical action, seeking to overcome the difficulties encountered, including those related to Municipal Education System.

Keywords: Democratic management. Education Management. Education. School management.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Tabela de notas do Ideb	32
APÊNDICE 2 – Roteiro para entrevistas.....	37
APÊNDICE 3 – Termo de consentimento informado	38

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	8
RECONHECENDO A GESTÃO ESCOLAR.....	9
ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
RESULTADOS OBTIDOS.....	19
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
REFERÊNCIAS.....	28
APÊNDICES.....	31

APRESENTAÇÃO

Atuando como professora municipal na cidade Passo Fundo, RS, na área Educação Infantil, por mais de seis anos, onde foram muitas, as situações vivenciadas, que trouxeram questionamentos a respeito das características apresentadas na gestão do Sistema Municipal de Ensino, bem como no ambiente escolar, unida ao percurso desenvolvido na graduação, no Curso de Pedagogia, que resultou em uma pesquisa a respeito da importância do diálogo no espaço escolar, a observação resultante, trouxe diversas indagações.

Desta forma, conhecer as características, as dificuldades enfrentadas, as possibilidades e os desafios no caminho do gestor, na missão de promover educação, foram os motivadores para a pesquisa desenvolvida.

E, assim, o presente trabalho buscou analisar a gestão nas Escolas Públicas de Ensino Fundamental de Passo Fundo-RS, partindo do pressuposto de que no ambiente escolar, durante o processo educativo, atuam diversos condicionantes para que seja seguido um direcionamento democrático, com interferências originárias de várias fontes.

E, para desvelar esse universo da gestão escolar, além da análise através da obra de variados autores que mostram aspectos relevantes deste trabalho, desenvolvendo a pesquisa qualitativa, para o estudo de caso, foram realizadas entrevistas com membros das equipes gestoras das escolas, com um roteiro que incluiu questionamentos que puderam apresentar elementos para desenhar o cenário constituído.

E, durante as visitas, nas diversas trocas e, através da observação dos espaços, e das constatações, possibilitadas por essa inserção no cotidiano escolar, depreende-se que a valorização e a participação da comunidade, no processo de gestão, aliada ao estabelecimento de metas e objetivos comuns, principalmente, através do estabelecimento de interações dialógicas, poderá beneficiar o processo de gestão. Surgindo, ainda, a valorização do saber, como um dos pilares da atuação profissional, aliada à ética que conduzirá o agir de todos os envolvidos.

RECONHECENDO A GESTÃO ESCOLAR

Conhecer as particularidades da gestão, envolvendo as características de cada aspecto possui um importante significado por delinear a busca do trabalho de pesquisa, norteando o olhar para determinadas sinalizações que possam contribuir significativamente para descobertas e constatações.

Assim, analisando a temática, obtém-se que

(..) o termo gestão não é mero substituto do termo administração, é sim um novo paradigma, uma nova concepção. (...) o novo gestor vive a ação coletiva, integra, promove participação e discussão, ele não é o único que sabe, dá autonomia aos seus membros. O que antes era trabalho exclusivo da direção hoje passa a ser compartilhado com a comunidade, com respaldo da nova LDB, que prevê uma progressiva autonomia pedagógica, administrativa e financeira. (CANAN e PUTON, 2004, p. 120)

E, desta forma, proporciona espaços de participação e envolvimento da comunidade em um ambiente que já foi restrito e, muitas vezes, sonegado à comunidade escolar.

Salientando estas ideias, surge a a definição de Lück (2011b, p. 25), afirmando que:

A gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade de ensino e seus resultados.

Mostrando, desta forma o processo de formação necessário ao gestor escolar que permita estar em consonância com esta concepção, agindo em busca da gestão democrática, que está garantida na legislação nacional, através da Constituição Federal de 1988, no artigo 206, inciso IV, quando afirma que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: (...) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei.”

Também, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN 9394/96) prevê, em seu artigo 3º, inciso VIII, entre outros princípios, que o ensino deverá ser ministrado com base na “gestão democrática do ensino público”, demonstrando o direcionamento das políticas nacionais indicadas para a educação.

Não constando, porém, no texto das leis, uma definição daquilo que deve nortear a gestão democrática, assim, é necessário esclarecer que gestão democrática será o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola.

E, com base nestas determinações, a partir da concepção de que a gestão escolar democrática é a forma de conduzir o processo educativo com resultados que proporcionem aprendizagens mais significativas, com encaminhamentos para a autonomia, no exercício da cidadania dos educandos, produzindo reflexos positivos para a sociedade, surge o questionamento em relação aos fatores condicionantes da efetivação destas políticas na realidade das instituições de ensino. Registrando que:

A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. (DOURADO, MORAES e OLIVEIRA, p. 4)

O processo de democratização se iniciará no próprio ambiente escolar, concebendo ocasiões em que educadores, alunos, pais e colaboradores em geral discutam de forma crítica os acontecimentos ali ocorridos, em busca de forjar cidadãos críticos e participativos. (Dourado, Moraes e Oliveira). Assim,

A associação de pais e mestres, enquanto instância de participação, constitui-se em mais um dos mecanismos de participação da comunidade na escola, tornando-se uma valiosa forma de aproximação entre os pais e a instituição, contribuindo para que a educação escolarizada ultrapasse os muros da escola e a democratização da gestão seja uma conquista possível. (Dourado, Moraes e Oliveira, p. 13)

Praticar uma gestão democrática demanda ações, por vezes, dificultadas pelas contingências do contexto escolar. Em alguns momentos, os processos educativos são desenhados sob a forma do autoritarismo, da ausência de

participação e da falta de uma proposta pedagógica construída coletivamente. Segundo Silva, (2006, p. 368):

No caso específico do Brasil, pode-se observar uma prática centralizadora na construção das estruturas organizacionais e políticas do país. As organizações escolares por sua vez e a política educacional têm refletido essa prática, conferindo a essas organizações um padrão de comportamento centralizador e burocratizado.

Acrescentando, ainda, que:

É comum o comportamento, nas escolas, de cerceamento de autonomia seja pedagógica ou administrativa, justificada pela interpretação legal equivocada ou pela autoridade exercida dentro dos padrões das relações pessoais e de clientelismos. (Id., 2006, p. 373)

Sendo assim, algumas características que poderão ser destacadas na compreensão da gestão escolar poderão ser a descentralização das práticas de ensino, a democratização da tomada de decisões, dentro da escola, e a efetivação da autonomia da gestão da escola.

Partindo do pressuposto de que a interferência que ocorre entre os diversos sujeitos e suas funções, dentro do ambiente educacional, mesmo que não sejam ações conscientes, interferem no resultado da ação educativa, e assim, pela falta de orientação a respeito, possam causar prejuízos significativos (LÜCK, 1981), quando o processo educativo não é construído com a participação de todos os atores do ambiente educacional. Para Lück (1981, p. 18), “a eficácia do processo educativo centra-se no professor: seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes em relação ao aluno a quem deve motivar” e assim, depreende-se que o seu desenvolvimento trará benefícios aos alunos e significado à aprendizagem, bem como a sua efetiva contribuição na organização pedagógica da instituição poderá produzir resultados edificantes e modificações primordiais, para que os objetivos maiores da educação sejam alcançados.

E toda a estrutura da escola poderá estar organizada em prol do melhor desempenho do professor, juntamente aos seus alunos, salientando que a gestão escolar democrática terá crucial importância, na medida em que se propõe a

promover ações que busquem a circulação de ideias comuns, em prol de um mesmo objetivo, ação que deve ser fomentada pelo gestor e sua equipe de coordenação (Lück, 1981), para o atendimento às necessidades da comunidade educativa, que será o modo de oferecer maiores condições para que haja a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a contribuir para que se tornem capazes de enfrentar adequadamente, dentre outros aspectos, os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia, que passa a centrar-se cada vez mais no conhecimento, para o seu desenvolvimento. (Lück, 2011b, p.26)

Sabendo-se que

(...) onde a gestão é participativa, aspecto que caracteriza mais as escolas que têm seus dirigentes escolhidos pela via democrática, mostra-se uma tendência à melhoria dos problemas das escolas. Lembremos, novamente que a presença de uma gestão democrática e participativa, além dos discursos que a interpelam, não constitui ainda uma característica típica dos estabelecimentos brasileiros. (BATISTA & ODELIUS, 2002, p. 334 apud CALDERANO, 2010, p. 99)

Desta forma, outra característica marcante da gestão democrática será a construção do Projeto Pedagógico e a forma como ele foi concebido, mostrando que este documento se evidencia efetivo através das práticas cotidianas da escola como: práticas pedagógicas em sala de aula, tendo como sujeitos do processo os alunos, sendo estes participativos, portadores do saber e construtores do conhecimento, despertando o olhar crítico e atuante perante a sociedade em que vivemos, através de reuniões e encontros pedagógicos, a fim de rever práticas docentes, elaborar e reelaborar novos conhecimentos (formação docente) e discutir as práticas cotidianas da escola, a fim de que estejam de acordo com este documento. A união do grupo perante os desafios impostos no ambiente escolar, bem como as decisões coletivas, transparecendo uma gestão democrática e participativa. Como coloca Gadotti (apud VEIGA, 2002, p. 1) “(...) Um projeto educativo pode ser tomado como promessa frente a determinadas rupturas. As promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores.”

Segundo Andrade (2004), a gestão da escola deverá estar atenta às necessidades da comunidade, buscando a atualização dos professores e sua prática pedagógica, acompanhando os avanços tecnológicos e científicos, pela formação integral e o sucesso dos alunos, avaliando, planejando e coordenando a escola na atualidade, enfrentando desafios democraticamente para atender às demandas da sociedade. Pois, para Camargo (2006, p. 30), “ democratizar a gestão da educação (...) requer, fundamentalmente, que a sociedade possa participar no processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução.”

ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

“Na pesquisa, como em toda a obra de arte, a segurança se produz na incerteza dos caminhos.” (MARQUES, p. 116)

As questões ligadas à gestão democrática adquiriram crucial importância a partir do conhecimento adquirido a respeito da gestão escolar e a forma de organização das instituições de ensino e, ainda, partindo de vivências em ambientes que oferecem situações adversas ao entendimento relativo aos resultados buscados pela participação da comunidade, na condução do processo educativo.

Desta forma, analisar as condições em que se efetiva a atividade de gestão a partir das colocações dos sujeitos diretamente envolvidos, explorando as características deste trabalho, oferece subsídios para a descoberta de ações que contribuem para resultados edificantes na tarefa de gestão escolar, que corroborem para a conquista de aprendizagens significativas para todos.

Respondendo aos questionamentos gerados pela pesquisa, investigar as peculiaridades dos ambientes educacionais evidenciou os hábitos e as concepções presentes no cotidiano daquele estabelecimento de ensino e demonstrou quais direcionamentos serão perpetrados, a fim de realizar as tarefas comuns ao ambiente escolar e explicitar a intencionalidade de cada ação, alcançando os objetivos desejados.

Da mesma forma, identificar os princípios de gestão apresentados na proposta pedagógica, permitiu reconhecer a intencionalidade de cada proposição e a aplicação, destas ideias, nas ações do universo educacional.

E, assim, desvendando as limitações presentes no cotidiano escolar para a construção de um projeto democrático, diagnosticar os encaminhamentos dados a cada demanda, a fim de enfrentá-las e modificar a realidade, em busca dos objetivos estabelecidos pelo grupo.

Bem como, reconhecer os desafios enfrentados no ambiente educacional, para a gestão democrática, trouxe informações a respeito das práticas que proporcionam avanços, ou que podem causar retrocessos, na tarefa de gerir a escola.

Assim, a presente pesquisa explora a realidade de diversas escolas públicas, com áreas de atuação na Educação Básica, da rede municipal da cidade de Passo Fundo, especificamente, as oito escolas que alcançaram, durante a avaliação do ano de dois mil e onze, no Ideb - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica, notas superiores a 5.0, atingindo ou não as metas estabelecidas para o período (Apêndice I).

Outro aspecto a destacar é a forma de condução dos profissionais à gestão das escolas, que já se efetiva pela participação de toda a comunidade, através do voto, em processos democraticamente estabelecidos.

Assim, para verificar cada aspecto, alvo da investigação, foram procuradas oito escolas, que foram identificadas da seguinte forma:

1. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Zeferino Demétrio Costi**, localizada na Rua Independência, 380, Vila Popular de Passo Fundo (RS), atendendo cerca de trezentos e vinte alunos, advindos de famílias das classes B e C, e contando com uma equipe de trinta e cinco profissionais, que atuam nas diversas áreas da escola, tendo fornecido a documentação e concedendo, através da coordenadora pedagógica, a entrevista solicitada.
2. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Santo Antônio**, localizada na Rua Dirceu Sander - Vila Ricci - 816 - Passo Fundo, com trezentos e oitenta alunos. Nesta escola, não houve a entrega da documentação, pela indisponibilidade dos mesmos, tendo sido concedida pela diretora, a entrevista solicitada.
3. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Georgina Rosado** situada na Rua Alfredo Chaves, 1791, Bairro Lucas Araújo, contando com aproximadamente 320 alunos, sem maiores informações por não estarem disponíveis o Projeto Pedagógico e o Regimento, além das informações obtidas na entrevista realizada com a diretora da escola.
4. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Padre José de Anchieta**, localizada no Bairro Jerônimo Coelho, atendendo cerca de 300 alunos, que residem nas proximidades da escola e contando com uma equipe de 37 profissionais. A entidade forneceu o Projeto Pedagógico e o Regimento,

atualizados e revisados durante o ano letivo, além da entrevista, através da coordenadora pedagógica dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

5. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Notre Dame**, situada na Rua João Catapan, 733, na Vila Berthier, na documentação apresentada, Projeto Pedagógico e Regimento, não está registrado o número de alunos atendidos e a escola possui vínculo com a organização religiosa Notre Dame, que, juntamente com a Prefeitura Municipal, subsidia o funcionamento da instituição, sendo que, a referência pedagógica está totalmente voltada para as determinações daquela entidade. Além da documentação fornecida, também houve oportunidade para uma entrevista com a coordenadora pedagógica dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental.
6. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Wolmar Salton**, localizada na Rua Caludino Toldo, 155, no Bairro São Cristóvão, depois da entrevista concedida pela diretora da escola e de dois outros contatos para o envio dos documentos da instituição, não foram recebidos os materiais solicitados, para a verificação dos dados e análise dos conteúdos.
7. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Senador Pasqualini**, a escola não disponibilizou profissionais para a realização de entrevistas, alegando grande acúmulo de tarefas e ausência de alguns componentes do quadro funcional.
8. **Escola Municipal de Ensino Fundamental Arlindo Luis Osório**, localizada no Bairro Dona Júlia, atendendo cerca de 350 alunos, nos turnos da manhã e tarde e contando com um quadro funcional de 30 pessoas. Além da entrevista concedida, foram fornecidos os documentos solicitados, atualizados e revisados.

Sabendo-se que o Ideb foi criado em 2007 para acompanhar a qualidade no desempenho do estudante em avaliações do Inep – Instituto de Pesquisas Anísio Teixeira e em taxas de aprovação. Assim, para que o Ideb de uma escola ou rede

cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula. (Portal MEC)

Por sua vez, o Inep tem como missão institucional subsidiar o processo decisório das políticas educacionais. Para isso, produz e dissemina informações de avaliação, estatísticas, bem como estudos e trabalhos relevantes para a comunidade educacional. (Portal Inep)

Assim, utilizar o parâmetro das avaliações citadas justifica-se por demonstrar a atuação de instituições de ensino que, supostamente, tenham agido de forma a proporcionar aos alunos a aquisição dos saberes necessários ao desenvolvimento desejado.

Para reunir os posicionamentos procurados foram realizadas entrevistas estruturadas, com membros da equipe gestora (roteiro em apêndice II) e, também se realizou a análise documental, através da exploração do Projeto Político e do Regimento Interno destas instituições.

Durante a coleta de dados, que foi realizada através de contatos prévios com as equipes das escolas, houve a entrevista com os representantes das instituições e, posteriormente, foi realizada a transcrição das ideias, em alguns momentos, através das palavras das pessoas entrevistadas, ou, ainda, pela compreensão gerada pelas declarações e foram somadas às análises dos documentos, fornecidos pelas entidades.

Segundo Szymanski (2004), a interação humana que ocorre na entrevista é carregada de intencionalidades, onde interferem, mutuamente, as percepções de quem entrevista e de quem é entrevistado, com a colaboração de um e o reconhecimento de que é dono de saberes importantes para o outro. E ainda, uma oportunidade para a organização de ideias, até mesmo para quem às presta, pela forma de abordagem e pela reflexão produzida.

Analisar a realidade observada nos ambientes pesquisados poderá trazer informações esclarecedoras para o exercício da gestão na busca pela qualidade da educação, sabendo-se que “a análise é o processo que conduz à explicitação do fenômeno pelo pesquisador.” (SZYMANSKI, 2004, p. 71)

Embora seja necessário recordar que:

Uma boa explicação científica é aquela que dá direito à prudência e à reserva, que não define modelos, mas apenas assinala e aponta infinitas possibilidades e perspectivas para o entendimento e para a ação social. (SANTOS, 2000 apud VILELA, 2003, p. 433).

Desta forma, a caracterização teórico-metodológica será realizada através da abordagem qualitativa, que permite uma análise subjetiva das informações obtidas, visto que:

(...) há uma relação dinâmica e um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números; que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa; que o processo e seus significados são os focos principais de abordagem. (QUADROS, p.12)

Buscando soluções para um problema, conduz-se uma pesquisa. Analisando cientificamente as possibilidades elencadas pelo problema proposto. Sendo a “pesquisa (...) diálogo inteligente e crítico com a realidade”. (DEMO, 2012, P. 10)

E umas das possibilidades de pesquisa será o estudo de caso, que permitirá um aprofundamento da temática escolhida. Pois, segundo Mazzotti (2006, p. 642, 643):

Um aspecto importante para a caracterização do estudo de caso é o tipo de questões utilizadas a esse gênero de pesquisa, que geralmente são organizadas em um número pequeno de questões, mas essa modalidade requer questões ou temáticas sobre relações complexas, situadas e problemáticas. Mas também podemos dizer que a caracterização do estudo de caso deve-se a vontade de descobrir e compreender fenômenos sociais complexos.

Desta forma, através das entrevistas realizadas serão elaboradas análises que poderão abranger os diversos aspectos dos ambientes estudados, como esclarece Zanelli (2002, p. 87):

O conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo. Desenvolve habilidades qualitativas de ver, ouvir, ler e atribuir sentido às suas percepções. Parte da suposição de que a realidade de cada organização é um fenômeno social construído pelos participantes em suas vidas cotidianas, e a tarefa do pesquisador é traduzir o que foi apreendido: descrever e interpretar como as pessoas atribuem sentido e agem em seus mundos de trabalho.

RESULTADOS OBTIDOS

Depois das entrevistas realizadas, analisando as respostas, vistas através das palavras dos autores, visitados durante a formulação da fundamentação teórica, depreende-se as seguintes respostas a respeito das questões propostas:

Quais as características da gestão existentes nas escolas investigadas?

Compreender as características da gestão terá significado por diagnosticar os hábitos e as concepções presentes no cotidiano daquele estabelecimento de ensino e demonstrar quais direcionamentos serão perpetrados a fim de realizar as tarefas comuns ao ambiente escolar e explicitar a intencionalidade de cada ação, para que sejam alcançados os objetivos desejados.

Assim sendo, em quatro escolas pesquisadas, percebe-se a centralização da gestão na equipe diretiva, relacionando as questões administrativas apenas aos membros desta gestão, como diretor, vice-diretor e coordenadores pedagógicos, buscando opiniões dos professores, e em alguns momentos, apenas, consultando-os a respeito das decisões já estabelecidas pela equipe gestora, o que pode ser verificado através da seguinte colocação: "A gestão da escola é composta pela diretora, a vice-diretora e as coordenadoras pedagógicas." (Diretora de escola investigada)

Porém, em duas das escolas visitadas, além dos cargos de diretor, vice-diretores, coordenadores, orientadores, houve a citação da participação dos pais e dos alunos, dos professores e funcionários e demais componentes da comunidade escolar, na gestão da escola, informando que essa participação efetiva trouxe mudanças positivas para trabalho, acrescentando ao grupo atitudes e posturas capazes de propiciar maior integração entre as famílias e o grupo de professores.

Em duas escolas, ficou clara a fragmentação de funções quando o diretor cuida dos aspectos administrativos e os coordenadores e orientadores responsabilizam-se pelos assuntos ligados à ênfase pedagógica.

Contudo, em outros dois estabelecimentos, houve a citação de um trabalho coordenado, quando um membro da equipe terá conhecimento a respeito da atuação do outro, onde todos trabalham no mesmo espaço e dividem as tarefas,

constatado através da seguinte colocação: “Trabalhamos juntas e dividimos as responsabilidades, auxiliando e respondendo umas pelas outras, quando necessário.”

Ainda, em duas das escolas investigadas, houve a demonstração do trabalho em grupo com estabelecimento de metas, objetivos e projetos do grupo, juntamente com os pais e alunos, destacando a Associação de Pais e Professores como integrantes da gestão, participantes ativos nas decisões e parceiros no acompanhamento das atividades da escola, assim como do monitoramento dos resultados obtidos com os alunos, da orientação educacional, da tomada de decisões a respeito de obras, investimentos, despesas e arrecadação de fundos para aplicação em benfeitorias e, também, a respeito dos projetos relacionados às atividades pedagógicas. Afirmando que: “Os pais não vem pra escola apenas para festas (...) a Escola é um referencial dentro do bairro.”

O diálogo foi citado como linha de ação em três das escolas ouvidas, destacando que a troca de ideias e a participação dos diversos membros da comunidade na elaboração e cumprimento de metas, no diagnóstico dos desafios e na descoberta de soluções criativas foi importante para a implantação de novas formas de agir.

Porém, em duas escolas ouvidas, houve a referência de momentos em que será necessária a imposição por parte da direção, afirmando que existem certas decisões que devem seguir determinada linha e que não é possível ceder aos apelos dos professores, principalmente em relação ao que é determinado pela Secretaria Municipal de Educação.

Houve, também, um desataque especial à formação do grupo de trabalho, afirmando que uma equipe que compartilha dos mesmos objetivos, que, embora possua características diversas, busca agir em prol do melhor resultado, segundo as metas estabelecidas, discutindo frente os percalços e auxiliando-se mutuamente, mais facilmente obterá sucesso nas proposições realizadas. As colocações que demonstraram essa afirmação seguem a seguinte linha: É necessário que haja união, que a liderança seja apoiada para alcançar os resultados esperados pelo grupo e que, em caso de dificuldades, a troca de ideias, com sugestões de ambos os lados, direcionem as soluções.

Em duas, oportunidades, durante a pesquisa, houve a citação da necessidade de que seja mantida a coerência da ação cotidiana com o estabelecido no Projeto Político e no Regimento, nas ações e discursos, tornando o conteúdo dos documentos atuantes e ativos na escola. Afirmando que: “O PP deve conter a definição da Escola e a escola deve agir conforme o que foi definido na elaboração do projeto”

Documentos, estes que, na totalidade das respostas obtidas, foram elaborados com a participação do grupo de professores, juntamente com a equipe gestora e apoiados pelas determinações legais, depois da consulta prévia às famílias da comunidade, principalmente, através de questionários e entrevistas. Destacando a importância da construção coletiva e coerência com a realidade da instituição e das necessidades apontadas pela comunidade escolar.

Dentre estas, surge, citada em três das escolas ouvidas, o planejamento prévio de atividades e determinações do grupo, constantes, em alguns casos, da documentação legal, instituindo projetos e linhas de ação que servirão de norte para a atividade educativa, em busca dos objetivos estabelecidos, sendo essa busca, permanentemente, estimulada pela equipe diretiva, que desempenhará um papel de apoiadores e facilitadores na ação pedagógica. Necessidade contatada através da seguinte colocação: A equipe gestora poderá desenvolver um olhar diferenciado, vendo a escola como um todo, como se tirasse o telhado da construção e pudesse observar cada ambiente e cada indivíduo, auxiliando-o no desenvolvimento das suas atividades, coordenando-o aos demais participantes e buscando, em conjunto, alcançar as metas e a aprendizagem desejada.

Como os princípios da gestão democrática estão presentes na proposta pedagógica das escolas?

A busca pela participação da comunidade, mesmo que de forma tímida e pouco expressiva, é demonstrada através da explicitação de todas as escolas visitadas de que, mesmo que apenas através de um questionário, as famílias dos estudantes puderam colaborar e contribuir para a proposta pedagógica da instituição. Duas delas, porém, aludiram a presença de funcionários e das

entidades representativas nas ocasiões em que houve a elaboração das documentações.

O aprofundamento das análises teóricas ficou evidenciado em dois documentos estudados através da citação dos estudos realizados e da participação da Universidade de Passo Fundo como assessoria técnica, fornecendo bases teóricas de subsídio para as elaborações.

Conhecer a comunidade, as características e necessidades dos alunos, foram preocupações verificadas em todos os documentos analisados, de forma esclarecedora e detalhada, em três oportunidades, com relatos de membros atuantes em segmentos diversos da localidade e participação de pais e alunos em informações significativas. Em outra análise, surgiram relatos com pouca ênfase na comunidade, informados apenas dados estatísticos e características superficiais, o que transpareceu pouca intimidade com a rotina do local.

Houve um destaque especial, em dois documentos analisados, ao trabalho conjunto e à interdisciplinaridade, como norteadores da atividade gestora, que quer integrar da gestão aos demais acontecimentos da entidade.

Ainda, o cuidado com o agir ético na atuação profissional, teve grande destaque em um dos projetos pedagógicos estudados, mostrando claramente a busca de ações que respeitem a todos os sujeitos envolvidos, através de posturas críticas e edificadoras da ação educativa em todos os momentos do trabalho.

Com destaque especial à necessidade do desenvolvimento da consciência crítica, entre os alunos e entre os docentes, havendo citações a respeito em todas as propostas analisadas, de formas variadas com maior ou menor ênfase e detalhamento de estratégias, mas como uma constante busca, deixando transparecer que, mesmo não havendo a efetivação plena, existe uma corrente que direciona os objetivos para esta linha de ação.

Em duas oportunidades surgiram o estabelecimento de metas e objetivos para a escola, com períodos determinados e com projetos específicos para determinadas atuações, demonstrando a coordenação de iniciativas coletivas, a complexidade da atuação da equipe e a busca por concretizar suas ideias em ações.

Quais as limitações presentes no contexto escolar para a construção de um projeto democrático na escola?

As fragilidades surgidas em uma atividade profissional poderão motivar ações e indicar possíveis caminhos para mudanças significativas na ação, em busca do aprimoramento.

A alusão às pressões exercidas por parte da Secretaria Municipal de Educação, na busca pelos resultados estabelecidos com a equipe de gestão do sistema, surgiu como uma preocupação de duas escolas ouvidas, através de afirmação: “Assim como somos cobrados (equipe gestora) pela administração municipal, se torna necessário que sejam realizadas cobranças com o grupo.”

A ênfase em expressões ligadas a resultados, desempenho, cobranças, demonstra aspectos negativos desta relação, desenhando o estabelecimento de desigualdades negativas, mesmo em uma situação de hierarquia, havendo ainda, transferências ao grupo de professores, por parte da equipe gestora, de posturas pouco produtivas.

Assim, como demonstra Paro, (1997, p. 52):

Atualmente, o que se observa é que o diretor escolar é imbuído, através da hierarquia, de todo o poder. Vivendo um paradigma em que de certa forma possui a máxima autoridade dentro da escola e, porém, recebe ordens do Estado, devendo manter a Lei e a Ordem. Havendo, ainda, outra divergência, quando este deverá se utilizar de inovadoras técnicas de administração escolar, não governamentais e, ainda, conviver com os pequenos repasses de recursos financeiros.

Outro aspecto observado é em relação às entidades representativas, como a Associação de Pais e Mestres, que possuem pouca atuação, não tendo, muitas vezes, a participação efetiva nas atividades da entidade, limitando-se a presença em eventos festivos ou apenas quando comparecimento é solicitado para a solução de problemas relativos aos filhos.

Em alguns momentos, é possível perceber a ênfase da atuação educativa nos conteúdos curriculares durante as atividades escolares, desvalorizando as interações de outras abordagens entre professores e alunos.

Já no que tange à elaboração do Projeto Pedagógico, em quatro das escolas analisadas, o processo foi realizado através do grupo de professores, com a

aplicação de questionários para a caracterização da comunidade, sem a presença, nas reuniões, dos pais, alunos e funcionários.

A falta de tempo para que os professores possam participar da gestão, o que ocorre apenas reuniões semanais, de formação continuada, onde existem trocas de experiências adquiridas em experiências externas e quando ocorre a “oportunidade de falar, de fazer colocações”, foi citada por todas as escolas ouvidas. Duas delas relatando o excesso de atividades, dentro das próprias escolas e outras duas referindo-se ao desinteresse de alguns professores, ou, ainda, na fala de outras duas, pelo grande número de escolas para as quais os professores precisam trabalhar em dias e turnos diferenciados.

Houve, ainda, a alusão às demandas do sistema de municipal de ensino, que apresentam determinações, com exíguos prazos, que encaminham ações preparadas com pouca antecedência, como o Pacto Nacional pela Alfabetização (PNAIC), que estabelece novos parâmetros para o processo de alfabetização, a partir do ano de dois mil e treze, e que, segundo as declarações de uma coordenadora pedagógica entrevista, oferece pouco tempo para a estrutura seja organizada, dentro dos estabelecimentos de ensino.

As questões ligadas às demandas da Secretaria de Educação mereceram destaque em três das escolas analisadas, transparecendo algumas dificuldades apontadas dentro desta relação, mostrando certo distanciamento entre as ações das escolas e o acompanhamento das determinações da gestão municipal. Como o envio de recursos financeiros, insuficiente para as demandas da comunidade, a falta de apoio estratégico em ações coordenadas, como o envio de materiais para determinada atividade, demandando custos por parte do sistema educacional, sem que o estabelecimento de ensino possua espaço físico, para desenvolvê-la.

Ainda, em duas escolas a falta de profissionais para o desenvolvimento de atividades foi declarado, como para a efetivação de oficinas pedagógicas, de apoio, que devem ocorrer no turno inverso às aulas convencionais e que, somente, podem contar com a participação de professores voluntários, com parca remuneração e sem o devido espaço, necessário para o trabalho. Trabalho este, que será interrompido sempre que uma das condicionantes for prejudicada, seja pelas questões logísticas ou pela ausência do voluntário, que se ausenta em busca

de novas oportunidades, prejudicando assim, uma cadeia de acontecimentos relacionados, que vão da organização da escola às demandas das famílias.

Quais são os desafios enfrentados no ambiente escolar para a gestão democrática?

O ambiente educacional, pela própria natureza dinâmica e oportunizadora, constitui um grande desafio aos profissionais que a ele se dedicam. Porém, frente a presente análise, descortinam-se novas nuances, ainda, não vislumbradas pela simples vivência cotidiana. Relatá-los, então, trará luz aos próximos objetos de estudo.

Desta forma, uma grande tarefa será obter, através da organização interna, ou até mesmo de novas políticas educacionais, um maior tempo, seja para estudos ou para a participação dos professores no envolvimento com as atividades de gestão da escola. E, ainda, para que a equipe gestora possa junto aos demais membros do grupo, participar de debates e do aprimoramento das atividades educacionais.

Desenvolvendo, assim, um trabalho de coordenação, que não apresente apenas os aspectos burocráticos, mas possa oferecer um apoio efetivo ao trabalho dos professores em sala de aula, atuando no planejamento e na atividade juntamente aos alunos. Na busca pela inserção das famílias no fazer escolar, de forma legítima e produtiva, de forma a valorizar esta contribuição e aprimorar a construção da cidadania dos alunos, que, a partir do reconhecimento familiar da educação como prática emancipadora, a ela se dediquem de forma regular e entusiasmada.

Contagiando, assim, aos membros da equipe que, por hora, não compartilham dos objetivos do grupo, causando algumas dificuldades em coordenar ações que envolvam a todos e que satisfaçam aos objetivos individuais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

(...) a substância da pesquisa está em ter-se um tema, colocar-se uma questão que centralize nossas incessantes buscas de esclarecê-lo sempre melhor, de entendê-lo em suas sempre novas dimensões e desdobramentos. Não se esgota nunca, por isso, a pesquisa; não se conclui de todo, exigindo, isto sim, um suceder de etapas encadeadas. (MARQUES, p. 143)

O processo de construção da pesquisa mostrou situações inusitadas, descobertas inesperadas e despertou novas perguntas a respeito da temática estudada. Enquanto eram analisadas as questões anteriores e as surgidas pelo caminho, a disposição por estudar e adquirir novos conhecimentos, foi reforçada.

Desta forma, se estabeleceram constatações e foram confirmadas algumas concepções, como a necessidade de reconhecer a participação da comunidade na gestão escolar, contando com suas contribuições e promovendo o crescimento da escola, como bem cultural desta comunidade, através da valorização das entidades representativas e, ainda, buscando agregar novas atribuições a estes personagens, inserindo-os nas rotinas diárias de gestão.

Outro importante aspecto a ser destacado é o estabelecimento de objetivos e metas, elencados pelo grupo, norteando as ações e elucidando a tomada de decisões, pois quando os objetivos estão claros e as metas registradas, os resultados poderão ser mais facilmente alcançados, constatação, esta, verificada nos estabelecimentos em que essas características se evidenciaram, pois, os relatos de dificuldades com o envolvimento do grupo, nas atividades e propostas, ocorreram em menor proporção.

Por sua vez, o diálogo, como linha de ação, mereceu especial destaque, mostrando que a troca dialógica produz soluções criativas para as demandas surgidas e corrobora para um ambiente de liberdade e bem estar, onde a formação do grupo docente, com profissionais que compartilhem dos mesmos objetivos e, embora possuindo características diversas, contribuam para que os resultados almejados sejam alcançados, produzirá satisfação pelo trabalho realizado.

E, sobretudo, a valorização do saber e do agir ético, condizentes com as diretrizes traçadas na proposta pedagógica da escola, também surgiram como

preocupações dos gestores entrevistados e, também, durante a análise das documentações fornecidas. Demonstrando a necessidade da coerência entre as ações e o disposto, na intencionalidade registrada, durante o trabalho conjunto do grupo.

Destacou-se, ainda, em alguns momentos, certa dificuldade na comunicação e troca de informações entre o órgão gestor do sistema e as direções das escolas, em relação ao repasse de recursos materiais, a dificuldade na disponibilização de profissionais, para determinadas tarefas, e uma demonstração de que este diálogo nem sempre é possível, causando impasses e refletindo em posturas de imposição das ideias, que podem ocorrer a partir das direções, em um movimento contínuo, para com o grupo de professores.

As constatações descritas são apenas uma parte do universo de percepções ocorridas durante a pesquisa. A tarefa de desvendar os ambientes escolares, estranhos ao cotidiano de pesquisador, é desafiadora. Observar comportamentos, captar intencionalidades e posturas, reconhecer as fragilidades e comemorar as potencialidades é contagiante. Colher os resultados e, cuidadosamente, formalizá-los é missão árdua, exige atenção, desprendimento, intenso estudo e meticulosa análise.

Pesquisar é preciso. Construir novos caminhos para a gestão educacional poderá contribuir para o futuro, com melhores instituições e profissionais mais bem preparados, para a atividade de educar as próximas gerações.

REFERÊNCIAS:

ANDRADE, Rosamaria Calaes de. (org.) ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (coord.). **A gestão da escola**, Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004. (Coleção Escola em Ação; 4.)

BRASIL. Lei n.9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 02 dez. 2011.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: <http://www.dji.com.br/constituicaofederal/cf205a214.htm>, acesso em 02 dez. 2011.

CALDERANO, Maria da Assunção; PEREIRA, Margareth Conceição; MARQUES, Glaucia Fabri Carneiro (Coord.). **Campos e vertentes: formação, trabalho docente e avaliação sistêmica**. Juiz de Fora: Universidade Federal de Juiz de Fora, 2010. 292 p.

CAMARGO, Ieda.(Org.) **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, 143 p.

CANAN, Silvia Regina; PUTON, Gabriela de Fátima. **O Gestor Educacional e a democratização no processo de ensino**. SUDBRACK, Edite Maria.(Org.) **Especialização em Planejamento e Gestão da Educação**. Frederico Westphalen, Ed. URI, 2004, 304 p.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa: Aportes metodológicos**. 5ª Ed., Campinas, SP: Papyrus, 2012 (Coleção Papyrus Educação)

DOURADO, Luiz Fernandes. MORAES, Karine Nunes de. OLIVEIRA, João Ferreira de. **Gestão escolar democrática: definições, princípios e mecanismos de implementação**. UFG. Disponível em:< http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/texto2_1.pdf>. Acesso realizado em: 15/10/2012.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Coord.) **Gestão democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 1998. 119 p.

Ideb. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=336&id=180&option=com_content&view=article>. Acesso realizado em: 05/10/2012.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada:** administração, supervisão e orientação educacional. Petrópolis: Vozes, 1981. 66 p.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011a. Série Cadernos de Gestão

_____. **Gestão educacional: concepções e processos democráticos de gestão educacional.** 7 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011b. Série Cadernos de Gestão

MAZZOTTI, A. J. A. Usos e abusos de estudos de caso. **Caderno de Pesquisa.** Rio de Janeiro. v 36, n. 129, p.637-651, 2006.

MARQUES, Mário Osório. **Escrever é preciso: o princípio da pesquisa.** 5. ed. Ijuí: Ed. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, 2006. 154 p. (Mario Osorio Marques ;v. 1)

MENDONÇA, E. F. **Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil.** Educação & Sociedade, ano XXII, n 75, Agosto/2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v22n75/22n75a07.pdf>>, acesso em 02 dez. 2011.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa,** São Paulo, n. 60, fev. 1987. PP. 51-53

Portal Inep. Disponível em: <http://www.publicacoes.inep.gov.br/default.asp>, acesso realizado em 10/10/2012.

QUADROS, Claudemir de. **Enfoques de Pesquisa em Educação - 1º semestre** Disponível em: < http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3463/Livro_texto_-_enfoques_pesquisa_educacao_1_.pdf> .Acesso realizado em 09/10/2012.

SILVA, Joyce Mary Adam de Paula e. **Cultura nacional, cultura das organizações escolares e a gestão democrática: algumas reflexões.** Gest. Ação, Salvador, v.9, n.3, p. 367-379, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/rgav9n3joycesilva.pdf>>, acesso realizado em 10/08/2012.

SZYMANSKI, Heloisa; ALMEIDA, Laurinda Ramalho de; PRANDINI, Regina Celia Almeida Rego (Coord.) **A entrevista na pesquisa em educação: a prática reflexiva.** Brasília: Liber Livro, 2004. 86 p. (Pesquisa em educação ;4)

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (org) **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível.** 14a edição Papyrus, 2002. Disponível em: [http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3762/LeiturasComplementares/PP da Escola - uma construcao coletiva.pdf](http://cead.ufsm.br/moodle/file.php/3762/LeiturasComplementares/PP_da_Escola_-_uma_construcao_coletiva.pdf), acesso realizado em 13/04/2012.

VILELA, Rita Amélia Teixeira. **O lugar da abordagem qualitativa na pesquisa educacional: retrospectiva e tendências atuais.** PERSPECTIVA, Florianópolis, v. 21, n. 02, p. 431-466, jul./dez. 2003. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/9759/8996>> Acesso realizado em 25/09/2012.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estud. psicol.** [online]. Natal. v.7. p.79 - p.88, 2002. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/epsic/v7nspe/a09v7esp.pdf>>. Acessado em 01 de jun.2011.

APÊNDICE I

IDEB - Resultados e Metas

Parâmetros da Pesquisa

Resultado:

UF:

Escola

RS

Município:

Nome da Escola:

Passo Fundo

Todas

Rede de ensino:

Série / Ano:

Municipal

4ª série / 5º ano

4ª série / 5º ano

Escola †	Ideb Observado				Metas Projetadas							
	2005	2007	2009	2011	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021
EMEF ZEFERINO DEMETRIO COSTI	4.8	5.7	6.0	5.9	4.9	5.2	5.6	5.9	6.1	6.4	6.6	6.8
ESC MUN ENS FUN SANTO ANTONIO	4.4	5.1	5.6	5.5	4.5	4.8	5.2	5.5	5.7	6.0	6.2	6.5
EMEF GEORGINA ROSADO	4.6	4.6	4.9	5.4	4.7	5.0	5.4	5.7	5.9	6.2	6.4	6.7
ESC MUN	3.9	4.4	5.0	5.4	4.0	4.3	4.7	5.0	5.3	5.6	5.8	6.1

ENS FUN PADRE JOSE DE ANCHIETA												
EMEF NOTRE DAME	4.4	4.8	4.7	5.3	4.4	4.8	5.2	5.4	5.7	6.0	6.2	6.5
EMEF WOLMAR SALTON	4.1	4.3	5.2	5.3	4.2	4.5	4.9	5.2	5.5	5.7	6.0	6.3
EMEF ARLINDO LUIZ OSORIO	4.6	4.8	5.0	5.2	4.6	5.0	5.3	5.6	5.9	6.1	6.4	6.6
ESC MUN ENS FUN SENADOR PASQUALI NI	4.4	4.0	4.8	5.1	4.4	4.8	5.2	5.4	5.7	6.0	6.2	6.5
E M E F ANTONINO XAVIER	3.9	4.1	4.0	4.9	3.9	4.3	4.7	5.0	5.2	5.5	5.8	6.1
EMEF ELOY PINHEIRO MACHADO		5.1	5.4	4.9		5.3	5.6	5.9	6.1	6.4	6.6	6.8
EMEFGUA RACY BARROSO MARINHO	3.6	4.5	4.5	4.8	3.7	4.0	4.4	4.7	5.0	5.3	5.6	5.8
EMEF DANIEL DIPP -CIEP	4.2	4.6	4.4	4.7	4.3	4.6	5.0	5.3	5.6	5.8	6.1	6.3
EMEF URBANO	3.7	4.9	5.2	4.7	3.8	4.1	4.5	4.8	5.1	5.4	5.6	5.9

RIBAS												
ESC MUN ENS FUN ETELVINA ROCHA DURO	3.1	3.6	3.8	4.7	3.2	3.5	3.9	4.2	4.5	4.8	5.1	5.4
EMEF PROFESSO R ARNO OTTO KIEHL	4.0	4.2	4.2	4.6	4.1	4.5	4.9	5.1	5.4	5.7	6.0	6.2
ESC MUN ENS FUN ROMANA GOBBI		4.6	3.5	4.5		4.7	5.1	5.3	5.6	5.9	6.1	6.4
EMEF DYOGENE S MARTINS PINTO	3.4	4.2	3.9	4.4	3.4	3.8	4.2	4.5	4.8	5.0	5.3	5.6
EMEF ESCOLA DO HOJE		4.0		4.4		4.2	4.5	4.8	5.0	5.3	5.6	5.9
EMEF IRMA MARIA CATARINA	2.8	3.9	4.0	4.4	2.9	3.2	3.6	3.9	4.2	4.5	4.8	5.1
EMEF CORONEL SEBASTIA O ROCHA	3.0	5.1	4.4	4.3	3.0	3.4	3.8	4.1	4.4	4.7	5.0	5.3
EMEF COHAB SECCHI	5.0	4.7	4.1	4.2	5.1	5.4	5.7	6.0	6.2	6.5	6.7	6.9
ESC MUN ENS FUN CORONEL	3.5	4.5	4.2	4.2	3.6	3.9	4.3	4.6	4.9	5.2	5.5	5.8

LOLICO												
ESC MUN ENS FUN SANTO AGOSTINH O	4.1	4.5	4.2	4.2	4.2	4.5	4.9	5.2	5.5	5.7	6.0	6.2
EMEF FREDOLIN O CHIMANGO	3.8	3.4	4.0	4.1	3.9	4.2	4.6	4.9	5.2	5.5	5.7	6.0
EMEF SAO LUIZ GONZAGA	3.2	3.7	4.2	4.0	3.2	3.6	4.0	4.3	4.6	4.9	5.1	5.4
EMEF BENONI ROSADO		4.0	4.8	***		4.2	4.5	4.8	5.1	5.3	5.6	5.9
EMEF FREDERIC O FERRI		4.5	4.7	***		4.7	5.0	5.3	5.6	5.8	6.1	6.3
EMEF JARDIM AMERICA		4.1	4.2	***		4.3	4.7	4.9	5.2	5.5	5.7	6.0
EMEF LEAO NUNES DE CASTRO			4.2	***			4.5	4.7	5.0	5.3	5.6	5.9
EMEF LIONS CLUBE P FUNDO NORTE		3.2	3.7	***		3.4	3.7	4.0	4.3	4.6	4.9	5.2

**Obs:**

* Número de participantes na Prova Brasil insuficiente para que os resultados sejam divulgados.

** Solicitação de não divulgação conforme Portaria Inep nº 410.

*** Sem média na Prova Brasil 2011.

Os resultados marcados em verde referem-se ao Ideb que atingiu a meta.

[Pesquisar Novamente](#)

Atualizado em 14/08/2012

APÊNDICE II

Roteiro para entrevistas:

1. Quem compõem a gestão da escola?
2. Quais são as atribuições destes profissionais?
3. Quais as ações coordenadas pela gestão desta escola?
4. Quais os princípios considerados importantes na gestão?
5. Quais os mecanismos de representação e tomada de decisões?
6. Como foi elaborado o Projeto Pedagógico?
7. Como se dá a participação da comunidade?
8. Quais os mecanismos de participação dos professores? E o tempo disponível para essa atividade? Por que isso acontece?

APÊNDICE III



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 “GESTÃO ESCOLAR – INVESTIGANDO OS CONDICIONANTES PARA A CONSOLIDAÇÃO DA ATUAÇÃO DEMOCRÁTICA”. Tal pesquisa objetiva a coleta e análise de dados que resultarão na monografia de conclusão de curso, sob a orientação da Prof. Dra. Maria Eliza Gama.

O trabalho consiste em analisar as prática de gestão desenvolvidas nas escolas públicas de Educação Básica que alcançaram, no ano de dois mil e onze, notas superiores à cinco.

A pesquisadora responsável é Juliana Barbosa Riffel, aluna do referido curso. A pesquisadora se compromete em esclarecer devida e adequadamente qualquer dúvida ou questionamento que os colaboradores venham a ter no momento da pesquisa ou posteriormente, através do telefone (54) 3311-8229 ou e-mail jb.riffel@uol.com.br.

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 declarações, sem identificação do meu nome, como integrante da equipe gestora da Escola..... () Sim () Não.

Passo Fundo,.....de.....de 2012.

Assinatura do(a) entrevistado(a):.....

Assinatura da pesquisadora responsável:.....

