

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Denise Goldmeier Mattes

**O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A
CONTINUIDADE/ DESCONTINUIDADE DA GESTÃO EDUCACIONAL
DEMOCRÁTICA**

Sobradinho, RS
2018

Denise Goldmeier Mattes

**O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A
CONTINUIDADE/ DESCONTINUIDADE DA GESTÃO EDUCACIONAL
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Curso de Especialização Gestão
Educativa (EaD), na Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do
título de Especialista em Gestão
Educativa

Orientador: Prof.º Me. Marcos Britto Corrêa

Sobradinho, RS
2018

Denise Goldmeier Mattes

**O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A
CONTINUIDADE/ DESCONTINUIDADE DA GESTÃO EDUCACIONAL
DEMOCRÁTICA**

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Curso de Especialização Gestão
Educativa (EaD), na Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do
título de Especialista em Gestão
Educativa

Aprovado em 29 de junho de 2018:

Marcos Britto Corrêa, Me. (UFSM)
(Presidente/ Orientador)

Daniela de Oliveira Pires, Dra. (UFSM)

Maria Elizabete Londero Mousquer, Dra. (UFSM)

Sobradinho, RS
2018

RESUMO

O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E SUA RELAÇÃO COM A CONTINUIDADE/ DESCONTINUIDADE DA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA

AUTORA: Denise Goldmeier Mattes
ORIENTADOR: Prof.º Ms. Marcos Britto Corrêa

A referida pesquisa apresenta as influências do plano municipal de educação e sua relação com a continuidade/ descontinuidade da gestão educacional democrática. De forma que se tem como base a perspectiva da equipe gestora em relacionado as alterações dos integrantes desta na secretaria municipal de educação. O estudo teve como objetivo verificar se, na percepção da equipe gestora, o plano municipal de educação contribui para uma continuidade das práticas pedagógicas desenvolvidas na rede municipal de ensino, tendo em vistas as alterações da equipe gestora. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, tendo como etapas: levantamento bibliográfico, produção dados junto a cinco integrantes da atual equipe gestora da secretaria municipal de educação, análise dos dados e redação do texto final. Para a produção de dados foram realizadas entrevistas semi estruturadas com os profissionais que participam da pesquisa. Na análise de dados diferentes pontos de vista foram confrontados junto ao referencial teórico estudado. O trabalho final está estruturado nos seguintes capítulos: “Procedimentos Metodológicos”, “Gestão Escolar: da teoria à perspectiva da equipe gestora”, “Plano Municipal de Educação: alternativa para promover maior continuidade na educação” e “Conclusão”.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Continuidade. Plano municipal de educação. Educação.

ABSTRACT

THE MUNICIPAL PLAN OF EDUCATION AND ITS RELATIONSHIP WITH THE CONTINUITY / DISCONTINUITY OF EDUCATIONAL MANAGEMENT

AUTHOR: Denise Goldmeier Mattes
ADVISOR: Prof. Ms. Marcos Britto Corrêa

It presents a research on the influence of the municipal plan of education in view of the pedagogical practices developed in the schools. So that is based on the perspective of the management team in relation to the changes of the members of this in the municipal secretariat of education. The objective of the study was to verify if, in the perception of the management team, the municipal education plan contributes to a continuity of the pedagogical practices developed in the municipal school network, considering the changes of the management team. The research is characterized as qualitative, having as steps: bibliographic survey, production data with five members of the current management team of the municipal education department, data analysis and writing of the final text. For the production of data, semi structured interviews were carried out with the professionals who were later transcribed. In the data analysis different points of view were confronted next to the theoretical reference studied. The final work is structured in the following chapters: "Methodological Procedures", "School Management: from theory to the perspective of the management team", "Municipal Education Plan: alternative to promote greater continuity in education" and "Conclusion".

Keywords: Educational Management. Continuity. Municipal education plan. Education.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Informações sobre os entrevistados | 12 |
|---|----|

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 7 |
| 2 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 11 |
| 2.1 | Contextualizando o Município | 110 |
| 2.2 | Abordagem metodológica e perfil dos participantes..... | 10 |
| 2.3 | Produção e análise dos dados | 15 |
| 3 | GESTÃO ESCOLAR: DA TEORIA À PERSPECTIVA DA EQUIPE GESTORA MUNICIPAL | 18 |
| 4 | PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: ALTERNATIVA PARA PROMOVER MAIOR CONTINUIDADE NA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA.... | 29 |
| 4.1 | O plano municipal de educação e sua relação com a descontinuidade.. | 32 |
| 5 | CONCLUSÃO..... | 37 |
| | REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO | 36 |

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de minha carreira profissional, a referência à gestão, supervisão ou liderança sempre motivou meus estudos. Ao refletir sobre isto, optei por realizar uma especialização na área da gestão municipal da educação. Outro fator decisivo para este trabalho se refere ao fato de eu ter atuado profissionalmente, por quase sete anos, na Secretaria de Educação, trabalhando, diretamente, com o gestor da secretaria de educação. Percebi, no transcorrer desse período, o quanto a liderança e os princípios da gestão municipal norteiam o trabalho pedagógico e os processos de aprendizagem desenvolvidos nas escolas do município.

Concordo que mudanças numa equipe de trabalho sempre são necessárias, porém em demasia podem causar conflitos, sendo este o problema do meu trabalho. O que, de fato, deixa-me inquieta é acreditar que a descontinuidade da gestão municipal afeta, principalmente, os resultados dos processos de ensino e de aprendizagem no campo educacional.

Assim, lanço como hipótese ao problema exposto, que o princípio democrático que orienta as eleições do país tem conduzido estados e municípios a constantes trocas de suas gestões, que nem sempre produzem os avanços sociais almejados pela maioria da população, uma vez que no “entra e sai” de partidos e coligações, há muitos outros interesses que, disfarçadamente, suplantam os reais interesses públicos e coletivos. Dilemas à parte, o fato é que a alternância de uma gestão política, influencia na execução de todas as áreas, com destaque para a área educacional, cujo orçamento compromete, no mínimo, 25% do total das receitas resultantes de impostos.

No contexto da educação brasileira, evidencia-se uma constante busca por um processo de aprendizagem mais eficaz e padronizado. Eficaz no sentido de satisfazer as necessidades da sociedade, de preparar a criança para o modelo capitalista que está instaurado. E quando faço menção à expressão *padronizado*, estou considerando a educação a partir das políticas públicas federais, que mesmo

buscando agregar qualidade à educação municipal, também estão estandardizando o ensino, como, por exemplo, no que se refere a construções e obras.

Obras estas, que fazem referência a modelos arquitetônicos para a construção de escolas com financiamento dos programas federais, que são oferecidos prontos e não permitem muitas mudanças, caso o município julgasse necessário. Não são as construções por si só que vão modelar o ensino e definir o processo de aprendizagem, porém é perceptível, nesse movimento, uma inserção de padrão.

Diante do discutido, cabe ressaltar que é nesse ambiente que se desenvolve boa parte das crianças e jovens até, no mínimo, seus 17 anos. À vista disso, faz-se necessário analisar a escola a partir de diferentes perspectivas.

Na instituição escolar, destaco a importância da equipe gestora para a organização e constituição das escolas enquanto entidades educacionais. É fundamental que a equipe possa contar com a disposição do trabalho coletivo, garantindo a participação da comunidade escolar. Adotar a gestão participativa como modelo de gestão escolar faz toda a diferença no modo como se estabelecem as relações entre os servidores da escola e a comunidade escolar.

Além da gestão interna das escolas, outra equipe de fundamental importância no âmbito educacional municipal, é a equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação. Normalmente, a escolha dessa equipe se dá pelo gestor municipal, no caso o prefeito, eleito para um mandato de quatro anos. Essa escolha está, por vezes, pautada em acordos políticos e, nem sempre, preocupada com o desempenho da pessoa escolhida para assumir o controle da Secretaria de Educação.

Após designado o secretário municipal de educação, este busca formar a sua equipe de trabalho, cujos critérios utilizados para a escolha são diversos. Essa equipe busca, ao longo de sua gestão, coordenar o trabalho pedagógico e administrativo nas escolas do sistema municipal de ensino. Além disso, é muito comum ocorrerem trocas na gestão da educação municipal, por ocasião das eleições municipais.

Somos sabedores de que em 2014, no Município investigado foi sancionada a lei que aprova o Plano Municipal de Educação. A partir disso busco discutir no trabalho, se o plano oferece uma fonte de continuidade dos projetos educacionais desenvolvidos por uma administração, para que quando ocorra a troca de gestões esteja minimamente garantida a continuidade dos projetos pedagógicos desenvolvidos nas escolas.

Portanto, diante da situação apresentada, busquei desenvolver um trabalho direcionado à gestão municipal da educação, com os seguintes questionamentos: de que forma as mudanças no quadro funcional influenciam o trabalho desenvolvido nas escolas? Como a equipe gestora percebe essas alterações? Estas e outras perguntas foram alusivas à motivação da presente monografia.

A pesquisa teve como objetivo central verificar se, na percepção da equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação, o Plano Municipal de Educação influencia na continuidade das práticas pedagógicas desenvolvidas na rede municipal de educação, tendo em vista as alterações da equipe de gestão da Secretaria Municipal da Educação.

O estudo foi realizado em um município do Vale do Taquari com professores e com a gestora municipal da educação, e tem como tema a O Plano Municipal de Educação e sua relação com a Continuidade da Educação.

Este trabalho está estruturado em três Capítulos. No primeiro Capítulo intitulado *Procedimentos Metodológicos*, apresento a contextualização, caracterizando o município e os sujeitos envolvidos na pesquisa, além disso, apresento a metodologia utilizada e o perfil dos participantes. No segundo Capítulo, *Gestão Escolar: da teoria à perspectiva da equipe gestora*, realizo a análise teórica e também apresento a perspectiva da equipe gestora quanto à gestão escolar. No terceiro Capítulo, *Plano Municipal de Educação: alternativa para promover maior continuidade na gestão educacional democrática*, discorro sobre medida para diminuir os efeitos da alteração da gestão municipal de educação, a partir das percepções da equipe gestora. E, finalmente no Capítulo da conclusão, apresento minhas percepções acerca do trabalho.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 Contextualizando o Município

O presente trabalho foi desenvolvido junto a um município do Vale do Taquari, emancipado em maio de 1981, criado pela Lei 7.542, de 5 de outubro do mesmo ano. A população é de, aproximadamente, 32 mil habitantes. A Prefeitura Municipal está organizada num total de onze secretarias, dentre as quais há a Secretaria Municipal de Educação. A Secretaria Municipal de Educação coordena catorze escolas municipais de ensino fundamental, três escolas municipais de educação infantil e uma escola de turno inverso, atendendo em torno de 3.500 alunos diariamente. Dentre as catorze escolas municipais de ensino fundamental, cinco oferecem a educação infantil de 4 e 5 anos e ensino fundamental completo até o 9º ano. As outras nove escolas atendem alunos da educação infantil de 4 e 5 anos e ensino fundamental até o 5º ano, localizam-se na zona rural, e se caracterizam como escolas multiseriadas, em que um professor atua atendendo a todas as turmas da escola.

No ano de 2018, a Secretaria de Educação conta com, aproximadamente, 410 servidores, divididos entre professores, supervisores e orientadores escolares, monitores, serventes, agentes administrativos, nutricionista, psicóloga, fonoaudióloga e cargos em comissão.

2.2 Abordagem metodológica e perfil dos participantes

Visando conhecer a percepção da equipe gestora sobre as influências do Plano Municipal de Educação relacionado as alterações dos integrantes da equipe de gestão da Secretaria Municipal de Educação, optou-se por uma abordagem qualitativa, uma vez que esta busca compreender o objeto de estudo/fenômeno investigado em seu contexto, sendo, portanto, perpassada pela subjetividade dos sujeitos envolvidos. Não há preocupação em estabelecer generalizações ou dados

estatísticos, mas sim, em compreender em profundidade o objeto de estudo. Como afirma Minayo (2008, p. 21):

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes.

Dessa maneira, para responder ao problema proposto, a pesquisa contemplou as seguintes etapas: levantamento bibliográfico, entrevistas com equipe gestora, análise dos dados com pré análise das entrevistas e produção final do trabalho.

Participaram da pesquisa cinco integrantes da equipe gestora municipal da educação do município. A equipe gestora foi selecionada considerando que são eles quem gerenciam todo o andamento do Plano Municipal de Educação, além de serem os coordenadores da rede municipal de ensino. No intuito de manter a privacidade dos entrevistados, estes serão identificados com letras, sendo elas, A, B, C, D, E.

Como pode ser observado no Quadro 1, o grupo da equipe gestora é formado por três mulheres e dois homens. Todos os participantes se encontram na faixa etária entre 32 e 48 anos de idade. A formação acadêmica inicial de dois dos professores é em Ensino Médio na modalidade Normal (Magistério). E três deles tem a formação de Ensino Médio Regular (não o magistério). Em relação à formação acadêmica, os cinco integrantes são licenciados. As formações em licenciatura podem ser subdivididas, sendo que um integrante possui graduação em Matemática, dois possuem graduação em Ciências, um Pedagogia e um Letras. Interessante também observar que todos os integrantes possuem formação em nível de pós graduação (especialização).

Considera-se importante ressaltar o fato de que três dos cinco entrevistados, já atuaram em algum cargo que compõe a equipe gestora das escolas, antes de atuarem na equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação.

Quadro 1: Perfil dos participantes

| Participante | Atuação | Tempo de Serviço na Educação Municipal | Formação | Atuou em gestão – quanto tempo | Faixa etária |
|---------------------|---------------------------|---|---|---------------------------------------|---------------------|
| A ¹ | Secretário de Educação | 19 anos | Ensino Médio Graduação em Ciências Pós Graduação em Supervisão e Orientação Escolar | 11 anos como diretor | 41 anos |
| B | Coordenadora Educacional | 25 anos | Magistério Graduação em Ciências Pós Graduação em Gestão Escolar | 12 anos como vice-diretora | 48 anos |
| C | Coordenadora Educacional | 12 anos | Magistério Graduação em Pedagogia Pós Graduação em Pedagogia Empresarial. | 2 anos de coordenadora de Educação | 32 anos |
| D | Coordenadora Educacional | 6 anos | Magistério Graduação em Letras Pós Graduação em Ensino de Literatura | ** | 38 anos |
| E | Subsecretário de Educação | 7 anos | Ensino Médio Graduação em Matemática Pós Graduação em Matemática | 2 anos como vice-diretor | 36 anos |

Fonte: do autor

¹ No intuito de manter a privacidade dos entrevistados, estes serão identificados com letras, sendo elas, A, B, C, D, E.

E em relação à atuação profissional, mesmo que atualmente não exerçam a docência, todos possuem experiência de sala de aula.

2.3 Produção e análise dos dados

Para a produção de dados, foram realizadas entrevistas com a equipe gestora (APÊNDICE C) classificadas como semiestruturadas, pois de acordo com Minayo (2008, p. 64), “[...] o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender a indagação formulada”. Para Minayo (2008), as entrevistas possibilitam obter informações através do diálogo e ter a oportunidade de, ao mesmo tempo, refletir sobre as questões abordadas. Esse recurso substitui o esquema pergunta e resposta e estimula o entrevistado a discorrer sobre suas experiências e percepções acerca do andamento da educação no âmbito municipal de forma mais espontânea/livre. A entrevista é privilegiada no que diz respeito à interação social, pois nesse momento é possível atentar para as reações dos entrevistados enriquecendo o trabalho. Conforme Minayo (2008), a entrevista pode ser conduzida a partir de um questionário-roteiro, facilitando a comunicação entre ambos (entrevistador e entrevistado). As entrevistas buscaram responder uma série de questões cujo foco está voltado à gestão municipal.

Com a finalidade de conhecer como se dá a escolha da equipe gestora no âmbito da Secretaria Municipal de Educação e nas escolas municipais, utilizei como ponto de partida as questões: a) De que forma se dá a composição da equipe gestora no âmbito municipal? b) Tem conhecimento sobre os critérios estabelecidos para a escolha? Em caso afirmativo, descreva-os. c) Como o/a senhor/a acredita que devam ser os critérios de seleção para a formação da equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação?

Para conhecer e entender a percepção da equipe gestora acerca do Plano Municipal de Educação e sua relação com continuidade da educação, tendo em vista a alteração da equipe gestora, cinco perguntas foram propostas: a) Qual a importância de uma equipe gestora bem estruturada e organizada para o desenvolvimento da educação no município? b) Em relação ao plano municipal de educação, como ocorreu o processo de estruturação dentro do

município? c) Como ocorre o acompanhamento das metas estabelecidas dentro do Plano Municipal de Educação? Quais as providências que estão sendo tomadas em relação ao cumprimento das metas? d) O/a senhor/a percebe alguma mudança no trabalho desenvolvido pela secretaria da educação, após a implantação do Plano Municipal de Educação? Se sim, qual? Se não, considera importante trabalhar da mesma forma todo o tempo? e) O/a senhor/a acredita que o Plano Municipal de Educação demanda alguma influência na continuidade dos projetos no campo educacional? Qual?

E, com o propósito de verificar como é elaborado o projeto pedagógico do município, quatro questões foram apresentadas: a) Existe um documento escrito definido como Projeto Pedagógico do Município? Como ele é constituído? Existe alguma relação desse projeto com o Plano Municipal de Educação? b) Como se dá no âmbito da equipe gestora municipal a delimitação dos objetivos do projeto pedagógico do município, levando em consideração o Plano Municipal de Educação? c) Como eles são apresentados aos professores? d) De que forma os professores podem manifestar sua opinião sobre os objetivos do projeto? Existe manifestação? Como ela vem ocorrendo?

Ao analisar as entrevistas, conforme salienta Gomes (2008, p. 100), “[...] buscamos, de um lado, ter uma visão de conjunto e, de outro, apreender as particularidades do material”. Dessa forma, amplia-se a possibilidade de entender e traduzir a situação que o entrevistado relatou na entrevista.

De acordo com Minayo (2008), no momento da exploração do material é necessário estar atento aos detalhes da entrevista para perceber não somente o que já está dado pelo entrevistado. Nesse momento é possível depreender pequenos detalhes que, normalmente, passam despercebidos. Devemos ter cuidado para estarmos atentos àquilo que os sujeitos expressam em sua fala para não desvirtuar as informações, baseando-nos, unicamente, em percepções subjetivas do entrevistador.

Durante a exploração, foram comparadas as diferentes respostas para uma mesma pergunta, identificando as semelhanças e diferenças entre elas. A

partir de então, foi possível organizar o estudo em categorias. Conforme Gomes (2008, p. 88) “... cada categoria deve ser obtida a partir dos mesmos princípios utilizados para toda caracterização... O importante é submetemos todo o conjunto de material a ser analisado aos mesmos critérios”. Em seguida, foi realizada a seleção de trechos importantes para este estudo, que possam ser relacionados com a teoria estudada ao longo do trabalho. Busquei, também, estabelecer relações entre as falas dos professores e da secretária de educação, buscando conhecer diferentes pontos de vista sobre as mesmas questões.

A partir dos resultados obtidos com a análise das entrevistas, foram organizados dois capítulos. O primeiro retrata uma abordagem teórica e a perspectiva da equipe gestora de educação em relação à gestão escolar. O segundo capítulo é discutido o Plano Municipal de Educação como alternativa para promover maior continuidade na educação. E, para rematar, no capítulo da conclusão, são abordadas minhas considerações finais e a apresentação do meu conhecimento a partir da presente pesquisa.

3 GESTÃO ESCOLAR: DA TEORIA À PERSPECTIVA DA EQUIPE GESTORA MUNICIPAL

É evidente o fato de a educação ser um direito constitucional garantido a todo brasileiro. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), artigo 22, “a Educação Básica tem por finalidades desenvolver o educando, assegurar-lhe a formação comum indispensável para o exercício da cidadania e fornecer-lhe meios para progredir no trabalho e em estudos posteriores”. (BRASIL, 1966). Embora o direito à educação básica seja assegurado pela legislação, a concretização deste direito, bem como a garantia da qualidade educacional, ocorre mediante a oferta de vagas, pela organização e gestão das instituições escolares.

Assim, a equipe gestora possui um papel importante e fundamental na realização da educação a todo cidadão, cabendo a ela organizar e gerir as instituições de ensino do seu sistema municipal de educação para que seja assegurada uma educação de qualidade ao educando.

A equipe gestora municipal é responsável pelo orçamento público de sua secretaria, sendo que a área administrativa deve zelar pela aplicação dos recursos e garantir os serviços de alimentação, transporte escolar e manutenção da rede de escolas. Mas, imprescindível na gestão da secretaria de educação, é a gestão da área pedagógica, uma vez que é a ela atribuída a atividade fim que é a educação. É o setor pedagógico que orienta e planeja a política pedagógica do município, que define programas, projetos e ações, que serão propostos para as escolas da rede municipal. Destarte, pode-se pressupor que as decisões que ocorrem em nível de gestão municipal incidam sobre as práticas escolares. Contudo, é possível questionar como os aspectos relacionados à gestão municipal da secretaria de educação, a exemplo de alterações de pessoal na equipe, repercutem nas escolas.

Para discutir qual a percepção dos professores com relação às influências das alterações dos integrantes da equipe gestora da Secretaria

Municipal de Educação sobre a prática pedagógica desenvolvida nas escolas municipais, faz-se necessário discutir a concepção de gestão, situando o conceito e elencando fatores relacionados diretamente à ideia atual de gestão.

No cotidiano do trabalho de muitos profissionais se utiliza, em vários momentos, a expressão *gestão* e, no âmbito educacional, a palavra se repete ainda mais. No entanto, será que é possível estabelecer uma definição a essa palavra, visto que, ao longo das leituras realizadas, vários conceitos relacionados à gestão foram observados.

A palavra *gestão* tem sua origem ligada à teoria geral da administração, no que diz respeito a organizar e dividir trabalho ou gerir um grupo de pessoas com objetivos coletivos definidos. A teoria geral da administração surgiu no início do século XX, com a preocupação voltada para o controle do trabalho (CHIAVENATO, 2011). Trata-se da ideia de que é necessária uma pessoa responsável pelo planejamento e controle das atividades (poder sobre os trabalhadores) para que o propósito seja alcançado. De acordo com Chiavenato:

A preocupação original foi eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. (CHIAVENATO, 2011, p. 53)

A administração é tida como uma maneira de controlar as sobras e perdas, e buscar sempre maior índice de produtividade. A organização racional do trabalho, em departamentalização e fragmentação das atividades e, além disso, especializar o trabalhador em uma única tarefa são formas de aumentar os níveis de rendimento. Ainda, conforme o autor,

a administração é um processo contínuo e sistêmico que envolve uma série de atividades impulsionadoras como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objetivos. Ela implica em fixar objetivos a alcançar, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objetivos e oferecer resultados. (CHIAVENATO, 2011, p. 13)

Contudo, o termo *administração* não se restringe a planejar, organizar, dirigir e controlar. Para Chiavenato (2011), a administração está presente em uma variedade de situações e organizações e, seguramente, uma dessas

organizações é a escola. A configuração da administração escolar tem como base as teorias da administração empresarial do século XX, no que concerne às condições de trabalho, organização do modelo e o funcionamento da empresa.

A escola surgiu da necessidade de qualificar a força de trabalho que trabalha nas indústrias, e diante dessa necessidade, adaptou-se ao modelo de indústria. Algumas práticas escolares, como a adoção de um sinal sonoro (parecido com o da indústria) para determinar os horários de entrada e saída da sala de aula, a organização curricular por disciplinas, agrupamento de alunos por séries, são exemplos de uma organização escolar sob a mesma lógica da indústria. Durante muito tempo, a escola foi vista como somente mais uma organização que deve ser rigorosamente administrada, visando alcançar os objetivos estabelecidos pelo sistema.

Inspirada nos estudos sobre a concepção de administração clássica, e percebendo o modelo de sociedade capitalista, a organização da escola era centrada na figura do diretor, respeitando uma escala hierárquica.

Da teoria de administração clássica, retirou-se a forma de organização escolar vertical, hierarquizada, com um poder centralizador, com papéis e conteúdos fragmentados, baseada na distribuição de tarefas, sendo os professores entendidos como cumpridores de tarefas, subordinados à autoridade da equipe dirigente. Os professores por sua vez exercendo poder sobre os alunos, não só no que se refere ao conhecimento, como aos comportamentos requeridos como desejáveis [...] (CÓSSIO, 2006, p. 28)

Paro (1999), manifesta-se adverso às indústrias que se empenham na produção de um material concreto, e apresenta a escola como uma instituição prestadora de serviços que lida diretamente com o ser humano. Afirma ainda, que aluno não se utiliza apenas dos serviços, porém é parte integrante da sua aprendizagem. Sendo assim, a escola deve ter uma administração escolar diferenciada daqueles produtos e materiais que fazem parte do processo de produção nas indústrias, uma vez que o aluno é a “matéria-prima” da escola.

Enquanto na empresa produtora de bens e serviços em geral é bastante grande a participação relativa das máquinas e demais meios de produção em geral [...], na escola, é a mão-de-obra que possui participação relativa mais elevada (PARO, 1999, p.126).

Diante dessa perspectiva, foi necessária uma nova definição de administrar, que não limita o termo *administração* a planejar, organizar, dirigir e controlar. Surgiu, assim, o termo *gestão*, buscando, ao mesmo tempo, contemplar os processos de administração e abranger a participação da comunidade escolar.

O termo *gestão* é definido pelo dicionário Michaelis² (*online*) como é: “1. Ato de gerir. 2. Administração, direção. **G. de negócio:** administração oficiosa de negócio alheio, feita sem procuração.

De acordo com Lück (2006), em meados dos anos 90, concentrou-se maior atenção às questões ligadas à gestão educacional. Nesse momento o sistema educacional começa a ser questionado pela sua organização “fechada” e hierárquica. E é nesse cenário que a denominação de gestão na educação é formulada.

O termo gestão prevê a descentralização de poder e maneiras satisfatórias de gerir pessoas. São notáveis e indiscutíveis as rápidas transformações no mundo, portanto a educação escolar e tudo aquilo que a define ou integra também é impulsionada a mudar.

Segundo Lück:

A lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação. (LÜCK, 2006, p. 36)

Conforme Lück (2006), em alguns momentos, é possível perceber que, de modo errôneo, o termo *gestão* é utilizado como um simples substituto do termo *administração*. Não obstante, a mudança de denominação somente será efetiva no momento em que também ocorrer mudanças na concepção e no significado das ações. “A gestão não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas, sim a superar limitações de enfoque fragmentado, simplificado e reduzido” (LÜCK, 2006, P. 53).

² <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=gest%E3o> Acesso em: 20 de fevereiro de 2018.

De acordo com Mello e Cossio (2006) gestão escolar é muito mais que gerenciar a escola. Trata-se da construção de um plano político coletivo que busca envolver ao máximo a democracia, os direitos humanos básicos, e, com certeza, tem na participação, um elemento chave. Nas entrevistas, foi possível perceber alguns depoimentos relacionados ao conceito de gestão. O entrevistado A traz uma ideia que se aproxima muito ao termo de gestão ao afirmar que

a importância de uma equipe gestora bem estruturada e organizada é de fundamental importância, pois as pessoas são os recursos mais importantes de qualquer organização. O trabalho eficiente só acontece quando cada setor esteja organizado e cada integrante sabe de sua importância para instituição e se compromete para alcançar a qualidade que se busca na educação.

Já a resposta da entrevistada C apresenta uma perspectiva um pouco diferente no que se refere à equipe gestora. Para a profissional, a equipe gestora *“dita as regras que devem ter nas escolas”* (Participante C). Essa visão de um órgão superior e com poder (ditar as regras) se aproxima mais com o modelo de administração utilizado pela escola moderna.

Ao longo do tempo é possível perceber um avanço positivo em relação à gestão da educação no que tange à democratização e à descentralização. No processo de gestão, no momento em que uma pessoa opta por se omitir ao mesmo tempo em que outra opta em se manifestar, um atribui ao outro o poder pelo simples fato de sua omissão. Ou seja, de certa maneira, mesmo quando opto em não tomar partido de alguma situação, estou deixando outros tomarem decisões em meu lugar.

Segundo Lück:

O movimento em favor da descentralização e da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado no princípio da década de 1980, tem encontrado apoio nas reformas educacionais e nas proposições legislativas. Este movimento concentra-se em três vertentes básicas da gestão escolar: a) participação da comunidade escolar na seleção dos gestores da escola; b) criação de um colegiado/conselho escolar que tenha tanto autoridade deliberativa como poder decisório; c) repasse de recursos financeiros às escolas, e, conseqüentemente, aumento de sua autonomia. (LÜCK, 2001, p. 13)

Não é possível determinar um modelo de gestão ideal, posto que se trata de um processo de aprimoramento da sociedade, tendo como princípio a democracia. É essencial, contudo, que a escola esteja aberta para contribuições da comunidade escolar.

A participação coletiva constitui-se em instrumento básico de uma gestão democrática e pressupõe a disposição para o debate, reflexão, problematização, estudo, aplicação, avaliação e reformulação, em função das próprias mudanças sociais e políticas. (MELLO e CÔSSIO, 2006, p.43)

Em conformidade com Lück (2002, p.19) “os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, por meio da qual o poder é delegado a representantes da comunidade escolar e as responsabilidades são assumidas em conjunto”. Todavia, isso somente é possível se há a abertura para o diálogo de toda a comunidade escolar.

Nesse sentido, entende-se que gestão e democracia nunca estão completamente prontas e definidas, uma vez que devem permanecer abertas a novas formas de pensar e agir, novas possibilidades e ideias, permeando um espaço de trocas e de esforços para a participação coletiva. Cabe, também, registrar que a gestão democrática da educação é um princípio definido pela LDB. Portanto cabe a Secretaria de Educação elaborar/construir o Plano de Gestão assegurando a Gestão Democrática através da eleição de diretores e um plano para médio ou longo prazo para atingir os objetivos e continuidade. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) prevê, em seu artigo 14, que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares equivalentes. (Lei n 9.394/96)

Da mesma forma, a Constituição Federal em seu artigo 206, inciso VI, orienta, no artigo 206, que “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei”.

E por gestão democrática, compreende-se que

A gestão democrática implica a efetivação de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão. Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais a serem implementadas pelos diferentes atores que constroem o cotidiano escolar. (Caderno 5 – Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor, p.15).

Isto posto, tendo em vista a orientação legal definida na forma da lei, evidencia-se a necessidade de uma organização, também democrática e participativa, da equipe gestora - tanto daquela que atua na Secretaria Municipal, quanto daquela que está nas escolas.

Em consequência de que as escolas fazem parte de um sistema de ensino, que na esfera de município é coordenado pela secretaria de educação, torna-se indispensável analisar como se dá o processo de escolha da equipe gestora no âmbito municipal e também das direções das escolas municipais.

A partir da designação do Secretário Municipal de Educação, inicia um novo processo na Secretaria de Educação. Processo este, que consiste, inicialmente, em formar o grupo de trabalho, tendo por base um conjunto de habilidades e competências dos profissionais e de afinidades interpessoais.

A função de Secretário Municipal de Educação é coordenar as pessoas que irão elaborar, implementar e gerir políticas públicas educativas que possam garantir o desenvolvimento do cenário educacional. Além de competências técnicas, o dirigente municipal atém, também, responsabilidades administrativas, políticas e sociais, caracterizando, assim, como cargo de gestor público. Ao estabelecer prioridades no ato de governar, o secretário municipal deve desenvolver ações que possam garantir o direito de matrícula à população em geral na rede de ensino que gerencia, além da permanência na escola e da aprendizagem com qualidade social. A equipe gestora da Secretaria Municipal conta com a atuação das equipes de gestão de cada escola.

Uma das formas de escolher a equipe gestora escolar é a indicação, por parte da Secretaria Municipal de Educação, dos profissionais a assumirem o

cargo. Esta prática tende a garantir maior entrosamento, pois as pessoas que ocupam o cargo de gestor escolar são pessoas de confiança do Secretário Municipal de Educação. Porém, a forma de provimento por indicação do secretário de educação é questionável por levar em consideração aspectos como afinidade pessoal e partidária, critérios de proximidade interpessoal, muitas vezes, sem a consideração de formação acadêmica e da carreira do profissional.

As modalidades de escolha de dirigentes escolares não estão objetivamente definidas em lei federal, cabendo a cada ente governamental definir como se dará a escolha da sua equipe gestora, tanto em nível de Secretaria Municipal de Educação quanto nas escolas do sistema de ensino.

De acordo com Dourado,

a administração escolar configura-se, antes do mais, em ato político, na medida em que requer sempre uma tomada de posição. A ação educativa e, conseqüentemente, a política educacional em qualquer das suas feições não possuem apenas uma dimensão política, mas é sempre política, já que não há conhecimento, técnico e tecnologias neutras, pois todas são expressão de formas conscientes ou não de engajamento. (DOURADO, 2013, p. 101)

Logo, compor uma equipe gestora requer uma postura de tomada de decisões. Decisões estas que, na perspectiva da gestão democrática, não podem ser tomadas de forma individual.

Ao serem questionados sobre a forma e os critérios para a escolha da equipe municipal de gestão da educação, os entrevistados são unânimes em afirmar que o cargo de secretária municipal de educação é um cargo de confiança do prefeito. Alguns entrevistados ainda apontam que a escolha ocorre em acordo com os partidos políticos aliados. Percebo isso claramente na fala do entrevistado A, que afirma: *“O secretário é escolhida pelo prefeito porque é um cargo de confiança junto com o partido. Esse é o critério”*. Já os demais cargos da secretaria de educação, de acordo com a profissional C, são definidos da seguinte forma: *“A coordenação pedagógica é escolhida pela secretária pela competência, comprometimento, conhecimento em legislação educacional, formação acadêmica e experiência na área da educação. Os*

outros integrantes são concursados". Os "outros integrantes" a quem a professora se refere são aqueles que compõem o setor administrativo, de nutrição e transporte escolar. Ressalto a fala da entrevistada B, que confirma minha afirmação:

o secretário de educação escolhe alguns integrantes da sua equipe. Digo alguns porque hoje a maioria da equipe que atua na secretaria já é concursada, por exemplo, as nutricionistas e responsável pelos pedidos da merenda. A responsável pelo transporte escolar, a recepcionista, psicóloga e orientadora educacional. Seria praticamente impossível mudar toda a equipe. Claro que cargos de chefia são nomeados por cargos de comissão, até porque a secretária necessita de alguém de total confiança ao seu lado. No município em estudo, após a escolha do secretário, é ele, em acordo com o prefeito, quem escolhe os diretores e vice-diretores das escolas.

Além disso, todos os entrevistados entendem que o cargo de Secretário Municipal de Educação deve ser um cargo de confiança e não se manifestam contrários a essa forma de escolha.

Acredito que falar de democratização na escola não tem sido fácil, e torná-la realidade tem sido ainda mais complexo, dado que se o debate sobre a teoria já é difícil, implantá-la é um verdadeiro desafio. Observo que, apesar do discurso da gestão democrática ser amplamente debatido e este modelo de gestão escolar ser assegurado na legislação brasileira, ainda estamos em processo de iniciação de desenvolvimento desse tipo de gestão. Percebi, a partir das entrevistas, que na maioria das escolas deste município, as relações de poder têm entravado o processo de democratização da gestão, uma vez que os diretores são designados a partir da indicação do prefeito em concordância dos partidos. Ou, o que talvez muito mais problemático seria, forjar uma gestão democrática somente para atender aos padrões legais.

No que concerne às atuais regras, para o provimento ao cargo de gestor, os entrevistados afirmam existir alguns poucos critérios levados em consideração, além da indicação do prefeito e secretário para os cargos de direção e vice direção. São apontados pelos professores: a formação acadêmica, possuir habilidade de trabalhar com pessoas, ser conhecedor da realidade escolar na qual se está inserido, competência e, também, ter compromisso com a educação de qualidade. Quando me remeto aos critérios

atuais, acredito que no momento em que ocorre a escolha do gestor, ela não acontece com o intuito de fazer uma escolha não satisfatória. Ainda assim, escolher pessoas para cargos sem ter claro o que se procura e como se está procurando, gera problemas ao longo do processo e na conclusão da escolha.

Ressalto o depoimento de duas entrevistadas que dizem não conhecer nenhum tipo de critério levado em consideração. A profissional C afirma ainda que *“nunca nada foi exposto para os professores, o que sabemos é que ocorre pela indicação do prefeito e secretários sem a observância de critérios”*.

Acredito que diante da apresentação da atual forma de provimento ao cargo de secretário municipal de educação e formação de sua equipe pedagógica é necessário, discutir o problema central desta pesquisa, que trata sobre o plano municipal de educação como alternativa para promover a continuidade da gestão educacional democrática.

4 PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: ALTERNATIVA PARA PROMOVER MAIOR CONTINUIDADE NA GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA

Em 25 de junho de 2014, foi aprovado pela Presidência da República, o Plano Nacional de Educação, com vigência de 10 anos. Esse documento instituiu diretrizes para as futuras ações da área educacional. Ao todo, são 20 metas e estratégias estabelecidas para serem alcançadas com a parceria entre esferas pública federal, estadual e municipal, conforme previsto no corpo da Lei nº 13.005:

Art. 7º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios atuarão em regime de colaboração, visando ao alcance das metas e à implementação das estratégias objeto deste Plano.

§1º Caberá aos gestores federais, estaduais, municipais e do Distrito Federal a adoção das medidas governamentais necessárias ao alcance das metas previstas neste PNE. (LEI 13.005 de 25 de julho de 2014)

O novo Plano Nacional de Educação, em seu artigo 8º, determina que

“Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas neste PNE, no prazo de 1 (um) ano contado da publicação desta Lei”. (LEI 13.005 de 25 de julho de 2014)

Essa exigência, por um lado, se constitui como forma de controle, mas, por outro, o Plano Municipal de Educação pode conduzir o campo educacional pelos quatro anos da gestão municipal, bem como por gestões distintas. Cita-se o Art. 9º da Lei 13.005/2014:

Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão aprovar leis específicas para os seus sistemas de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública nos respectivos âmbitos de atuação, no prazo de 2 (dois) anos contado da publicação desta Lei, adequando, quando for o caso, a legislação local já adotada com essa finalidade. (LEI 13.005 de 25 de julho de 2014)

A elaboração do Plano no âmbito municipal está vinculada a vários fatores que cooperam com o regime de colaboração entre entes federados. Um

exemplo disso é a exigência da anexação do Plano ao Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (Simec), que nada mais é que uma plataforma *online* de gestão do Ministério de Educação (MEC), que trata do orçamento e monitoramento das propostas do governo federal na área da educação.

Portanto, se os municípios não anexarem seus Planos, certamente ficarão desabilitados de receber recursos do governo federal. Com esses projetos e propostas, fica clara a relação entre os entes federativos. Ao longo da Lei 13.005/2014, evidencia-se a importância da gestão democrática na elaboração do Plano Municipal de Educação. O Plano Municipal de Educação deve ser, portanto, um documento elaborado em conjunto com a comunidade, professores e alunos, estabelecendo metas e estratégias em benefício à educação, para o período de 10 anos.

O Plano Municipal de Educação é apontado por quatro dos entrevistados como uma alternativa para que a descontinuidade da equipe gestora municipal não interfira, intensamente, no campo educacional, garantindo que seja mantida uma continuidade, principalmente no que se refere a metas e ações educacionais de médio e longo prazo. Conforme salienta a entrevistada B,

Hoje temos um Plano Nacional de Educação que parte de diretrizes que visam uma educação mais igualitária e de qualidade e, para tanto, estabelece 20 metas e estratégias para o ensino no país em todos os níveis (infantil, básico e superior). Além disso, cada município deve ter seu Plano Municipal de Educação em consonância com o Plano Nacional e também terão dez anos para alcançar os objetivos propostos. Portanto, a equipe gestora, sabe o caminho a seguir.

Da mesma forma, há a orientação para que os planos municipais e estaduais estejam em consonância as proposições e metas do plano nacional de educação.

Acredito que o prazo de 10 anos seja necessário para que as metas se concretizem. Levando em consideração de que uma troca de gestão ocorre em culminâncias com as eleições municipais, a cada quatro anos, o PME pode vir a se tornar-se um instrumento que favoreça maior continuidade nas ações. Como destaca a entrevistada C, em seu depoimento:

Acredito que um plano municipal de educação vem para tornar a educação como política pública e não como política partidária. Seguindo metas e diretrizes traçadas, não importando qual a gestão que está atuando, mas sim pensando que existem objetivos comuns elencados por uma comunidade escolar que devem ser atingidos.

Finalizando, exponho que o secretário municipal de educação, juntamente com sua equipe de trabalho, sabendo das principais diretrizes estabelecidas nacionalmente para a superação dos baixos indicadores educacionais, necessita planejar as ações da sua secretaria e se estruturar de maneira que o município possa atingir as metas. A gestão municipal da educação não se estende somente à dimensão pedagógica, mas abrange também a administração geral, as finanças e o orçamento. Isso significa investir em recursos humanos, sistemas de informação, formação técnica e administração participativa, para que, assim, possa atender objetivos e metas estabelecidas nacionalmente.

4.1 O plano municipal de educação e sua relação com a descontinuidade.

A descontinuidade da equipe gestora, diversas vezes, causa um período de insegurança e instabilidade, porém a mudança de poder é necessária, uma vez que se trata de um dos princípios de uma gestão democrática. Normalmente baseadas em um caráter político, minimizando a qualidade das ações, a descontinuidade é evidenciada na paralisação de projetos ou programas, e até mesmo no arquivamento de propostas futuras.

Não se trata de estabelecer ligação direta entre a descontinuidade da gestão com algo ruim, nem de afirmar a continuidade como algo bom. O que estou propondo, é discorrer sobre a descontinuidade da equipe gestora municipal de educação e a decorrente interferência no cotidiano escolar.

Primeiramente, faz-se necessário conhecer a percepção da equipe gestora acerca de sua importância e seu compromisso social. Alguns dos participantes, a exemplo da entrevistada D, destacam a atuação da gestão para além da operacionalização de atividades administrativas que garantam o

funcionamento da escola. Mais do que “atender alunos”, é preciso “garantir qualidade educacional”. Nas palavras da entrevistada D:

Uma palavra que define a equipe é o compromisso, com o município, de oferecer uma educação de qualidade, uma preocupação de que todos permaneçam na escola aprendendo, tanto que todas as formações são voltadas para isso. Não é só atender os alunos e deu (entrevistada D).

Esse depoimento resume o posicionamento dos demais entrevistados no que se refere ao compromisso social e à seriedade necessários para uma gestão municipal de educação. Os entrevistados concordam em afirmar que a equipe gestora municipal é fundamental para o andamento do trabalho pedagógico, entendem a secretaria como o “norte” dos trabalhos e também “funcionar como um apoio à escola, pois a escola planeja, faz propostas e busca na secretaria o apoio para que todas as ideias da escola saiam do papel e possam ocorrer na escola” (entrevistada C).

O entrevistado A ressalta a importância de uma equipe em constante formação, conforme segue:

Percebo também que deve haver uma constante renovação (cursos e formações) para aqueles que atuam na SME e são concursados, pois depois de muito tempo, uma coisa feita sempre da mesma maneira acaba se tornando hábito e vício, o que não é positivo para o progresso da educação (entrevistado A).

Quando questionados sobre o fato de perceberem alterações na equipe gestora municipal, todos entrevistados afirmam perceber alteração, como a troca de secretários municipais de educação, como também da equipe que atua junto ao secretário. A participante E é firme em afirmar que “*houve trocas de gestões devido a troca de prefeito*”. Os entrevistados entendem que a alteração da gestão ocorre em razão de fatores políticos partidários, pois a cada eleição pode ocorrer a troca do gestor municipal, ocorrendo, conseqüentemente, a troca do secretário de educação. Ocorrendo a troca do secretário de educação, 2 entrevistados são unânimes em afirmar que a transição entre a troca de gestores tem gerado uma descontinuidade no campo da educação.

Para Nogueira (2006),

as características da descontinuidade administrativa ocorre em diversos graus, desde a simples perda de prioridade na agenda de novos gestores até a mudanças de nome, objetivos ou estratégias ou a interrupção total de atividades, quase sempre em função de critérios políticos e não-técnicos. Acontece em projetos, programas, políticas e/ou em organizações ou instituições como um todo. (NOGUEIRA, 2006, p.38)

Assim, entendo que necessidades coletivas da população são, de certa forma, subordinadas em prol do interesse privado dos gestores que assumem uma gestão pública.

Com relação à descontinuidade da equipe gestora e seus efeitos sobre o cotidiano escolar, os entrevistados são unânimes em afirmar que toda a descontinuidade sem planejamento interfere negativamente no setor da educação. Essa ideia se destaca na fala da participante B, que afirma que:

Percebi alterações de secretários de educação, não posso generalizar e afirmar que todas foram boas. Houve uma em especial que causou um desastre na educação, pois acabou mudando todo o pensamento e linha da educação. Não que as novas ideias fossem ruins, mas a forma como isso foi colocado acabou causando problemas na educação, faltou planejamento. Tanto que essa secretária foi substituída por outra, dois anos depois e a nova secretária acabou retomando trabalhos anteriores a essa gestão.

Nogueira (2006), contudo, compreende que este tema é bastante complexo, pois,

O fenômeno da descontinuidade dificilmente acontece de maneira pura, em seus extremos (completa continuidade ou descontinuidade). Ao longo do desenvolvimento de uma iniciativa é comum aparecer elementos de ambas as situações. Mesmo em casos de forte descontinuidade administrativa, as equipes ou organizações envolvidas desenvolvem mecanismos de autodefesa para garantirem a continuidade. (NOGUEIRA, 2006, p. 26)

Nesse sentido, a cada nova gestão, e mesmo no período de permanência de uma mesma gestão, ocorrerão momentos em que será possível observar maior grau de continuidade e outros momentos com maior ruptura na forma de conduzir os processos educativos da rede.

Diante das menções acima, é possível observar que as mudanças na equipe gestora municipal de educação interferem no cotidiano escolar. As principais influências citadas pelos entrevistados estão intrínsecas à mudança

nos projetos pedagógicos propostos às escolas. Como aponta a participante B *“dependendo da gestão muda-se o foco da educação, com a alteração dos projetos pedagógicos do município”*. Também encontro apoio na fala da participante C: *“Assim grandes interferências não, mas pequenas sempre são percebidas, principalmente em projetos que foram idealizados por uma equipe e já pela outra são deixados de lado, já que não seguem os objetivos propostos pela secretaria naquele momento”*.

Nogueira (2006) acredita que a prática da descontinuidade é difícil de solucionar, justamente em virtude desta relação dinâmica entre continuidade e descontinuidade.

Ao se manifestarem sobre o Plano Municipal de Educação e sua relação com a continuidade da educação, os cinco entrevistados são unânimes em afirmar que, uma vez que o documento é decenal, auxilia na continuidade das práticas pedagógicas e no andamento do trabalho desenvolvido pela rede educacional. Conforme é ressaltado na fala do entrevistado A *“Acredito que não tem como parar o andamento do Plano, não tem como parar, umas das coisas que aconteceu, não foi feito o relatório de avaliação de 2016, foi iniciados os estudos, mas não foi concluído, então foi nos cobrado que no SIMEC isso está em aberto”*. Com essa contribuição entendo que outros órgãos externo também estão exercendo os eu papel e fiscalizando o andamento do Plano Municipal de Educação, que por sua vez contribui para a continuidade dos projetos educacionais.

Com a análise da entrevista foi ainda possível abordar como se dá a inserção do Plano Municipal de Educação no projeto pedagógico do município. O entrevistado D, é enfático ao afirmar que *“tínhamos conhecimento do plano municipal, pois participamos da construção em 2014, então quando elaboramos o projeto do município as metas foram levadas em conta, mas não sabíamos da complexidade do documento”*. É possível perceber que mesmo os professores que participaram da construção do Plano Municipal de Educação não possuem todo o domínio do documento e estes professores que agora fazem parte da equipe gestora precisam se inteirar do documento. Assim como é ressaltado pelo participante D *“eu mesmo não conhecia por completo o*

plano, quando comecei a trabalhar na SME, tive que conhecer, ler e ver como ele funcionava”.

São os projetos/trabalhos pedagógicos que aproximam a escola do meio social no qual ela está inserida. É, também, por meio deles que a escola estende suas ações à comunidade escolar. O modo como os trabalhos serão dirigidos e propostos aos alunos também sobre alterações pelo meio social, senso assim é necessário estar aberto a essas mudanças e principalmente possuir mecanismos para abranger essas necessidades.

Os projetos pedagógicos mencionados neste estudo são projetos de estudo propostos pela Secretaria Municipal de Educação às escolas do seu Sistema Municipal de Ensino. Projetos estes, que são organizados e coordenados pela Secretaria Municipal, no intuito de proporcionar alternativas para as necessidades da escola, contemplando temas transversais. Percebe-se então, baseada na análise de dados, que o Plano Municipal Educação está inserido nos projetos pedagógicos, a fim de alcançar as metas.

Encerrando este capítulo, entendo que a equipe gestora da Secretaria Municipal de Educação de posse do Plano Municipal de Educação tem plenas condições de não interferir de forma negativa no andamento da educação. Fazendo adaptações necessárias e possíveis para que o plano, de fato, agregue qualidade à educação municipal.

Durante a análise das entrevistas foi plausível perceber que alguns professores apontam o Plano Municipal de Educação como alternativa possível para promover maior continuidade no campo educacional, sendo assim segue capítulo com minhas conclusões.

5 CONCLUSÃO

Após leituras e aperfeiçoamentos no problema de pesquisa, busquei investigar se o plano municipal de educação auxilia na continuidade da gestão municipal e afeta, principalmente, os resultados dos processos de aprendizagem e o andamento de ideologias no campo educacional. Após a produção e análise dos dados obtidos pela entrevista, como resposta, pude desenvolver uma visão crítica sobre o que antes eu somente tinha como hipótese.

O fato de um dos princípios da gestão democrática estar ligado às constantes trocas de uma gestão pública, contribui para que ocorra a descontinuidade na gestão municipal da educação. Com as respostas dos entrevistados, pude confirmar essa afirmação e agregar novas análises e críticas. Busquei, ao longo do trabalho, ao mesmo tempo, responder o problema de pesquisa como também reunir elementos para debater, questionar e investigar.

Importante comentar que o tema deste trabalho ainda carece de estudos mais aprofundados, uma vez que os estudos na área da descontinuidade administrativa ainda são muito poucos. Além disso, o referencial teórico relacionado à descontinuidade da equipe gestora no âmbito educacional, tratando o assunto claramente disponível é restrito. Os livros utilizados como referencial abordam gestão educacional, mas não debatem a descontinuidade decorrente das trocas nas equipes gestoras. Na dissertação de Fernando do Amaral Nogueira (2006) encontrei elementos para contrapor e discutir com maior aprofundamento se, de fato, as alterações da equipe gestora interferem no cotidiano escolar.

Esperava, no início da análise dos dados, conseguir argumentar se a descontinuidade se tratava de um processo bom ou ruim para a educação municipal, porém com o fim da análise e o início da escrita da monografia, percebi e concluí que essa classificação não condizia com os propósitos do

trabalho, também não haveria um crescimento acadêmico e respectiva contribuição ao campo da gestão municipal da educação.

Acredito que a cada nova formação de equipe gestora, e mesmo no período de permanência de uma mesma gestão, ocorrerão momentos em que será possível observar maior grau de continuidade e outros momentos com maior ruptura na forma de conduzir os processos educativos da rede. Outro aspecto observado é o fato da alteração da equipe gestora promover a “desacomodação” das pessoas envolvidas, o que pode auxiliar na produção de novos projetos, o que quero dizer é que mudanças são necessárias na medida em que algum movimento é sempre executado da mesma maneira.

Acredito que, por ocasião de troca da equipe gestora municipal, é preciso considerar a educação como uma política pública necessária para o desenvolvimento da comunidade e crescimento do município, levando em conta as metas estabelecidas no Plano Municipal de Educação.

Em relação à questão da descontinuidade da gestão pública, afirmo haver muito espaço para pesquisas que relacionam o tema com o campo educacional, avançando no sentido de aprofundar a compreensão sobre as maneiras como a descontinuidade interfere no cotidiano escolar.

Quero finalizar as considerações finais expondo as minhas aprendizagens. Primeiro acredito que desenvolver um trabalho, independentemente do tema proposto, requer muita dedicação, tempo e curiosidade para elaborar toda a estrutura da pesquisa. Segundo, tenho a certeza que ao me propor estudar o assunto gestão municipal relacionando ao Plano Municipal de Educação e sua relação com a continuidade, pude me desafiar a pensar além do currículo do curso. Também me ajudou a desconstruir verdades prontas que havia construído com base no senso comum, como a ideia de que toda a descontinuidade da gestão é sempre negativa para campo educacional.

Apreendi que não é porque um ato é praticado da mesma forma durante muito tempo, estará sempre correto e positivo. Concordo com Charles Kettering que diz *“Se você sempre fez algo da mesma maneira, provavelmente está*

errado". Isso porque todo o conhecimento é possível de transformação. Vivemos em um tempo de transformações rápidas e necessárias, e no campo educacional não poderia ser diferente, uma vez que atuamos com pessoas influenciadas pelas mudanças. Então afirmo que mudanças planejadas e bem coordenadas sempre são necessárias para o sucesso educacional.

Finalizando, numa educação de qualidade precisamos de gestores de competência e educadores que acreditem em seu trabalho. Acreditar e trabalhar com competência pensando sempre a favor da educação dos estudantes.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 25 de março de 2018.

BRASIL, Ministério da Educação. **Caderno 5: Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**. Brasília, DF, 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf> Acesso em 15 de abril de 2018.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei nº 9394/96**. Institui as Diretrizes e Bases da Educação brasileira. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 16 de março de 2018.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei nº 13.005/14**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 20 de março de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8º Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2011.

CÓSSIO, Maria de Fátima. **Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível**. In: CAMARGO, Ieda (Org.). Gestão e políticas da educação. Santa Cruz do Sul – EDUNSIC, 2006. p. 23.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (Org.). Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios. 8º Ed. São Paulo – Cortez, 2013. p. 95.

GESTÃO. In: **MICHAELIS: moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2009. <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=gest%E3o>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2018.

GOMES, Romeu. **Análise e Interpretação de Dados de Pesquisa Qualitativa**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade. 27º Ed. Petrópolis – Vozes, 2008. P.79.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** In: Série Cadernos Pedagógicos. Vol. I. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestão escolar.** 5º. Ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2001.

MELLO, Elena Maria Billing, CÓSSIO, Maria de Fátima. **Gestão da educação básica: ausências e emergências.** In: CAMARGO, Ieda (Org.). Gestão e políticas da educação. Santa Cruz do Sul – EDUNSI, 2006. p. 35.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, (Org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade** / organização MINAYO; autores Suely Ferreira Deslandes, Otávio Cruz Neto – Petrópolis/RJ: Vozes, 1994.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. **Continuidade e Descontinuidade administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos.** São Paulo: Dissertação de Mestrado em Administração da Fundação Getúlio Vargas. – 2006.
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2423>>. Acesso em: 28 de maio de 2018.

PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 1999.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|---|----|
| Apêndice A – Termo de consentimento para os participantes | 41 |
| Apêndice B- Tabela matriz para construção dos instrumentos de coleta de dados | 43 |
| Apêndice C – Entrevista a ser utilizada com equipe gestora | 44 |

Apêndice A – Termo de consentimento para os participantes

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**TÍTULO DO TRABALHO: O PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E SUA
RELAÇÃO COM A DESCONTINUIDADE DA GESTÃO EDUCACIONAL**

O presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido têm por objetivo firmar acordo escrito com o(a) voluntária(o) para participação da pesquisa abaixo descrita, autorizando sua participação com pleno conhecimento da natureza dos procedimentos a que ela(e) será submetida(o).

1. Informações da Pesquisa: A pesquisa busca coletar dados para a escrita de Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização Gestão Educacional (EaD), na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS)
2. Natureza da pesquisa: Esta pesquisa tem como finalidade pesquisar sobre a percepção da equipe gestora municipal sobre as influências do Plano Municipal de Educação sobre a prática pedagógica desenvolvida nas escolas municipais.
3. Participantes da pesquisa: Equipe gestora da Rede Municipal de Ensino de Teutônia.
4. Envolvimento na pesquisa: Você tem liberdade de se recusar a participar e ainda de se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para você. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do e-mail do pesquisador, que segue: denise.mattes@hotmail.com
5. Sobre as coletas ou entrevistas: Ao participar deste estudo você será entrevistado, através de perguntas pré-estabelecidas em que as respostas serão gravadas e posteriormente transcritas. As entrevistas ocorrerão em local e horário pré-estabelecido entre o pesquisador e o participante da entrevista.
6. Riscos e desconforto: Os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos

conforme resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde – Brasília – DF.

7. Confidencialidade: Todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Os dados da (o) voluntária (o) serão identificados com um código, e não com o nome. Apenas os membros da pesquisa terão conhecimento dos dados, assegurando assim sua privacidade.
8. Benefícios: Ao participar desta pesquisa você não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo contribua com informações importantes que deve acrescentar elementos importantes à literatura, onde o pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos.
9. Pagamento: Você não terá nenhum tipo de despesa ao autorizar sua participação nesta pesquisa, bem como nada será pago pela participação.
10. Liberdade de recusar ou retirar o consentimento: Você tem a liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e deixar de participar do estudo sem penalizastes.

Após estes esclarecimentos, solicito o seu consentimento de forma livre para permitir sua participação nesta pesquisa. Portanto, preencha os itens que seguem:

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,

_____,
RG _____ após a leitura e compreensão destas informações, entendo que minha participação, é voluntária, e que posso sair a qualquer momento do estudo, sem prejuízo algum. Confiro que recebi cópia deste termo de consentimento, e autorizo a execução do trabalho de pesquisa e a divulgação dos dados obtidos neste estudo.

Obs: Não assine esse termo se ainda tiver dúvida a respeito.

Teutônia, _____/_____/_____

Telefone para contato: _____

Contato: Denise Goldmeier Mattes – e-mail: denise.mattes@hotmail.com

Telefone: (51) 99706-9537

Apêndice B – Tabela matriz para construção dos instrumentos de coleta de dados

| Objetivo | Questões para a entrevista com equipe gestora |
|--|--|
| Perfil do entrevistado | <p>Idade: Formação Ensino Médio: Formação Graduação: Outras formações: Área em que atua/ disciplina que leciona: Desde quando atua junto à rede municipal? Já foi diretor ou coordenador pedagógico durante o tempo de trabalho no município? Se sim, quanto tempo?</p> |
| Conhecer como se dá a escolha da equipe gestora no âmbito da Secretaria Municipal de Educação e critérios da escolha | <p>De que forma se dá a composição da equipe gestora no âmbito municipal? Quais os critérios levados em consideração? Em sua opinião, esses critérios são importantes? Por quê? Que outros critérios, em sua opinião, devem ser levados em consideração por ocasião da seleção e formação da equipe gestora? Qual a importância de uma equipe gestora bem estruturada e organizada para o desenvolvimento da educação no município?</p> |
| Para conhecer e entender a importância do Plano Municipal de Educação dentro do planejamento da rede educacional. E verificar como os professores entendem e recebem as mudanças no projeto pedagógico do município. | <p>Em relação ao Plano Municipal de Educação. Como ocorreu o processo de estruturação do mesmo dentro do município? Como ocorre o acompanhamento das metas estabelecidas dentro do Plano Municipal de Educação? Quais as providências que estão sendo tomadas em relação ao cumprimento das metas? Existe um documento escrito definido como Projeto Pedagógico do Município? Como ele é constituído? Existe alguma relação desse projeto com o Plano Municipal de Educação? Como se dá no âmbito da equipe gestora municipal a delimitação dos objetivos do projeto pedagógico do município, levando em consideração o Plano Municipal de Educação? Como eles são apresentados aos professores? De que forma os professores podem manifestar sua opinião sobre os objetivos do projeto? Existe manifestação? Como ela vem ocorrendo? O/a senhor/a percebe alguma mudança no trabalho desenvolvido pela secretaria da educação, após a implantação do Plano Municipal de Educação? Se sim, qual? Se não, considera importante trabalhar da mesma forma todo o tempo? O/a senhor/a acredita que o Plano Municipal de Educação demanda alguma influência na continuidade dos projetos no campo educacional? Qual?</p> |

Apêndice C – Entrevista a ser utilizada com equipe gestora

Entrevista com equipe gestora

Universidade Federal de Santa Maria

Trabalho de Conclusão de Curso

Acadêmica: Denise Goldmeier Mattes

Professor Orientador: Ms. Marcos Brito Corrêa

Título do Trabalho: O plano municipal de educação e sua relação com a descontinuidade da gestão educacional.

Dados de Identificação:

Idade:

Formação Ensino Médio:

Formação Graduação:

Outras formações:

Área em que atua/ disciplina que leciona:

Desde quando atua junto à rede municipal?

Já atuou em escolas? Qual a função exercida?

1. De que forma se dá a composição da equipe gestora no âmbito municipal?
2. Quais os critérios levados em consideração?
3. Em sua opinião, esses critérios são importantes? Por quê?
4. Que outros critérios, em sua opinião, devem ser levados em consideração por ocasião da seleção e formação da equipe gestora?
5. Qual a importância de uma equipe gestora bem estruturada e organizada para o desenvolvimento da educação no município?
6. Em relação ao Plano Municipal de Educação. Como ocorreu o processo de estruturação do mesmo dentro do município?
7. Como ocorre o acompanhamento das metas estabelecidas dentro do Plano Municipal de Educação? Quais as providências que estão sendo tomadas em relação ao cumprimento das metas?

8. Existe um documento escrito definido como Projeto Pedagógico do Município? Como ele é constituído? Existe alguma relação desse projeto com o Plano Municipal de Educação?
9. Como se dá no âmbito da equipe gestora municipal a delimitação dos objetivos do projeto pedagógico do município, levando em consideração o Plano Municipal de Educação?
10. Como eles são apresentados aos professores?
11. De que forma os professores podem manifestar sua opinião sobre os objetivos do projeto? Existe manifestação? Como ela vem ocorrendo?
12. O/a senhor/a percebe alguma mudança no trabalho desenvolvido pela secretaria da educação, após a implantação do Plano Municipal de Educação? Se sim, qual? Se não, considera importante trabalhar da mesma forma todo o tempo?
13. O/a senhor/a acredita que o Plano Municipal de Educação demanda alguma influência na continuidade dos projetos no campo educacional? Qual?