

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E  
GESTÃO EDUCACIONAL

Carla da Luz Zinn

**[RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
CACHOEIRA DO SUL/RS: GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CENÁRIO  
DA POLÍTICA EDUCACIONAL**

Santa Maria, RS  
2019



Carla da Luz Zinn

**[RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO  
SUL/RS: GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CENÁRIO DA POLÍTICA EDUCACIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Curso de Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior, do Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Elisiane Machado Lunardi

Santa Maria, RS  
2019

Zinn, Carla da Luz

[Re] articulação do sistema municipal de ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional / Carla da Luz Zinn.- 2019.

277 p.; 30 cm

Orientadora: Elisiane Machado Lunardi

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, RS, 2019

1. [Re] articulação 2. Gestão Democrática 3. Políticas Públicas 4. Sistema Municipal de Ensino 5. Qualidade I. Lunardi, Elisiane Machado II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

---

© 2019

Todos os direitos autorais reservados a Carla da Luz Zinn. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: carlazinn@gmail.com




Carla da Luz Zinn

**[RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO SUL/RS: GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CENÁRIO DA POLÍTICA EDUCACIONAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Curso de Mestrado Profissional, Linha de Pesquisa Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior, do Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), como requisito para obtenção do título de **Mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional**.

**Aprovado em 21 de agosto de 2019:**




---

**Elisiane Machado Lunardi, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)



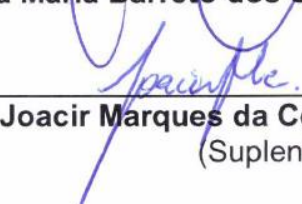
---

**Marilene Gabriel Dalla Corte, Dra. (UFSM)**



---

**Sílvia Maria Barreto dos Santos, Dra. (ULBRA)**



---

**Joacir Marques da Costa, Dr. (UFSM)**  
(Suplente)

Santa Maria, RS  
2019



## DEDICATÓRIA

*Dedico esta produção ao meu filho, William, meu companheiro na jornada de leituras e fonte de força para caminhar pelas trilhas da esperança, ao meu companheiro Márcio, à minha mãe Natália, que estiveram ao meu lado nos diferentes momentos dessa trajetória acadêmica, aos meus colegas da Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação e Gestores das Escolas Municipais que me instigaram a buscar novos horizontes para aprofundar a reflexão na ação, possibilitando a realização deste trabalho.*



## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo da minha trajetória acadêmica e profissional, nunca estive sozinha. Foram muitas as pessoas que me incentivaram e contribuíram para a minha formação. As inúmeras reflexões sobre a minha prática, as pesquisas e os estudos teóricos sempre possibilitaram alçar novos desafios. Por isso, chegando ao término de mais uma etapa, registro os meus sinceros agradecimentos às pessoas e às instituições que me incentivaram a buscar as respostas sobre as inquietações do cotidiano profissional. A todas, minha gratidão.

À Natália, minha mãe, grande incentivadora e apoiadora de todas as jornadas da vida acadêmica, pessoal e profissional. Obrigada por estar sempre por perto, acreditando e fortalecendo a minha caminhada.

Ao meu filho William, companheiro e, mesmo tão pequeno, compreensivo com as minhas ausências no período de aulas e escrita desse estudo.

Ao meu companheiro Márcio, pelo incentivo, companheirismo, apoio e paciência.

À Prof<sup>a</sup> Dra Elisiane Machado Lunardi, orientadora e grande incentivadora nessa caminhada. Agradeço pelo acolhimento, ensinamentos, estímulos e confiança.

À Prof<sup>a</sup> Dra Marilene Gabriel Dalla Corte, pelos diálogos construtivos e encorajadores.

À Prof<sup>a</sup> Dra Sílvia Maria Barreto dos Santos, pelo apoio, reencontro acadêmico e profissional, contribuições e incentivo.

Ao Prof. Dr. Joacir Marques da Costa, pelas contribuições e reflexões.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da UFSM, pela acolhida, aprendizagens e contribuições para essa produção científica.

Aos meus amigos. Os de antes (que não são muitos) e àqueles que foram conquistados pelas estradas desse caminho. Andressa e Graziela, grandes parceiras de debates, leituras e reflexões. Cármen, David, Fernanda, Luciane e Nicole (Osbnitus), com vocês a caminhada foi mais leve. Com vocês, aprendi mais

sobre a vida acadêmica! Patrícia, dos desafios da gestão escolar para a academia e para a vida. A todos, muito obrigada!

Aos amigos do Grupo REDES de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional/CNPq pela convivência, estudos, aprendizagens, união e fortalecimento nessa trajetória acadêmica.

À Secretaria Municipal de Educação, pelo apoio institucional, quanto ao desenvolvimento do estudo. Aos colegas, principalmente do Setor Pedagógico, pela compreensão nos momentos de afastamento para estudo e, em especial, à Silvane, pelo incentivo inicial para o ingresso no Mestrado e ao Lucas, por tornar possível a realização do produto que originou deste estudo.

À Secretária Municipal de Educação, Ana Margarete, pelo apoio, confiança e, principalmente, por acreditar no meu potencial e incentivar todas as propostas e projetos que foram surgindo no decorrer desta caminhada junto a UFSM.

Ao Conselho Municipal de Educação, pelo apoio institucional e por propiciar reflexões que instigaram esta pesquisa. Aos conselheiros e técnicos, do CME, pelo apoio, compreensão, incentivo, respeito e confiança.

Aos Gestores Escolares, pela parceria, confiança, referências positivas e contribuições para a efetivação desta pesquisa.

À Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul pela concessão de Afastamento para Estudo.

A todos que estiveram comigo e me auxiliaram de alguma forma e também àqueles que com dedicação, atuam no Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS.

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

Martin Luther King





## RESUMO

### [RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO SUL/RS: GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CENÁRIO DA POLÍTICA EDUCACIONAL

AUTORA: Carla da Luz Zinn

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Dra. Elisiane Machado Lunardi

Esta pesquisa de Mestrado Profissional insere-se na linha de pesquisa Políticas e Gestão da Educação Básica, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional e se refere à [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e a gestão democrática no cenário da política educacional. Nessa perspectiva, instituiu-se a problemática: Como se [re] articula o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e quais são as perspectivas que podem contribuir para o fortalecimento e para a qualidade dos processos de gestão educacional democrática? Tem por objetivo geral compreender os processos de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul /RS, na perspectiva de contribuir para o fortalecimento e a qualidade da gestão educacional democrática. Os objetivos específicos foram pautados em: problematizar as políticas públicas no âmbito da gestão educacional democrática; investigar possibilidades de práticas de articulação do Sistema Municipal de Ensino; e propor um Portal Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul, que contemple um Guia Prático sobre a organização do Sistema Municipal de Ensino e, também indicadores da qualidade. Os processos metodológicos foram ancorados na abordagem qualitativa (FLICK, 2009; TRIVIÑOS, 1987), com pesquisa caracterizada como estudo de caso (YIN, 2010) no Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS. Os participantes da pesquisa foram 4 (quatro) membros do órgão gestor e normativo do SME, sendo 1 (uma) da Secretaria Municipal de Educação e 3 (três) do Conselho Municipal de Educação; e 43 (quarenta e três) gestores das Escolas Municipais e Escolas de Educação Infantil, mantidas pela iniciativa privada. Para a produção dos dados utilizou-se de questionários *on line*, entrevista semiestruturada, observação participante e análise de documentos. A pesquisa de estado do conhecimento embasou a reflexão acerca da temática em questão. A análise de conteúdo (BARDIN, 2007) foi utilizada para a compreensão dos dados produzidos na pesquisa. Os aportes teóricos ancoraram-se, principalmente, em Bordignon (2013), Saviani (2014), Cury (2015), Sari (2015), Lück (2013). A partir dos elementos produzidos na pesquisa foi criado o Portal Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul, na perspectiva de colaborar para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul. O Portal Observatório da Educação Municipal, caracterizado como produto de pesquisa, possibilitará uma articulação entre todos os elementos que compõem o Sistema Municipal de Ensino, através da socialização de informações educacionais à comunidade cachoeirense. No Observatório, também, encontra-se um Guia Prático para Gestores Educacionais sobre o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul e os Indicadores de qualidade para a [re] articulação do mesmo. No entanto, pode-se compreender que para que ocorra a articulação do Sistema de Ensino é preciso sinergia entre a Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação e as Escolas, mantidas pelo poder público municipal, e as Escolas de Educação Infantil, mantidas pela iniciativa privada.

**Palavras-chave:** [Re] articulação. Gestão Democrática. Políticas Públicas. Sistema Municipal de Ensino. Qualidade.



## ABSTRACT

### [RE] ARTICULATION OF THE MUNICIPAL EDUCATION SYSTEM OF CACHOEIRA DO SUL/RS: DEMOCRATIC MANAGEMENT IN THE SCENARIO OF EDUCATIONAL POLICY

AUTHOR: Carla da Luz Zinn  
ADVISOR: Prof. Dr. Elisiane Machado Lunardi

This Professional Master's research takes part of the Basic Education Policies and Management research line of the Postgraduate Program in Public Policies and Educational Management and refers to the [re] articulation of the Municipal Education System of Cachoeira do Sul/RS. From this perspective, the following problem was established: How is the Municipal Education System [re] articulated in Cachoeira do Sul / RS and what are the perspectives that can contribute to the strengthening and quality of democratic educational management processes? Its general objective is to understand the processes of [re] articulation of the Cachoeira do Sul Municipal System / RS, with a view to contributing to the strengthening and quality of democratic educational management. The specific objectives were led in: problematizing public policies within the scope of democratic educational management; investigate possibilities of articulation practices of the Municipal Education System; and propose an Observatory Portal of Cachoeira do Sul Municipal Education, which includes a Practical Guide on the organization of the Municipal Education System and also indicators of quality. Methodological processes were anchored in the qualitative approach (FLICK, 2009; TRIVIÑOS, 1987), with research characterized as a case study (YIN, 2010) in the Municipal Education System of Cachoeira do Sul/RS. The research participants were 4 (four) members of the managing and normative body of the SME, being 1 (one) of the Municipal Secretariat of Education and 3 (three) of the Municipal Council of Education; and 43 (forty-three) managers of the Municipal Schools and Kindergarten Schools, maintained by the private initiative. For data production we used online questionnaires, semi-structured interviews, participant observation and document analysis. The research of state of knowledge based the reflection on the theme in question. Content analysis (BARDIN, 2007) was used to understand the data produced in the research. The theoretical contributions were mainly anchored in Bordignon (2013), Saviani (2014), Cury (2015), Sari (2015), Lück (2013). From the elements produced in the research, Municipal Education Observatory Portal of Cachoeira do Sul was created, in order to collaborate in the [re] articulation of the Municipal Education System of Cachoeira do Sul. The Municipal Education Observatory Portal, characterized as a product This research will enable the articulation between all the elements that make up the Municipal Education System, through the socialization of educational information to the municipal community of Cachoeira do Sul. In the Observatory, there is also a Practical Guide for Educational Managers about the Municipal Education System of Cachoeira do Sul and the Quality Indicators for its [re] articulation. However, it can be stated that for the [re] articulation of the Education System to occur, synergy is needed between the Municipal Education Secretariat, the Municipal Education Council and the Schools, maintained by the municipal government, and the Early Childhood Schools, maintained by private enterprise.

**Keywords:** [Re] articulation. Democratic Management. Public policy. Municipal Education System. Quality.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa do RS: FAMURS.....	45
Figura 2 – Base sistêmica de pesquisa .....	50
Figura 3 – Estudo de Caso .....	52
Figura 4 – A unidade de análise: o caso.....	53
Figura 5 – Categorias: Dimensões para a qualidade do SME .....	59
Figura 6 – A triangulação dos Dados.....	60
Figura 7 – Mapa do 5º município do RS: Cachoeira 1822 .....	62
Figura 8 – Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul .....	68
Figura 9 – Fluxograma para a qualidade de atuação do SME .....	101
Figura 10 – Adequação dos Planos nos Estados .....	103
Figura 11 – Dimensões sistêmicas e Indicadores da Qualidade para a [re] articulação no Sistema Municipal de Ensino.....	118
Figura 12 – Noção de sistema: conjunto coerente e operante.....	120
Figura 13 – Organograma da Secretaria Municipal de Educação .....	128
Figura 14 – Dimensão 1: [Re] articulação entre os órgãos do Sistema .....	130
Figura 15 – Responsabilização compartilhada .....	145
Figura 16 – Dimensão 2: [Re] articulação entre SMEd e Escolas .....	147
Figura 17 – Municípios cadastrados no Conviva até março de 2019 .....	150
Figura 18 – O que é o Conviva? .....	151
Figura 19 – Organograma Leis e Normas que embasam o SME de Cachoeira do Sul .....	154
Figura 20 – Princípios da relação entre SMEd e Escolas .....	155
Figura 21 – Relacionamento SME e Escolas.....	156
Figura 22 – O CME na perspectiva da gestão democrática.....	159
Figura 23 – Dimensão 3: [Re] articulação entre o CME e as Escolas do Sistema...	162
Figura 24 – Página do Facebook do CME, nº de curtidas e seguidores.....	165
Figura 25 – Logomarca do CME .....	166
Figura 26 – Dimensão 4 - Fortalecimento dos espaços de participação no Sistema.....	184
Figura 27 – Site do CECANE UFRGS .....	190
Figura 28 – Site da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul.....	206
Figura 29 – Link de acesso ao OBEMCS .....	207
Figura 30 – Página inicial do OBEMCS .....	209
Figura 31 – Logomarca do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul.....	209
Figura 32 – Sistema Municipal de Ensino.....	211
Figura 33 – OBEMCS: Os órgãos do Sistema .....	211
Figura 34 – OBEMCS: as escolas .....	212
Figura 35 – OBEMCS: a Secretaria Municipal de Educação .....	213
Figura 36 – OBEMCS: O Conselho Municipal de Educação .....	214
Figura 37 – OBEMCS: a divulgação das normas do CME.....	215
Figura 38 – CME: Indicadores de qualidade na atuação e interlocução do CME com o SME .....	215
Figura 39 – OBEMCS: Política Educacional .....	216
Figura 40 – OBEMCS: Programas e Políticas .....	217
Figura 41 – OBEMCS: Órgãos de Controle Social .....	218
Figura 42 – Fórum do OBEMCS .....	219
Figura 43 – OBEMCS: Publicações .....	220

Figura 44 – O Guia Prático de Gestão Educacional no OBEMCS .....	225
Figura 45 – Capa e Sumário do Guia Prático para Gestores Educacionais.....	226
Figura 46 – Apresentação e Gestão Educacional .....	227
Figura 47 – O Sistema Municipal de Ensino .....	227
Figura 48 – Secretaria Municipal de Educação .....	228
Figura 49 – Conselho Municipal de Educação .....	228
Figura 50 – Atos normativos do CME e as Escolas do Sistema .....	229
Figura 51 – As Escolas do Sistema.....	229
Figura 52 – Gestão Democrática.....	230
Figura 53 – Os Indicadores da Qualidade no SME .....	233
Figura 54 – Fluxograma: Indicadores da Qualidade para a [re] articulação do SME .....	235
Figura 55 – Capa e Sumário .....	236
Figura 56 – Apresentação .....	237
Figura 57 – A qualidade no Sistema Municipal de Ensino .....	237
Figura 58 – Metodologia de uso dos indicadores .....	238
Figura 59 – A utilização dos indicadores.....	240
Figura 60 – Os indicadores .....	241
Figura 61 – Dimensão 4 e Referências .....	242
Figura 62 – Anexos .....	242

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participantes da Pesquisa: Questionário .....	57
Gráfico 2 – Panorama de Matrículas na Educação Básica e Ensino Superior .....	64
Gráfico 3 – Matrículas no Ensino Fundamental do Município.....	65
Gráfico 4 – Idade dos gestores escolares .....	70
Gráfico 5 – Gestores Escolares: Tempo de exercício no magistério .....	71
Gráfico 6 – Formação Inicial dos Gestores Escolares.....	73
Gráfico 7 – Gestores Escolares: Pós-Graduação.....	73
Gráfico 8 – Tempo de exercício na Gestão Escolar .....	74
Gráfico 9 – Percentual de diretores que afirmou ter participado de atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos.....	75
Gráfico 10 – Anos de experiência na gestão municipal do DME .....	77
Gráfico 11 – Área de Formação do DME .....	78
Gráfico 12 – Percentual de produções científicas por descritor localizados na BDTD e na Capes.....	80
Gráfico 13 – Número de produções selecionadas para análise nos últimos dez anos .....	81
Gráfico 14 – Sistema Municipal de Ensino: concepções dos gestores escolares ...	146
Gráfico 15 – Municípios brasileiros e nº de Escolas.....	148
Gráfico 16 – Instituições e frequência na qual os DME buscam informações .....	149
Gráfico 17 – Gestor Escolar: Conhecimento sobre a atuação do CME.....	163
Gráfico 18 – Gestor Escolar: Conhecimento sobre as atribuições do CME .....	167
Gráfico 19 – Gestor Escolar: conhecimento sobre as normas do CME.....	172
Gráfico 20 – Gestor Escolar: Normas do CME conhecidas.....	173
Gráfico 21 – Gestor Escolar: Espaços de participação e diálogo.....	178
Gráfico 22 – Divulgação das políticas educacionais no município .....	185
Gráfico 23 – Quantidade de Matrículas no Formação pela Escola – 2006 a 2017..	189
Gráfico 24 – Percepção dos gestores escolares: espaços de participação e diálogo na construção de políticas educacionais .....	192





## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Participantes da Pesquisa - os entrevistados .....	55
Tabela 2 – Gestores Escolares: preenchimento do questionário.....	56
Tabela 3 – Os participantes da Pesquisa - Escolas.....	57
Tabela 4 – Instrução de acordo com o Censo Demográfico (2010).....	63
Tabela 5 – Matrículas no Ensino Fundamental/2017 e 2018 .....	65
Tabela 6 – Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul: as Escolas .....	69
Tabela 7 – Políticas Brasileiras que embasam a qualidade da educação .....	99
Tabela 8 – Indicadores de qualidade na educação .....	114
Tabela 9 – A Lei que cria o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul....	126
Tabela 10 – Temáticas das formações continuadas desenvolvidas no âmbito do CME .....	138
Tabela 11 – Indicadores de Qualidade/ Dimensão 1: [Re] articulação entre os órgãos do sistema.....	141
Tabela 12 – Programas do MEC e suas relações com a qualidade na educação básica .....	143
Tabela 13 – Estrutura do Curso GEM.....	144
Tabela 14 – Indicadores de Qualidade/ Dimensão 2 – [Re] articulação entre a SMEd e as Escolas.....	157
Tabela 15 – Condições de Funcionamento do CME a partir da criação do SME ....	160
Tabela 16 – Mecanismos para publicidade do CME.....	164
Tabela 17 – Funções e atribuições do CME de Cachoeira do Sul – Lei N° 3.339/2002.....	168
Tabela 18 – Demanda de Credenciamento, renovação de credenciamento e aprovação de Regimento Escolar /2016 a junho de 2019 .....	171
Tabela 19 – Principais pautas discutidas nas Sessões Plenárias do CME nos últimos 5 anos.....	176
Tabela 20 – Fóruns do CME.....	179
Tabela 21 – Dimensão 3: [Re] articulação entre o CME as Escolas.....	181
Tabela 22 – Dimensão 4: fortalecimento dos espaços de participação no Sistema	187
Tabela 23 – Participação dos conselheiros em Programas de Formação do MEC ou FNDE .....	190
Tabela 24 – Condições de funcionamento dos órgãos colegiados de Cachoeira do Sul/RS em 2019.....	195
Tabela 25 – Representatividade nos Conselhos: CME, CAE e Fundeb .....	197
Tabela 26 – MP em Políticas Públicas e Gestão Educacional: Linha, pesquisa e produto.....	203
Tabela 27 – Roteiro para elaboração do OBEMCS .....	203
Tabela 28 – Subprodutos da pesquisa .....	223
Tabela 29 – Dinâmica da autoavaliação .....	239



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMCENTRO	Associação dos Municípios do Centro do Estado
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal
CEED	Conselho Estadual de Educação
CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DME	Dirigente Municipal de Educação
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PRADIME	Programa para Dirigentes Municipais de Educação
PRASEM	Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação
REDES	Grupo REDES de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional
RS	Rio Grande do Sul
SEB	Secretaria de Educação Básica
SASE	Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino
SME	Sistema Municipal de Ensino
SMEd	Secretaria Municipal de Educação
ULBRA	Universidade Luterana do Brasil
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNCME	União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>MINHA CAMINHADA: TRAJETÓRIAS E REFLEXÕES</b> .....	<b>29</b>
2.1	O CURSO DE PEDAGOGIA: NOVOS OLHARES E OPORTUNIDADES.....	31
2.2	DAS OPORTUNIDADES ÀS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	34
2.3	NOVAS EXPERIÊNCIAS NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR E EDUCACIONAL .....	37
2.4	DA MATERNIDADE ÀS NOVAS ESCOLHAS .....	42
2.5	OS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL .....	43
<b>3</b>	<b>PASSOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>49</b>
3.1	O ESBOÇO DO CAMINHAR: DELINEANDO A PESQUISA.....	51
3.2	O CAMINHO: A PRODUÇÃO DOS DADOS .....	54
3.3	A ANÁLISE DOS DADOS .....	58
3.4	O CONTEXTO: PERCORRENDO O CAMINHO.....	61
<b>4</b>	<b>GESTÃO DEMOCRÁTICA, SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO E CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO ESTADO DO CONHECIMENTO</b> .....	<b>79</b>
4.1	AS PESQUISAS ANALISADAS .....	81
4.2	SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO .....	84
4.3	DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL.....	87
<b>5</b>	<b>POLÍTICAS E GESTÃO EDUCACIONAL: O CENÁRIO DA ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA</b> .....	<b>93</b>
5.1	O SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO.....	102
5.1.1	A Secretaria Municipal de Educação.....	106
5.1.2	O Conselho Municipal de Educação.....	108
5.1.3	As escolas do sistema.....	111
<b>6</b>	<b>GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL E MOVIMENTOS DE [RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO SUL/RS</b> .....	<b>117</b>
6.1	A [RE] ARTICULAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS DO SISTEMA .....	119
6.2	A [RE] ARTICULAÇÃO ENTRE A SMEd E AS ESCOLAS DO SISTEMA ....	142
6.3	A [RE] ARTICULAÇÃO ENTRE O CME E AS ESCOLAS DO SISTEMA.....	157
6.4	FORTALECIMENTO DOS ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO NO SISTEMA..	182
<b>7</b>	<b>PRODUTOS EDUCACIONAIS COMO PERSPECTIVAS DE [RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO</b> .....	<b>201</b>
7.1	O PRODUTO: ELEMENTOS INTRODUTÓRIOS.....	202
7.2	DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO .....	205
7.3	A PRODUÇÃO DO OBEMCS - OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL/RS .....	208
7.4	REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO PRODUTO .....	221
7.5	OS SUBPRODUTOS DA PESQUISA .....	223
7.6	GUIA PRÁTICO DE GESTÃO EDUCACIONAL: SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO SUL/RS .....	223
7.7	REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO SUBPRODUTO.....	230
7.8	INDICADORES DA QUALIDADE PARA A [RE] ARTICULAÇÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO .....	232

7.9	INTRODUÇÃO DO SUBPRODUTO .....	232
7.10	DESENVOLVIMENTO DO SUBPRODUTO .....	234
7.11	REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO SUBPRODUTO .....	243
<b>8</b>	<b>O MOVIMENTO SISTÊMICO: CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>245</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>253</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE CONSENTIMENTO .....</b>	<b>267</b>
	<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....</b>	<b>270</b>
	<b>APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA PRODUÇÃO DE DADOS – ROTEIRO PARA ENTREVISTA.....</b>	<b>271</b>
	<b>APÊNDICE D – INSTRUMENTO PARA PRODUÇÃO DE DADOS – ROTEIRO PARA ENTREVISTA CONSELHEIROS E TÉCNICOS DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO .....</b>	<b>272</b>
	<b>APÊNDICE E – INSTRUMENTO PARA PRODUÇÃO DE DADOS: QUESTIONÁRIO <i>on line</i> – GESTOR ESCOLAR – ESCOLAS MUNICIPAIS E ESCOLAS PRIVADAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL .....</b>	<b>273</b>
	<b>APÊNDICE F – FICHA DE OBSERVAÇÃO: ANOTAÇÕES DE CAMPO ...</b>	<b>275</b>
	<b>APÊNDICE G – AÇÕES DA UNDIME EM APOIO AO DME .....</b>	<b>276</b>

## 1 INTRODUÇÃO

[...] é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. Porém, é importante ter em mente que é uma área-meio e não um fim em si mesma. Em vista disso, o necessário reforço que se dá à gestão visa, em última instância, a melhoria das ações e processos educacionais, voltados para a melhoria da aprendizagem dos alunos e sua formação, sem o que aquela gestão se desqualifica e perde a razão de ser (LÜCK, 2013, p. 17-18).

A gestão educacional ocorre no cerne dos sistemas de ensino, no qual a organização da educação brasileira possibilita ao ente Federado Município criar o seu sistema próprio. Frente a essa possibilidade e decisão de criar o Sistema Municipal de Ensino, surgem novas demandas e desafios ao Município, na esfera local.

O que é gestão educacional? O que é sistema? Quais as dimensões da gestão educacional? Quais os elementos que compõem o Sistema Municipal de Ensino? Quais são os mecanismos de gestão democrática no ensino público? Como garantir a participação de todos na educação?

As questões acima surgiram a partir das demandas reflexivas do trabalho no âmbito da gestão educacional e serão debatidas no conjunto dessa produção empírica e científica. As reflexões sobre a minha experiência concreta nos órgãos do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS suscitaram algumas inquietações enquanto profissional da educação e, também, enquanto cidadã de um mundo e de uma sociedade em constante transformação.

Dessa forma, valendo-se da prerrogativa da autonomia, enquanto ente Federado, o município de Cachoeira do Sul, situado no interior do estado do Rio Grande do Sul, criou o seu sistema próprio de ensino, através da Lei Municipal Nº 3.177, de 19 de janeiro de 2000. A partir de então, o Poder Público Municipal, assumiu a responsabilidade de conduzir a educação local, garantindo a sua organização com as condições mínimas de funcionamento.

De acordo com Bordignon (2013, p. 24 apud AGESTA 1986, p. 1127):

Entende-se por sistema o conjunto de coisas que ordenadamente entrelaçadas contribuem para determinado fim; trata-se, portanto, de um todo coerente cujos diferentes elementos são interdependentes e constituem uma unidade completa.

Diante desse contexto e frente a um novo desafio profissional, me vi a procura de respostas para outras perguntas:

- Qual é o conjunto de “coisas” que envolve o sistema? O que seria o “todo coerente”? Como os “elementos interdependentes” formam uma “unidade completa”?

Para buscar as respostas aos questionamentos acima, primeiramente, foi necessário resgatar o “eu profissional” numa teia reflexiva sobre os passos que foram me constituindo e me formando uma profissional da educação.

No entanto, pretendo compartilhar e refletir aqui, sobre algumas referências embasadas na prática, na atuação profissional, na práxis de um contexto marcado por uma pesquisa aplicada que foi (re) significada por meio de uma:

formação qualificada de gestores, para o exercício da prática profissional inovadora, proativa, reflexiva, contextualizada, competente, democrática, participativa e compartilhada, frente as demandas dos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos (UFSM, 2015, p. 21-22).

Assim, esta pesquisa tem como problemática: como se [re] articula o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e quais são as perspectivas que podem contribuir para o fortalecimento e para a qualidade dos processos de gestão educacional democrática?

No âmbito geral, objetiva compreender os processos de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul /RS, na perspectiva de contribuir para o fortalecimento e a qualidade da gestão educacional democrática. De forma específica, busca-se problematizar as políticas públicas no âmbito da gestão educacional; investigar possibilidades de práticas de articulação do Sistema Municipal de Ensino e propor um Portal Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul, que contemple um Guia Prático sobre a organização do Sistema Municipal de Ensino e, também indicadores da qualidade.

Nessa perspectiva, no primeiro capítulo desta dissertação será apresentada uma introdução e no segundo denominado como, a “Minha Caminhada”, serão retratadas trajetórias e reflexões de cada passo dado no âmbito acadêmico e profissional.

No terceiro capítulo, intitulado “Passos Metodológicos”, procurei explicar sobre o esboço da nova caminhada, através do delineamento da pesquisa, o



caminho, propriamente dito, frente à produção e análise dos dados e, por fim, o contexto percorrido.

No quarto capítulo, “Gestão Democrática, Sistema Municipal de Ensino e Conselho Municipal de Educação: uma análise a partir do estado do conhecimento” apresentarei temáticas de grande necessidade, a partir de uma reflexão crítica, pelos gestores educacionais, através de pesquisa do tipo estado do conhecimento.

No quinto capítulo, “Políticas Públicas: o cenário da organização da educação brasileira” discute-se a organização da educação brasileira à luz da legislação educacional vigente.

No sexto capítulo, “Gestão da Educação Municipal e movimentos de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS” há a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa empírica.

Finalmente, o sétimo capítulo traz os “Produtos Educacionais como perspectivas de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino”. Neste capítulo é apresentado o portal Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul/RS, bem como o Guia prático de Gestão Educacional: o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e os Indicadores da Qualidade para [re] articulação do Sistema, como produto e subprodutos desse estudo.

No capítulo oitavo, “O movimento sistêmico: considerações finais”, busca-se refletir sobre a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS a partir do movimento sistêmico que é produzido através dos indicadores apontados para a qualidade da sua atuação para a garantia do direito à educação. O capítulo traz ainda, outros questionamentos para a realização de futuras pesquisas no âmbito da gestão educacional.

Por último, foram elencadas as referências que foram utilizadas no estudo e os apêndices, com as entrevistas, o questionário e a ficha utilizada para as anotações de campo.

No capítulo a seguir, encontra-se a “Minha caminhada” permeada por reflexões que me trouxeram até aqui.



## 2 MINHA CAMINHADA: TRAJETÓRIAS E REFLEXÕES



“Ninguém nasce feito: é experimentando-nos no mundo que nós nos fazemos” (FREIRE, 2017, p. 93).

Fonte: Carteira de Vacinação do meu filho.

O nascimento é a grande marca do início da vida. A partir das experiências e vivências permitimo-nos construir e reconstruir histórias e memórias. Ao nascer, deixamos nossa marca em vários documentos e à medida que vamos nos experimentando no mundo, produzimos história e cultura. Assim, com a marca do teste do pezinho do meu filho, registrada na Carteira de Vacinação, desejo expressar o sentido da vida, da minha existência pesquisadora e os passos da minha trajetória em direção ao caminho da esperança.

Nesse texto procuro descrever a minha trajetória acadêmica e profissional, buscando refletir sobre a caminhada que embasou minhas escolhas, meus saberes, minhas práticas e, sobretudo, construiu minha identidade profissional.

Dessa maneira, começo por resgatar alguns fatos da infância que foram decisivos na minha escolha pela área da educação. Embora o conceito de criança dos anos 90, não fosse talvez o mesmo de hoje, cito o que expressa as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil, em relação à criança:

Sujeito histórico e de direitos, que nas interações, relações e práticas cotidianas que vivencia, constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e sociedade, produzindo cultura (DCNEI, 2009, p. 12).

Acredito que as interações e práticas cotidianas que vivenciei tanto no ambiente familiar, quanto no escolar possibilitaram inúmeras experiências que construíram a minha identidade pessoal e coletiva. Passo a relatar, a seguir, alguns retratos da infância que foram marcantes, a partir do ingresso na escola.

O ingresso no ambiente escolar se deu aos seis anos, na pré-escola de uma instituição pública de Ensino Fundamental. O cheiro do giz de cera, as imagens do cantinho da casinha, do tapete e da minha almofada no formato do rosto da “Mônica” são latentes até hoje em minha memória. A lei Nº 9.394/96, LDB, ainda não havia

sido promulgada e as vivências e experiências oportunizadas naquele período foram decisivas para que tivesse interesse, com o passar dos anos, em reproduzir e multiplicar com os meus pares aquelas vivências iniciais na instituição escola. A entrada na primeira série e todo o processo de descoberta do mundo das letras e da leitura fez com que uma peça da minha casa se transformasse em uma sala de aula. Aos poucos, as bonecas que recebiam as lições da “pequena professora” foram substituídas por crianças da redondeza.

O ambiente era muito semelhante ao da escola, desde o cartaz na porta até as cartilhas, cadernos encapados com papel de presente, quadro verde e giz. Os espaços-tempos eram tão bem reproduzidos que os estudantes traziam a sua lancheira para a hora do recreio. O tempo foi passando, as práticas e as vivências cada vez mais se multiplicando e sendo reconhecidas por familiares e vizinhos. Chegado o momento de conclusão do Ensino Fundamental, o certificado de reconhecimento por ter cursado da pré-escola a 8ª série na E.E.E.F Rio Jacuí, me trouxeram, por alguns instantes, uma sensação de insegurança e medo do novo. Mas, o que seria o novo? A decisão estava tomada há bastante tempo e a prova para o ingresso no Curso de Magistério, no I.E.E. João Neves da Fontoura, já havia sido realizada. Com a notícia da aprovação e classificação, a sensação de insegurança foi substituída pela sensação de realização e de concretização de um sonho: tornar-me professora.

No decorrer do curso e estágios, cada vez mais, tinha a convicção de que ser professora seria a minha realização profissional. A leitura do Livro Pedagogia da Autonomia, de Paulo Freire, fez com que se tornasse uma das obras mais marcantes, assim como a oportunidade de conhecer a professora Vânia Frank, especialmente no momento que adentrou na turma 106, para convidar as alunas para participarem do teste para ingressarem no reconhecido Coral Cândida, no qual era a regente.

Saber que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção. Quando entro em uma sala de aula devo estar sendo um ser aberto a indagações, à curiosidade, às perguntas dos alunos, a suas inibições, um ser crítico e inquiridor, inquieto em face da tarefa que tenho - a ele ensinar e não a de transferir conhecimento (FREIRE, 2002, p. 27).

Foram muitas vivências e experiências, tanto no Curso de Magistério, quanto na atividade “extraclasse” de Canto Coral. A união dessas atividades foi aos poucos, transformando a menina tímida e acanhada numa profissional da educação. Atrás das lentes, do elevado grau de miopia e astigmatismo dos óculos que usava, sempre permeou um olhar de esperança e vontade de fazer a diferença pela educação. A partir da leitura do Livro mencionado acima, reflexões surgiram sobre uma prática direcionada à infância e de um conceito de professor que reproduzia conhecimentos. O ensinar no seu conceito mais abrangente e o papel do professor no processo de ensino e aprendizagem se constituíram num universo próprio de muitas descobertas referentes à profissão docente.

A formatura chegou. Éramos mais de cem. Logo, veio à primeira frustração. O tão esperado e sonhado contrato para “dar aulas para fora”, em outras palavras, no interior do município de Cachoeira do Sul, que todos os concluintes do Curso de Magistério esperavam, não chegou. Mas, a vontade de seguir a caminhada sempre foi mais forte e o trabalho no Comércio de Cachoeira do Sul, possibilitou o ingresso na Universidade Privada, já que na Pública era um tanto distante para aqueles que naquela ocasião cursavam o Curso de Magistério e, que deram preferência as didáticas ao invés dos conteúdos preparatórios para o vestibular.

Sendo assim, convido o leitor para percorrer pelos caminhos que foram me transformando ao longo das experiências vivenciadas no âmbito da educação, até chegar a esse projeto de pesquisa. Em primeiro lugar, iremos caminhar pelo Curso de Pedagogia; em seguida, pelas oportunidades profissionais e experiências no contexto da gestão escolar e educacional; pela maternidade e as novas escolhas e, por fim, pelos desafios da gestão educacional.

## 2.1 O CURSO DE PEDAGOGIA: NOVOS OLHARES E OPORTUNIDADES<sup>1</sup>

Na Universidade Luterana do Brasil (ULBRA), ingressei no curso de Pedagogia: Habilitação em Matérias Pedagógicas do Ensino Médio e Supervisão

---

<sup>1</sup> Produções (Comunicação apresentada na forma de Pôster): “A Lógica Matemática na Educação Infantil”, Orientado pela Professora Sara Scotta Cabral.

“Um educador da esperança: a vida de Paulo Reglus Freire”, Orientado pela Professora Maiara de Oliveira Carvalho.

“O professor e o Museu Municipal de Cachoeira do Sul”, Orientado pela Professora Maiara de Oliveira Carvalho.

Escolar. A opção por essa habilitação se deu pela vontade de ampliar os olhares sobre a docência e compreender os processos de gestão, no que se refere ao apoio ao professor no processo de formação e reflexão sobre a prática pedagógica.

O desejo de lecionar era cada vez mais forte. A necessidade de contextualizar na prática os conhecimentos adquiridos no Curso de Magistério era essencial. Como seguir em frente, no Curso de Pedagogia, apenas com a vivência do estágio supervisionado de seis meses do Curso de Magistério?

Enfim, chegou a oportunidade de ingressar na rede municipal de ensino, através de um contrato emergencial. O contrato era para a educação não-formal, o Museu Municipal de Cachoeira do Sul – Patrono Edyr Lima. No início fiquei um pouco assustada, confusa e ao mesmo tempo curiosa. O que eu, egressa do Curso de Magistério e acadêmica do primeiro semestre do Curso de Pedagogia poderia contribuir com uma instituição cultural? Mas, a confiança da então Diretora do Núcleo Municipal da Cultura, que havia sido minha professora no Curso de Magistério, me encorajou a descobrir o que uma casa que abriga a história de um lugar e as histórias das pessoas poderia revelar.

Durante esse período, tive diferentes oportunidades de aprendizagens, tanto na Universidade, quanto no Museu Municipal. Foi possível fazer relações entre como seria a atuação do pedagogo em espaços não formais de educação e, sobretudo, me debruçar sobre o Projeto Museu-Escola.

A vida acadêmica e a vida profissional proporcionaram uma conexão com o novo, o inesperado. A docência, naquele momento foi adiada. Porém, as experiências vivenciadas e os conhecimentos construídos ao longo desse processo, foram essenciais para a constituição dos meus saberes e reflexões sobre a educação e a prática.

O Curso de Pedagogia me possibilitou através do estágio, retornar ao Curso de Magistério e a atuação no Museu Municipal, me aproximou da docência quando me constituiu professora estagiária da Disciplina de Metodologia de Estudos Sociais. Estar na sala de aula, reviver um passado, nada distante e compartilhar minhas vivências da Universidade e da grande aprendizagem oportunizada através dos espaços e tempos no Museu Municipal foi uma experiência muito significativa. O trabalho desenvolvido no estágio possibilitou a construção de caminhos metodológicos para a utilização do Museu, como um recurso didático.

O momento era de muitas aprendizagens, vivências, construções e reflexões. Ter a oportunidade de construir saberes ao lado de um grupo seleto de profissionais apaixonados pela história do 5º município criado no Rio Grande do Sul, foi um privilégio. Mas, a conhecida e chamada “crise que chega à Prefeitura em meados do mês de julho, neste caso em 2006”, interrompeu a continuidade das minhas atividades junto ao Museu Municipal e o contrato temporário foi rescindido.

Logo, procurei a Coordenadora do Curso de Pedagogia, professora Sílvia Santos, para relatar o ocorrido e a necessidade de redução de créditos no segundo semestre do curso. Lembro-me bem da amorosidade<sup>2</sup> e da escuta sensível da professora, que faz agora dirigir-me as relações de afetividade no ambiente escolar, seja este da Educação Básica, como, por exemplo, professor-estudante, o que não se difere das relações existentes no âmbito do Ensino Superior. Segundo Cunha (2010, p. 31) “a escola é uma árvore. A árvore é alimentada e alimenta. Abriga e ensina aos passantes à sua sombra. Sustenta os que se aconchegam e fazem seus ninhos e, como pássaros, prepara ali uma nova geração para voar”.

Assim, ao adentrar no universo acadêmico e do conhecimento, nos tornamos pássaros e a cada árvore que pousamos, novas possibilidades de voo surgem. A oportunidade de ingressar no âmbito escolar, como monitora e estagiária do Curso de Pedagogia, então surgiu. Sem contar, com a nova oportunidade que tive, que foi a de “voltar a cantar”, ingressando no Coral da ULBRA. Hoje, relaciono as especificidades da profissão docente com o que também estabelece a legislação educacional brasileira, sobre o acesso e a permanência do estudante na Educação Básica e também no Ensino Superior.

Enfim, os momentos de leituras, de vivência acadêmica e aproximação com os autores, como: José Carlos Libâneo, “o pai da didática”; Paulo Freire; Antonio Gramsci; Heloisa Lück, entre outros, e a atuação em duas escolas da rede privada propiciaram-me maior conhecimento da prática docente e da própria estrutura organizacional da instituição escolar.

As experiências profissionais foram como monitora da Educação Infantil e Anos Iniciais, estagiária da Biblioteca e do Setor de Bolsa de Estudos. Atividades distintas e ao mesmo tempo desafiadoras. Na monitoria, o contato com as crianças, através do reforço escolar e da hora do conto foram essenciais para as conexões

---

<sup>2</sup> Freire (1996), no Livro Pedagogia da Autonomia, diz que a amorosidade e o diálogo são elementos indispensáveis para que ocorra o processo educativo e as transformações humanizadoras.

entre o processo educativo e as relações docentes. Nas funções do estágio, o contato com os livros, os estudantes das diferentes etapas da Educação Básica e com os pais agregaram conhecimento e experiência. A familiaridade com a escola possibilitou uma melhor contextualização entre a teoria e a prática, pois era possível estabelecer conexões entre o que era discutido no banco acadêmico com diferentes aspectos da organização e da própria gestão da escola.

Nessa perspectiva, aos poucos se intensificou o diálogo entre a acadêmica e a formação do “ser professora”. Como já foi dito, anteriormente, ter a experiência na docência era algo fundamental para a então futura Pedagoga, que escolhera uma habilitação específica em Matérias Pedagógicas do Ensino Médio e Supervisão Escolar. A prática pedagógica e os saberes da experiência do cotidiano do professor são um campo de estudo e discussão da formação continuada do professor, um dos papéis fundamentais da figura do “supervisor escolar”, nos dias de hoje. Então, como atuar nessa perspectiva sem a experiência docente, no “chão da sala de aula”? Sem dúvidas, o caminho percorrido até aqui e o Curso de Pedagogia foram essenciais na minha trajetória acadêmica e profissional. No final do curso, através da apresentação do trabalho de conclusão intitulado “A Lógica Matemática na Educação Infantil”, foi possível aproximar a teoria da prática e fundamentar as ações pedagógicas que me constituíram professora da Educação Infantil, naquela oportunidade.

Então, seguindo na caminhada, passaremos, a seguir, pelo percurso formado pelas oportunidades traçadas nas experiências profissionais que foram me constituindo profissional da educação.

## 2.2 DAS OPORTUNIDADES ÀS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

O ingresso no mercado de trabalho, após a conclusão do Ensino Médio, na Modalidade Normal ou do Curso de Licenciatura, é o maior desejo de qualquer estudante que almeja atuar na área da educação. Atuar na sua área de formação faz parte do processo desde quando se escolhe um curso. As minhas experiências anteriores possibilitaram ver a escola e o espaço não formal de educação, através de outro ângulo. Do ponto de vista mais técnico, pode-se dizer que as experiências citadas serviram para melhor conhecer a estrutura dos espaços escolares e como os processos de ensino e aprendizagem se relacionam com as diversas conjunturas



que permeiam o ambiente escolar, tais como: o clima institucional, as relações interpessoais, a relação família-escola, a Proposta Pedagógica, os espaços de formação continuada, a valorização dos profissionais da educação e alguns pontos da gestão escolar. Assim, mesmo que superficialmente, foi possível compreender a estrutura organizacional das escolas da rede privada de ensino.

No ano de 2007, o ingresso na docência foi possível pela habilitação no Curso de Magistério, já a que então certificada professora da 1ª a 4ª série do Ensino Fundamental e acadêmica do Curso de Pedagogia, teve sua primeira experiência profissional como docente em uma das escolas, que atuava como monitora, da rede privada de ensino. A regência não era apenas em uma turma de crianças, mas sim em oito turmas. A rede de escolas estava implantando uma nova disciplina no currículo da Educação Infantil e da então, séries iniciais. Com o objetivo de inovar e contribuir para a construção do raciocínio lógico das crianças, a disciplina de Lógica Matemática foi implantada na instituição. Dias depois, chega o momento de ingresso na escola pública, por meio de um concurso público realizado no ano anterior. Enfim, professora!

Durante todo esse período em que me dediquei à docência na escola pública e privada, foi oportuno, através das práxis, dialogar com as leituras que fazia no ambiente universitário e perceber o universo das duas esferas. Através da pesquisa acadêmica intitulada “Lógica Matemática na Educação Infantil”, sob a orientação da Professora Sara Scotta Cabral, o embasamento teórico da minha prática foi se constituindo e o Curso de Pedagogia, então foi concluído.

Passamos agora, a compreender os caminhos da docência e os desafios enfrentados pela professora em dois universos distintos. De um lado, não faltavam recursos, estrutura física, apoio dos familiares e valorização profissional. De outro lado, encontrava-se uma pequena escola de Educação Infantil, situada num bairro de condições precárias, desprovida de recursos, estrutura adequada e o mínimo para a realização das atividades pedagógicas.

Naquela época, pegava o único ônibus que parava próximo à Escola, por volta das 7h30min da manhã. Na descida do transporte coletivo enxergava-se, logo abaixo, a escola e o Presídio Estadual de Cachoeira do Sul. Lembro-me bem do meu primeiro dia, em que fui recepcionada pela Supervisora Escolar, já conhecida do período em que estive no Museu Municipal. Ao adentrar na turma de aproximadamente trinta crianças, de quatro anos, percebi o quanto seria desafiador

acalmar os choros (período de adaptação, muitas das crianças eram oriundas da “creche” abaixo do presídio), transformar a sala de aula em um espaço acolhedor, curioso e interessante para aqueles pequenos.

Aos poucos, fui me constituindo professora em meio aos desafios e aos diálogos com meus pares, procurando aproximar a teoria da prática, conhecendo e reconhecendo o ambiente escolar nas distintas realidades. Em meio a questionamentos internos, tais como: Qual é a escola que temos? Qual é a sua função social? Educação de qualidade para todos?

Assim deparei-me atuando somente no ensino público e eis que acontece a oportunidade de conhecer outra realidade: a escola da rede estadual de ensino. Através de um contrato temporário, ingressei como professora da classe de aceleração de uma escola estadual de Ensino Fundamental.

O contato com a primeira etapa da Educação Básica e a oportunidade de atuar no Ensino Fundamental, com os anos iniciais e com uma classe de aceleração possibilitaram inúmeros saberes relacionados a prática docente. Nesse universo de inúmeros saberes oriundos da experiência docente, surge uma nova oportunidade: o convite para assumir a Supervisão Escolar, na Escola Estadual. O momento foi muito importante na minha trajetória, pois seria o espaço para atuar como Pedagoga, com a requerida habilitação.

Mesmo diante dos nossos desafios, continuei com a docência na classe de aceleração. A metodologia utilizada vinha do Programa Acelera Brasil, do Instituto Ayrton Senna, que tinha como objetivo a correção de fluxo do Ensino Fundamental e o combate à repetência. O estudo do Programa Acelera Brasil me instigou a pensar sobre a parceria público-privado na Educação. Já conhecedora da organização das duas esferas era notória a necessidade de adaptações na metodologia para que o ensino e os processos de aprendizagens fossem significativos e de acordo com a realidade daqueles adolescentes com mais de dois anos de distorção idade/série. Através de uma permuta para a rede estadual de ensino, deixei a escola de Educação Infantil e fui em busca de novos desafios.

Hoje, analisando essa trajetória me reporto às políticas públicas e a necessidade da criação de ações que de fato solucionem os problemas educacionais do nosso país. Até que ponto a parceria público-privado é válida na realização de estratégias intencionais no âmbito da educação? Será que todos os estudantes do Programa Acelera Brasil concluíram o Ensino Fundamental? Quantos

estão no Ensino Médio? O Programa contribuiu apenas para melhoria dos indicadores da distorção idade/série ou foi além dos aspectos quantitativos e mudou vidas, histórias e de fato proporcionou o sucesso escolar?

Na caminhada profissional e nas relações com o universo acadêmico, aprendemos, reinventamos e embasamos a prática pedagógica na esperança de uma educação igualitária no Brasil.

O caminho vai sendo percorrido e novas experiências são vivenciadas, agora, no contexto da gestão escolar e educacional. Passamos a compreender essa trajetória a partir de outro cenário. Vamos em frente!

### 2.3 NOVAS EXPERIÊNCIAS NO CONTEXTO DA GESTÃO ESCOLAR E EDUCACIONAL

A experiência na gestão, como Supervisora Escolar, e os desafios da nova fase foram marcados por muitas leituras e diálogos. A escola, já há algum tempo estava sem profissional para exercer a função. O trabalho a ser desenvolvido era primeiramente, com os professores dos anos iniciais. O maior contato que tinha era com os professores dos anos finais, pois a classe de aceleração era atendida no mesmo turno da então “área”. Aos poucos, fui conhecendo os profissionais e os mecanismos presentes na gestão da escola.

Na busca pelo atual papel do supervisor escolar, foi necessário conhecer melhor a comunidade escolar e a identidade da instituição. Através de uma construção coletiva com os demais membros da equipe gestora foi possível revisitar a Proposta Pedagógica da escola e propor aos professores, funcionários, pais e estudantes a reconstrução coletiva do documento de modo a retratar as características atuais daquele contexto escolar.

Nesse sentido, a construção coletiva, os encontros para planejamento e formação continuada foram ampliando os meus saberes e possibilitando, cada vez mais, um movimento de reflexão e ação. As experiências vindas da docência me fortaleciam a cada passo, assim como os desafios da gestão. Da classe de aceleração ao 2º ano “não alfabetizado”, estudos, desafios, descobertas e frustrações eram divididos com a experiente professora Marta, do 1º ano, que recebera o Programa Alfa e Beto de Alfabetização. Enquanto professora, trocávamos ideias e enquanto supervisora acompanhava e a apoiava nos momentos

de indignação e também de vitórias. As exigências metodológicas do programa e as vitórias eram discutidas num movimento saboroso de práxis e as conquistas das crianças, a cada palavra e textos lidos e compreendidos, recheavam os diálogos e alegravam o caminhar.

O desejo da equipe gestora era de fato proporcionar uma educação de qualidade e através dos recursos do PDDE Escola, foi possível organizar o laboratório de português e matemática. Parecia um sonho, um ábaco por aluno! Enfim, foram muitas conquistas, mudanças e, principalmente, construção coletiva. Os encontros de formação continuada reuniam todos os professores da escola. Estava realizada! O momento era mágico... salas ambientes, um netbook por estudante (Programa do Governo Estadual), projeto de xadrez nos anos iniciais e finais, gestão democrática, equipe comprometida, pesquisa socioantropológica e resultados, mais positivos do que negativos.

Em janeiro de 2011, já nos preparávamos para o início do ano letivo, quando recebi o convite para atuar na Secretaria Municipal de Educação. Logo, pensei que seria mais um desafio e que em 20 horas seria possível, enfrentar o novo, mais uma vez. Neste momento, optei por aceitar o novo e conhecer a gestão educacional. Minha caminhada na Escola Estadual de Ensino Fundamental Bairro Carvalho trouxe importantes vivências sobre o princípio da gestão democrática e o quão é essencial conhecer os nossos estudantes, quem são seus familiares, onde vivem, quais são as suas dificuldades e, algo que para muitos pode parecer bem simples e insignificante: o local onde os estudantes realizam os temas de casa.

No mês de fevereiro, inicia-se outro ciclo, uma nova experiência. Retorno ao Sistema Municipal de Ensino e passo a atuar na Secretaria Municipal de Educação. Naquela época, não tinha esse conceito e visão de Sistema de Ensino e dessa maneira visualizava a Secretaria de Educação como apenas mantenedora das escolas municipais. O termo “Sistema de Ensino” não foi tema de discussão na minha formação inicial e continuada.

Quais seriam os novos desafios? Revitalizar as escolas do “meio rural” trazendo de volta um antigo projeto de Interiorização, que foi realizado pela Secretaria de Educação, anos atrás.

Na oportunidade, foi definida a equipe que iria construir e coordenar o projeto, que foi intitulado “Revitalizando a Educação no Interior”, mais conhecido como projeto REI. O interior do município e as 13 escolas que se situavam nas mais

diversas localidades era algo novo. Para mim o objetivo era levar a família para a escola e proporcionar à comunidade escolar diferentes atividades de integração, saúde, cultura, lazer e educação. A relevância social do Projeto garantiu ao Município o Prêmio Gestor Público. O prêmio, criado em 2002, tem por finalidade avaliar e dar reconhecimento aos melhores projetos desenvolvidos nas administrações públicas municipais do Rio Grande do Sul.

No mesmo ano, surge o desafio de atuar na coordenação municipal do Programa Escola Ativa, uma política pública construída com base na história e nas lutas sociais dos povos do campo. A adesão do Município possibilitou a minha formação enquanto gestora do programa e a organização de encontros de formação continuada de professores das Escolas Multisseriadas do Campo. A participação na ação de extensão universitária, promovida pelo Departamento de Estudos Especializados (Faculdade de Educação) da UFRGS, nos seis módulos, de 40 horas de formação cada, do Programa Escola Ativa, totalizando uma carga horária total de 240 horas, foi um marco na minha formação continuada e profissional. A formação contava com a parceria do Ministério da Educação, através da Secretaria de Alfabetização e Diversidade, com a SEDUC/RS e com a UNDIME.

Na modalidade presencial, a formação ampliou significativamente os meus horizontes. O contato com a Universidade Federal, as relações construídas com os formadores e os meus pares, bem como as leituras, vivências compartilhadas e aprendizagens construídas permitiram um amadurecimento intelectual, ao mesmo tempo em que me fizeram encantar-me cada vez mais pelos processos formativos dos profissionais da educação.

A cada encontro mensal, realizado durante uma semana, de troca de experiências, o retorno para o Município, a multiplicação e a implementação da metodologia do programa através da formação de professores, percebia-se o quanto se fazia necessário esse olhar e o diálogo com os povos do campo e os profissionais que lá atuavam. O Projeto Revitalizando a Educação no Interior/no campo realizava-se concomitante ao Programa Escola Ativa e além de valorizar a comunidade escolar e as famílias do campo, também buscava qualificar o ensino oferecido nas 13 escolas.

O momento profissional vivido era de muita aprendizagem, realização e reconhecimento. Ao final de todo o processo formativo e encerramento das atividades do Projeto e do Programa, acaba surgindo um novo desafio.

Nesta caminhada até aqui, aprendi que os desafios faziam parte da minha essência e que o conhecimento técnico é indispensável na atuação profissional. O período era de implementação de importantes políticas públicas e ações no município através de programas do Ministério da Educação. Através do Programa Proinfância (Programa Nacional de Reestruturação e Aparelhagem da Rede Escolar Pública de Educação Infantil), o município construiu a sua primeira unidade, intitulada pela mídia local como “Super creche”. Faltavam ainda, alguns acabamentos na obra, quando a Secretária Municipal de Educação, a Diretora de Educação e a Coordenadora Pedagógica me chamaram para uma reunião, para dar a notícia de que faria parte da equipe gestora da nova escola de Educação Infantil, que seria inaugurada em meados de abril do ano seguinte, 2012.

Frente ao novo desafio, na função de Vice-Diretora e Coordenadora Pedagógica da Escola Municipal de Educação Infantil Pró-Infância - Patrona Marisa Timm Sari, me despedi da modalidade Educação do Campo e retornei as memórias, leituras e novas buscas de conhecimentos atreladas à primeira etapa da Educação Básica, a Educação Infantil. O Diretor, professor licenciado em História, com larga experiência de gestão no ensino privado e a então “jovem Pedagoga” iniciaram o planejamento e os estudos para assumir o grande desafio de gerir uma escola de Educação Infantil com uma infraestrutura, mobiliários, equipamentos adequados para a faixa etária e uma proposta pedagógica a ser construída com base nos princípios das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil.

Em resumo, todo o processo de formação da equipe de professores, organização dos tempos, espaços, proposta pedagógica, formação continuada e gestão compartilhada contribuíram para a minha formação profissional reflexiva e ao mesmo tempo pesquisadora. Pensar e refletir sobre a organização e gestão da escola me levou a procurar o Curso de Especialização, em nível de pós-graduação *lato sensu* em Organização Pedagógica da Escola – Gestão Escolar, na UNINTER.

A pesquisa “Os desafios da equipe gestora no contexto atual da educação infantil em unidade do Programa Proinfância” trouxe um suporte para a minha atuação profissional e toda a literatura e currículo do curso embasou os processos de gestão da escola. Outro aspecto importante e que merece destaque nesse espaço de retrospectiva profissional foi o Assessoramento e Acompanhamento Pedagógico das Redes e Sistemas de Ensino na implementação do Proinfância nos Municípios da Região Central, Noroeste e Norte do Estado do Rio Grande do Sul,

promovido pela UFSM. Os encontros e os momentos formativos buscavam orientar e qualificar as práticas pedagógicas nos espaços das unidades escolares, como também embasar o enfrentamento das funções históricas da Educação Infantil.

O Curso de Especialização realizado na modalidade a distância, o contato com o ambiente virtual de aprendizagem, as leituras das bibliografias relacionadas à gestão escolar e o respirar do ar puro e convidativo das discussões, ora do FREICENTRAL (Fórum da Região Central de Educação Infantil) da UFSM, ora dos encontros de assessoramento, garantiam a conquista da autonomia profissional num movimento de práxis e construção de teorias acerca do meu cotidiano na escola. As vivências e experiências que foram proporcionadas na Gestão da escola municipal de Educação Infantil resultou no artigo “Os desafios da equipe gestora no contexto atual da Educação Infantil em unidade do Programa Pró-Infância”<sup>3</sup>.

A realização profissional, a construção do princípio da gestão democrática, a formação continuada, as interações, brincadeiras das crianças, as vivências de cada professor e funcionário, os desafios da gestão, a escola referência e a notícia do fechamento de uma escola tradicional da rede privada, no município fizeram com que me alertasse a buscar novos desafios. Com a notícia, a novidade, o curioso e a divulgação no jornal sobre a seleção de professores para a nova Escola do Grupo Totem, de Santa Maria, que estaria chegando à cidade.

A minha experiência anterior, como professora da rede privada, foi por meio de uma promoção: de monitora a professora. A curiosidade me levou a participar do processo seletivo para professora da referida “escola nova na cidade”. Após participar de três etapas do processo seletivo, fui selecionada. Mas, a vaga a ser oferecida seria na Supervisão Escolar.

Nessa nova fase na gestão de uma escola da rede privada, participei da construção de uma nova escola: uma escola de Educação Básica. Atuava no Serviço de Supervisão Escolar, realizando um trabalho de organização pedagógica nas diferentes etapas, formação continuada, acompanhamento e apoio aos professores do Ensino Fundamental – anos finais e Ensino Médio. Foram muitas aprendizagens e significativas experiências que tive a oportunidade de vivenciar junto aos jovens educadores e adolescentes do Ensino Fundamental II e do Ensino Médio.

---

<sup>3</sup> Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Organização Pedagógica da Escola: Gestão Escolar – UNINTER.

Esse período datado de 2013 ao primeiro semestre de 2017 foi marcado por constante reflexão sobre as mudanças advindas do capitalismo, da globalização, dos paradigmas dominantes e emergentes, da função social da escola e do papel dos profissionais da educação frente ao mundo e ao estudante de hoje. No andar das vivências, dificuldades, conquistas, saberes e competências profissionais construídas durante toda essa trajetória descrita, já estava trabalhando 60 horas semanais, algo bastante comum entre os profissionais da educação.

Dentre diferentes atividades e espaços educativos distintos, fui homenageada como Patrona da Feira do Livro da EMEI Pró-Infância Patrona Marisa Timm Sari, ocasião esta que já não estava mais atuando na escola. Neste período, surgiu a experiência como coordenadora do Polo da UNOPAR (Universidade Norte do Paraná), com a oferta dos cursos de pós-graduação e, posteriormente acompanhei o processo de credenciamento para os cursos de graduação. A organização do Polo da Universidade era uma das políticas do então, Grupo Totem.

Eis que o caminho percorrido vai qualificando, transformando e nos formando seres cada vez mais complexos e atuantes na sociedade. Chega o momento de trilhar um novo caminho, que convido-lhe a conhecer e compreender as novas escolhas.

## 2.4 DA MATERNIDADE ÀS NOVAS ESCOLHAS

Chegado o momento da maternidade, em 2014, e a necessidade de reorganização de horários de trabalho, continuei com as 60 horas e na escola pública municipal tive a oportunidade de vivenciar um curto período na modalidade de Educação de Jovens e Adultos. Com aproximadamente 33 semanas de gestação, recebi a notícia de que deveria entrar em repouso absoluto. Os dois meses de repouso e o nascimento prematuro do bebê me desligaram do universo profissional e as vivências, experiências e leituras sobre gestão foram trocadas por gestação e maternidade.

O retorno ao ambiente profissional não foi fácil e foi necessária uma reorganização do tempo e dos espaços de atuação. Na rede privada, a Coordenação Pedagógica do Ensino Fundamental – anos finais e na rede municipal, o pedido de exoneração em uma das matrículas e a continuidade do trabalho desenvolvido na modalidade de Educação de Jovens e Adultos, no turno da noite.



Em fevereiro de 2016, recebi o convite da Secretária de Educação para atuar, novamente, na Secretaria Municipal de Educação, como assessora pedagógica, do Setor Pedagógico, responsável pela elaboração dos processos a serem encaminhados ao Conselho Municipal de Educação.

Atuar na Secretaria Municipal de Educação, já não era algo tão novo. Entretanto, ser indicada para representar a Secretaria Municipal de Educação como conselheira do Conselho Municipal de Educação, era algo inédito. Através da Portaria Nº 213/2016, fui designada como Conselheira Titular a contar de 26 de fevereiro, substituindo a ex-conselheira que havia entrado em licença para aposentadoria. À medida que ia me apropriando das resoluções para a elaboração dos processos, também realizava as visitas *in loco* nas escolas e participava das sessões plenárias, reuniões da Comissão de Análise de Regimento Escolar e visitas da Comissão de Educação Infantil para credenciamento, renovação de credenciamento e autorização de funcionamento de curso.

No mês de setembro, surge o momento de eleição para a Presidência do Conselho Municipal de Educação. Em Sessão Plenária Extraordinária, no dia 21 de setembro de 2016, fui eleita Presidente do Colegiado, para um mandato de dois anos (2016-2018). A posse foi realizada no dia 19 de outubro e a partir daquele momento, fazer uma retrospectiva da minha trajetória profissional foi necessário. Estaria presidindo um conceituado e reconhecido Conselho Municipal de Educação, criado em 1988, num período em que a Constituição Federal havia consolidado a organização sistêmica da educação nacional.

Enfim, nos aproximamos do final do ano e entre as expectativas em relação à troca de Governo Municipal, surge a notícia do retorno da Ex-Secretária Municipal de Educação, Ana Margarete Vivian Machado e, juntamente, o convite para que assumisse a chefia do Setor Pedagógico da SMEd.

Agora, chegamos ao momento que vai nos levar ao encontro dos caminhos que me conduziram a reflexão e busca investigativa acerca da gestão educacional.

## 2.5 OS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL

O ano de 2017 inicia com novos desafios. Mais uma vez me despeço da rede privada e me aproprio do ensino público. Para o início do trabalho foi necessário buscar compreender melhor a organização da Secretaria Municipal de Educação em

seus aspectos legais. Essa busca por informações e a necessidade de uma organização pedagógica que aproximasse mais as escolas e que apoiasse a equipe gestora nos processos da gestão escolar, criaram algumas inquietações a respeito da gestão educacional.

Para melhor compreender a organização pedagógica da Secretaria Municipal de Educação foi preciso resgatar um pouco da sua memória em documentos que norteavam a sua estrutura organizacional. As experiências anteriores não me possibilitaram uma compreensão mais ampla da organização e da gestão da Secretaria. Analisando a lei que instituiu o Sistema Municipal de Ensino, no ano 2000 e a Lei que criou os cargos da secretaria, datada de 1990, tive a percepção de que não havia uma comunicação entre ambas.

A atuação no órgão normativo e no órgão administrativo do Sistema Municipal de Ensino me instigou a buscar referenciais teóricos que permitissem o embasamento da minha prática. A estrutura organizacional da SMEd é baseada na lei que criou os cargos e em um documento construído em 1988, revisto em 1993, que descreve as funções de cada cargo. Já o Conselho Municipal de Educação, após a criação do Sistema Municipal de Ensino, se reorganizou pela Lei Municipal Nº 3339/2002 e a partir de então busca cumprir com as suas funções normativa, consultiva, deliberativa e fiscalizadora.

Nessa perspectiva, percebem-se os desafios existentes na efetivação do sistema municipal de ensino e o quão é necessário compreender a sua organização e seu funcionamento para a garantia da aprendizagem dos estudantes. A estrutura existe desde a criação do sistema, porém percebe-se a inexistência de um sistema fortemente instituído. Para Bordignon (2013, p. 27) “para haver sistema é necessário que as partes operem de forma articulada, interdependente e coerente com a finalidade do todo”.

A partir da experiência como Presidente do CME e dos diálogos promovidos nos Encontros Regionais da AMCENTRO<sup>4</sup>, pela UNCME/RS, no qual participam 33 municípios, foi notório o entendimento sobre a luta que se teve para a criação do

---

<sup>4</sup> Uma das Associações Regionais que fazem parte da FAMURS (Entidade que representa os 497 municípios gaúchos, conhecida como a “Casa dos Municípios”, composta por 27 associações regionais, que reúne prefeitos, vice-prefeitos, secretários, técnicos e órgãos da gestão pública municipal).

sistema de ensino próprio e as dificuldades para a sua efetivação de forma articulada e sinérgica.

No entanto, em meio a tantos desafios e inquietações, acabo ingressando na Vice-Coordenação da Regional AMCENTRO, dos Conselhos Municipais de Educação. A visão acaba se ampliando e o olhar se voltando a realidades distintas, no caso, sobre os trinta e três municípios que fazem parte da Regional. A FAMURS, composta por 27 associações regionais, é uma entidade que representa os 497 municípios do Rio Grande do Sul e reúne prefeitos, vice-prefeitos, secretários, técnicos e órgãos da gestão pública municipal.

Figura 1 – Mapa do RS: FAMURS



Fonte: Disponível em <http://www.uncmers.com.br/regionais-1>.

Então, a partir desse desafio profissional e procurando respostas para uma série de indagações a respeito do Sistema Municipal de Ensino participei da seleção para o Curso de Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da UFSM, na Linha de Pesquisa LP1, Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior.

A minha trajetória profissional é marcada por desafios e eles me movem a buscar um embasamento fundamentado no universo acadêmico. O ingresso no

Curso de Mestrado Profissional e no Grupo REDES de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional/CNPq, da Universidade Federal de Santa Maria, possibilitaram a ampliação dos conhecimentos relacionados à gestão educacional. O Mestrado Profissional, conforme expresso no Projeto Pedagógico de Curso tem por objetivo:

[...] qualificar a formação dos profissionais da educação básica para a atuação em processos de gestão das redes/sistemas e contextos educativos das instituições de ensino, considerando a articulação das políticas públicas para a educação básica e educação superior (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2015, p. 14).

Por essa razão, considero o ingresso na universidade pública federal um marco da minha trajetória acadêmica e profissional. Ter a oportunidade de aperfeiçoamento e qualificação profissional estabelecendo relações com a prática de gestão educacional me faz cada vez mais acreditar na educação e nos processos de mudanças que a pesquisa, os saberes e a práxis proporcionam nesta caminhada enquanto profissional da educação.

Assim, diante da curiosidade e dos desafios propostos pela atuação profissional na Secretaria Municipal de Educação e no Conselho Municipal de Educação, busca-se através dessa pesquisa colaborar efetivamente para a (re) articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS.

Muito pouco se tem discutido sobre o Sistema Municipal de Ensino já instituído por ato legal. Na seara de discussões no campo da gestão educacional, é necessário trazer à tona as especificidades do ente Federado que possui a grande responsabilidade de garantir o acesso e a permanência com sucesso na aprendizagem, nas primeiras etapas da Educação Básica: a Educação Infantil e o Ensino Fundamental. Na escrita trago a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino considerando que “sistema, já implica, no próprio conceito, a ideia de articulação, sendo inconcebível um sistema não articulado” (SAVIANI, 2014, p. 58-59).

Contudo, as experiências vivenciadas por essa trajetória de gestão me fazem resgatar as palavras de Freire (2017, p. 14):

Isto não significa que o correto seja “perambular” irresponsavelmente, receoso de afirmar-me. Significa reconhecer o caráter histórico de minha certeza. A historicidade do conhecimento, a sua natureza de processo em

permanente devir. Significa reconhecer o conhecimento como uma produção social, que resulta da ação e da reflexão, da *curiosidade* em constante movimento de procura.

É nesse movimento de reconhecimento do caráter histórico da minha certeza de que é através do conhecimento, da reflexão resultante da ação, e vice e versa, e da atuação no órgão administrador e normativo do Sistema Municipal de Ensino, que emerge a temática de estudo: “[RE] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

O capítulo a seguir, vai tratar dos próximos passos que serão dados no decorrer do percurso.



### 3 PASSOS METODOLÓGICOS

A pesquisa parte de inquietações que foram se formando ao longo da minha atuação profissional, como já apresentado. O Mestrado Profissional possibilitou uma interlocução com o campo profissional, de tal forma que, a cada passo dado, no decorrer dessa capacitação, emergiram novas perspectivas, técnicas e, conseqüentemente, a qualificação dos processos realizados no cerne da Educação Básica, garantida pela articulação do conhecimento com a prática.

Destarte, é importante compreender os passos metodológicos que acompanham esta dissertação. Para tanto, elaborou-se uma “Base sistêmica de Pesquisa”, baseada na matriz de amarração de Telles (2001), com o propósito de visualizar o todo, analisar a qualidade da investigação e articular o aporte teórico, os objetivos a serem atingidos e a hipótese formulada.

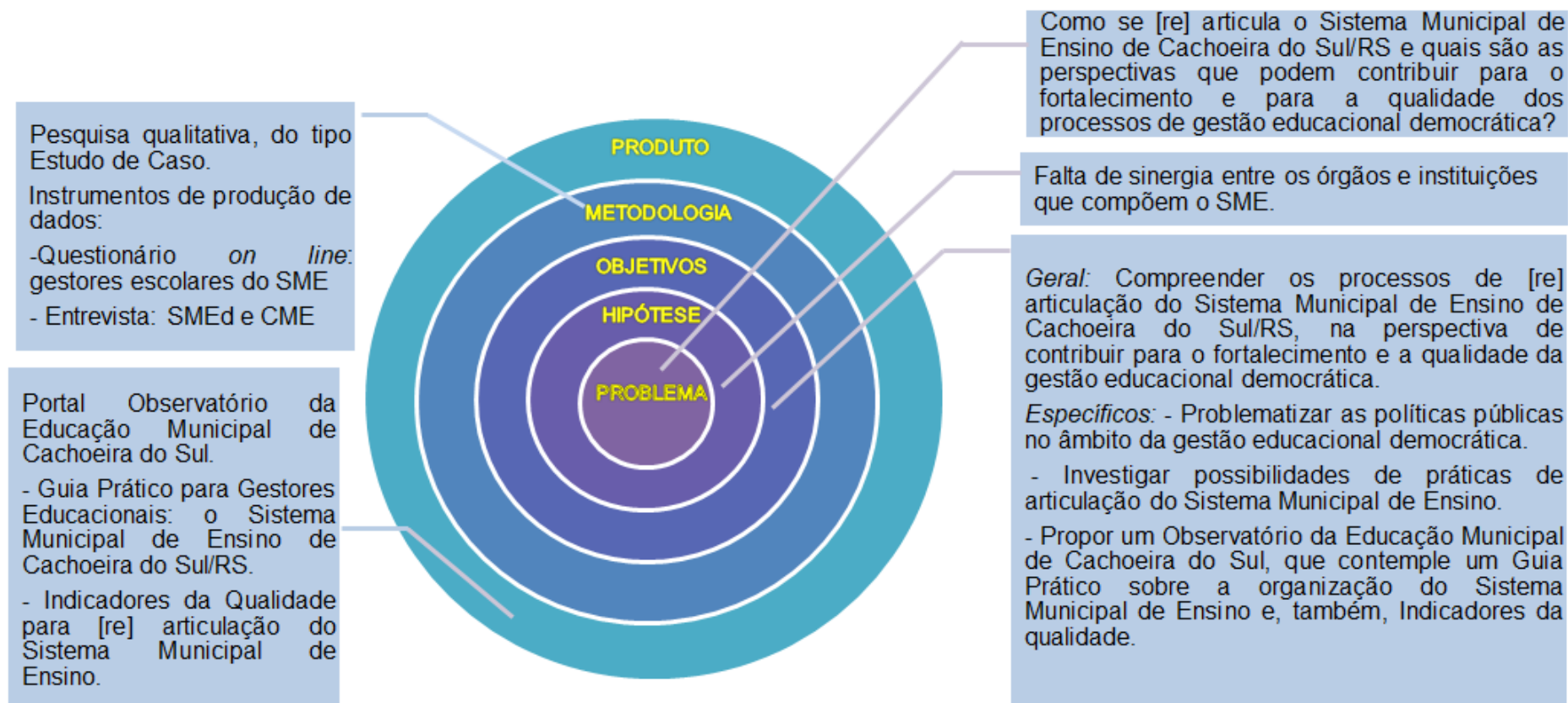
A base de pesquisa é sistêmica<sup>5</sup>, porque cada elemento se articula para buscar respostas ao problema da investigação, Como se [re] articula o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e quais são as perspectivas que podem contribuir para o fortalecimento e para a qualidade dos processos de gestão educacional democrática? O objetivo geral privilegiou compreender os processos de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS, na perspectiva de contribuir para o fortalecimento e a qualidade dos processos de gestão educacional democrática e, para isso, foi necessário problematizar as políticas públicas no âmbito da gestão democrática, investigar possibilidades de práticas de articulação do Sistema Municipal de Ensino, com o intuito de colaborar com a gestão da educação municipal através da proposição de um Portal Observatório da Educação Municipal que contemple, também, um Guia prático de orientações para os gestores acerca da organização do Sistema Municipal de Ensino e dos Indicadores da qualidade para [re] articulação do Sistema.

A Figura 2, “Base sistêmica de pesquisa”, apresentará o problema; a hipótese, os objetivos, já citados acima, a metodologia e o produto, que compreenderá também, os subprodutos oriundos da pesquisa.

---

<sup>5</sup> A utilização da expressão “sistêmica” para caracterizar a base de pesquisa é necessária no sentido de reforçar a importância sobre compreender o todo por meio das partes que integram o estudo e o próprio Sistema Municipal de Ensino em questão.

Figura 2 – Base sistêmica de pesquisa



Fonte: Elaborada pela pesquisadora.



Nessa perspectiva, conforme apresentado na Figura 2, se trabalhou com uma hipótese, pois de acordo com Gil (2017, p. 16):

Por hipótese entende-se uma suposição ou explicação provisória do problema. Essa hipótese, que em sua forma mais simples consiste numa expressão verbal que pode ser definida como verdadeira ou falsa, deve ser submetida a teste. Se em decorrência do teste for reconhecida como verdadeira, passa a ser reconhecida como resposta ao problema.

Assim, a fragilidade no que se refere à sinergia entre os órgãos e instituições que compõem o SME foi vista como uma hipótese mediante o que diz Bordignon (2013, p. 28) e as percepções *a priori* que emergiram no decorrer do estudo:

Em síntese, um sistema articula e organiza um conjunto de instituições e normas, formando um todo sinérgico. As normas constituem o elemento articulador, organizador, que estabelece a articulação e a coerência da ação de cada parte no todo em vista da finalidade do todo.

Por outro lado, cabe destacar que conforme Triviños (1986, p. 131) “as hipóteses colocadas podem ser deixadas de lado e surgir outras, no achado de novas informações, que solicitam encontrar outros caminhos”. Considerou-se, o conceito de sinergia apresentado pelo Dicionário *on line* (MICHAELIS, 2018): “ação conjunta de forças simultâneas; coesão; cooperação”, ou ainda, “cooperação entre grupos ou pessoas em benefício de um objetivo comum”. No entanto, percebeu-se que o objetivo comum, a finalidade do Sistema Municipal de Ensino necessita ser compreendida e efetivada para que ocorra a articulação entre todos os “elementos” que compõem o sistema. Para isso, foi necessário esse processo de compreensão acerca do problema de pesquisa.

A composição do referencial teórico parte da análise realizada através da pesquisa, do tipo estado do conhecimento, de experiências resultantes da minha atuação profissional e da pesquisa teórico-bibliográfica e documental que se fizeram necessárias no decorrer do percurso.

### 3.1 O ESBOÇO DO CAMINHAR: DELINEANDO A PESQUISA

A caminhada segue e o delineamento da pesquisa foi se constituindo através dos passos traçados pelo *locus* de estudo, o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul. O problema, a hipótese, os objetivos, o referencial teórico, a

metodologia e o produto de pesquisa foram amarrados numa conjuntura sistêmica com o intuito de promover as conexões necessárias para o desenvolvimento da investigação. Os passos metodológicos foram traçados a partir de uma pesquisa do tipo estudo de caso, pois de acordo com Yin (2010, p. 39): “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real [...]”. Para Gil (2017) o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo exaustivo e profundo de um ou poucos casos, de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento.

Figura 3 – Estudo de Caso



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em Yin (2010).

Por essa razão torna-se necessário analisar o contexto e aprofundar os conhecimentos acerca da realidade estudada, corroborando com Triviños (1987, p. 111) quando trata da valia do estudo de caso que está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”. É necessário fomentar pesquisas que busquem o aprofundamento da realidade dos sistemas municipais de ensino instituídos, pois não basta quantificar a sua existência, é preciso se debruçar sobre as suas dificuldades, desafios e perspectivas.

Conforme Yin (2010, p. 76), “um passo importante no projeto e na condução de um caso único é a definição da unidade de análise (ou o próprio caso)”, por essa razão entende-se que o estudo do caso do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul foi relevante para as discussões acerca da gestão da educação municipal. Desse modo, as minhas vivências enquanto pesquisadora e profissional atuante no âmbito dos órgãos pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino possibilitaram um movimento de construção e reconstrução, à medida que novas respostas e novas inquietações foram buscadas na caminhada e no desenvolvimento do estudo.

Figura 4 – A unidade de análise: o caso



Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em Triviños (1987) e Yin (2010).

Assim, o delineamento metodológico estabeleceu-se na abordagem qualitativa. De acordo com Flick (2009, p. 56) “a pesquisa qualitativa é normalmente planejada muito aberta e adaptável ao que acontece no campo”. Dessa forma, a construção dos dados buscou respostas ao problema de pesquisa possibilitando uma compreensão reflexiva do contexto estudado.

Ressalta-se, mais uma vez, a necessidade de olhar o todo numa visão sistêmica, pois corroborando com Triviños (1987, p. 132), na pesquisa qualitativa

“não existe essa visão isolada das partes do estudo. Todas elas estão relacionadas”. O estudo descritivo foi realizado com o intuito de conhecer melhor a realidade pesquisada, no qual a pesquisa documental reuniu uma série de informações a partir das leis existentes no âmbito nacional e municipal acerca da temática investigada. Os documentos foram importantes fontes de estudo, pois complementaram informações obtidas por outras referências e forneceram base para a triangulação de dados. Gil (2017) recomenda que seja considerado como fonte documental o material consultado, que é interno à organização. Por essa razão, no campo da pesquisa foram considerados documentos que comprovaram fatos ou acontecimentos no âmbito da Secretaria e do Conselho Municipal de Educação.

### 3.2 O CAMINHO: A PRODUÇÃO DOS DADOS

No estudo, o caminho que nos levou a produção dos dados foram articulados, na abordagem qualitativa, no qual foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os participantes da SMEd e CME. A entrevista semiestruturada, de acordo com Triviños (1987, p.146):

[...] parte de certos conhecimentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que, interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A entrevista, enquanto técnica de produção de dados foi adotada com o intuito de promover uma maior interatividade entre a pesquisadora e os pesquisados, de modo que a partir do diálogo fosse possível tratar de assuntos mais complexos com retorno imediato da informação desejada. A participação do entrevistado no conteúdo da pesquisa (TRIVINÓS, 1987) dá significado ao estudo vinculado ao Mestrado de caráter profissional.

No entanto, com relação à escolha das pessoas que foram entrevistadas, foi necessário definir alguns critérios, de acordo com o escopo da pesquisa. O critério de seleção buscou o significado social das participantes, sendo que na esfera do CME, optou-se por um conselheiro com mais experiência e outro com menos, como também, por um assessor técnico. Já na SMEd, optou-se por entrevistar o atual

Dirigente/Secretário Municipal de Educação, que já esteve no cargo e acumula 5 anos de experiência na função. Podemos dizer que os participantes são atores-chaves com papel importante na compreensão do cenário da pesquisa. As entrevistas (Apêndices D e E) foram realizadas de forma presencial, com gravação em áudio, pois “a gravação eletrônica é o melhor modo de preservar o conteúdo da entrevista” (GIL, 2008, p. 119), além de anotação no decorrer das mesmas. Os registros fazem parte das anotações de campo que foram realizadas no decorrer do estudo.

Tabela 1 – Participantes da Pesquisa - os entrevistados

Os entrevistados							
Órgão Gestor	Idade	Formação Acadêmica	Nomenclatura utilizada	Órgão Normativo	Idade	Formação Acadêmica	Nomenclatura utilizada
Secretário Municipal de Educação	62 anos	Licenciatura em Pedagogia	S.E1	Conselheiros do CME (2)	42 anos	- Licenciatura em	C. E2
					49 anos	Pedagogia - Direito e Licenciatura em História	C. E3
*Somente o Secretário Municipal de Educação possui curso específico relacionado à Gestão da Educação Municipal (UNDIME).				1 Técnico do CME	48 anos	Licenciatura em Pedagogia	T.E4

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No contexto da pesquisa, conforme a tabela 1, os participantes que participaram da entrevista foram dos órgãos que compõem o Sistema Municipal de Ensino: a SMEd e o CME. Optou-se pela utilização de nomenclaturas para fazer referência aos 4 (quatro) participantes da entrevista. As siglas utilizadas são S.E1, sendo o “S” Secretária Municipal de Educação e o E1, Entrevista 1; o C. E2, corresponde ao Conselheiro do CME e o E2, Entrevista 2; C. E3, Conselheiro do CME e o E3, Entrevista 3; e T. E4, corresponde ao técnico do CME e o E4, Entrevista 4. Em relação à formação acadêmica, podemos dizer que todos têm formação específica na área da Educação. Um dado importante é a ausência de curso específico no âmbito da Gestão da Educação Municipal para os conselheiros. Observa-se o movimento que a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) faz para qualificar os Secretários Municipais de Educação, tanto com a produção de documentos, livros, plataforma, quanto na oferta de

Fóruns, Seminários e encontros regionais. Na esfera dos Conselhos Municipais de Educação, hoje, podemos elencar o Seminário Regional da União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME), realizado anualmente, encontros regionais e alguns cursos com temáticas mais técnicas do trabalho realizado no órgão. A participação em cursos que tratem da gestão da educação municipal, numa perspectiva sistêmica, é uma necessidade apresentada.

Ainda, para a produção dos dados utilizou-se de questionário *on line*, via Google Forms (Apêndice F) com questões abertas e fechadas. Gil (2008) ressalta que o questionário possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam em áreas geográficas distintas, como também garante o anonimato dos participantes e não expõe os pesquisados as influências externas (opiniões e aspecto pessoal). Embora tenha vantagens, o questionário também “não oferece a garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra” (GIL, 2008, p. 122).

Tabela 2 – Gestores Escolares: preenchimento do questionário

<b>Perguntas do Questionário que não obtiveram 100% de respostas</b>	<b>Não respondeu</b>	<b>Escola Municipal</b>	<b>E.E.I</b>
<b>O que você entende por Sistema Municipal de Ensino – SME? (Questão nº 6)</b>	2 participantes	2	
<b>Em sua opinião, qual o papel da Secretaria Municipal de Educação? (Questão nº 14)</b>	3 participantes	2	1
<b>Como você percebe a relação entre a SMEd, Conselho Municipal de Educação e Escola? (Questão nº 15)</b>	4 participantes	3	1
<b>Como é realizada a divulgação das políticas educacionais do município? (Questão nº 16)</b>	1 participante		1

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com a Tabela 2, em determinadas perguntas não se obteve 100% de respostas, mas o número de participantes que não responderam as perguntas não diminuiu a representatividade da amostra, apenas, proporcionou reflexão sobre os motivos e a esfera da escola que não respondeu: municipal ou privada?

Tabela 3 – Os participantes da Pesquisa - Escolas

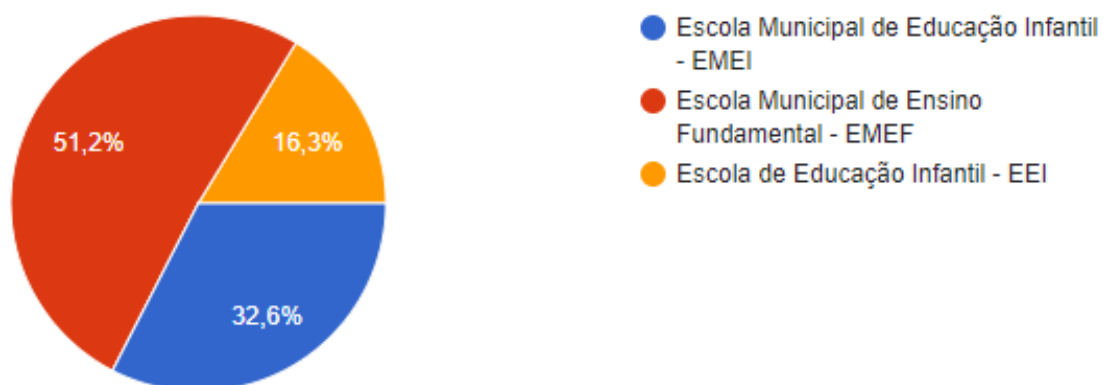
Escolas							
Escolas Municipais EMEIs e EMEFs	Nº de Escolas	%	Nomenclatura utilizada	Escolas de Educação Infantil	Nº de Escolas	%	Nomenclatura utilizada
Mantidas pelo poder público	14	32,6%	E.M.1Q	Mantidas pela iniciativa privada	7	16,3%	E.P.1Q
	22 EMEIs EMEFs	51,2%					

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

De acordo com a tabela 3, as Escolas Municipais e as de Educação Infantil, mantidas pela iniciativa privada participaram da pesquisa, sendo representadas pelo gestor escolar. Optou-se, também, pela utilização de nomenclaturas, na qual as siglas E.M.1Q representa com as letras “E.M”, Escola Municipal; o número “1”, o gestor da escola e o “Q”, refere-se ao questionário. Já a sigla E.P. 1Q, as letras “E. P” significam Escola Privada; o número 1, o gestor da escola e o “Q”, refere-se ao questionário.

No decorrer da análise dos dados produzidos, o conteúdo das entrevistas e os questionários, oriundos das questões abertas, estará escrito nesse estudo sem recuo de parágrafo e a escrita das palavras será em itálico. O intuito é de chamar a atenção do leitor na compreensão do conteúdo em destaque e a análise realizada.

Gráfico 1 – Participantes da Pesquisa: Questionário



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O questionário foi respondido por 43 (97, 72%) das 44 escolas pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino. A visão da escola é um importante indicador no

processo de produção dos dados e compreensão da real (re) articulação do Sistema de Ensino.

A observação participante que, conforme Gil (2017, p. 110) “consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa”, integrou a produção dos dados. As observações foram realizadas no contexto de atuação dos órgãos administrativo e normativo do Sistema Municipal de Ensino.

Triviños (1987) diz que na pesquisa qualitativa a observação livre é mais utilizada para uma análise mais individual do contexto e como o Mestrado Profissional possibilita a reflexão a partir da atuação profissional no órgão gestor e normativo do SME, as anotações de campo foram um importante meio de registros de informações sobre o contexto estudado. As anotações de campo, conforme Triviños (1987, p. 154) são “todas as observações e reflexões que realizamos sobre expressões verbais e ações dos sujeitos, descrevendo-as, primeiro, e fazendo comentários críticos, em seguida, sobre as mesmas”.

Dessa forma, as anotações de campo (Apêndice F) de natureza descritiva com registros da observação participante (livre), seguidas de comentários críticos foram utilizadas na produção dos dados, como mais uma fonte de evidência.

### 3.3 A ANÁLISE DOS DADOS

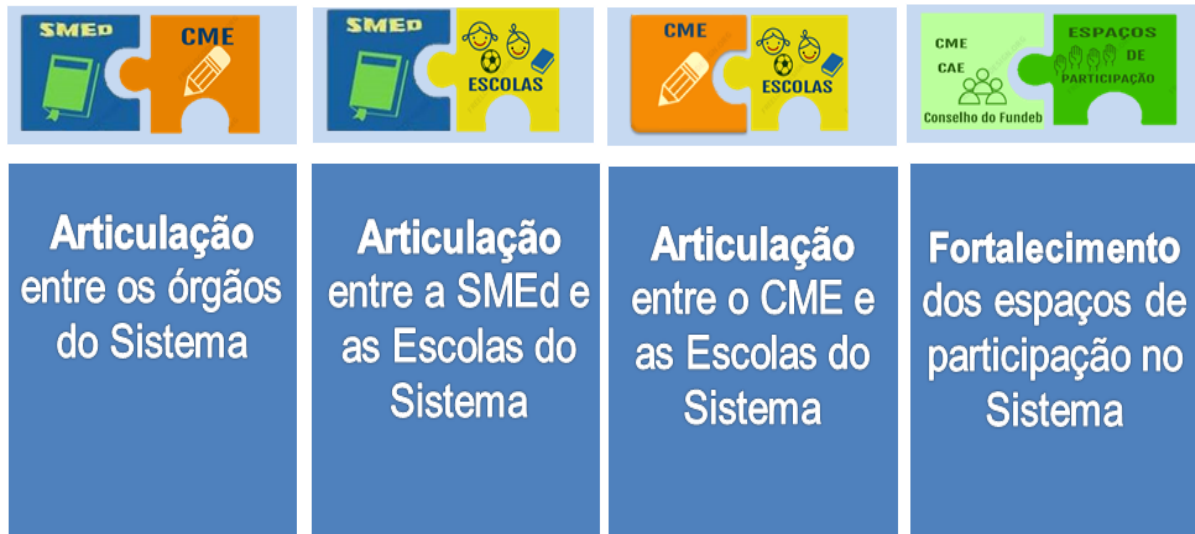
Os dados produzidos através das entrevistas, questionário e anotações de campo foram organizados para análise e interpretação em forma de categorias. De acordo com a Figura 5, as categorias de análise desse estudo são entendidas como dimensões<sup>6</sup> para a qualidade do Sistema Municipal de Ensino, na qual emergiram das concepções e percepções dos pesquisados em relação à [re] articulação do sistema de ensino.

---

<sup>6</sup> Elementos que retratam a qualidade do Sistema Municipal de Ensino. A qualidade do Sistema Municipal de Ensino envolve 4 dimensões: articulação entre os órgãos, articulação entre a SMEd e as Escolas, articulação entre o CME e as Escolas e a gestão democrática: fortalecimento dos espaços de participação.



Figura 5 – Categorias: Dimensões para a qualidade do SME



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

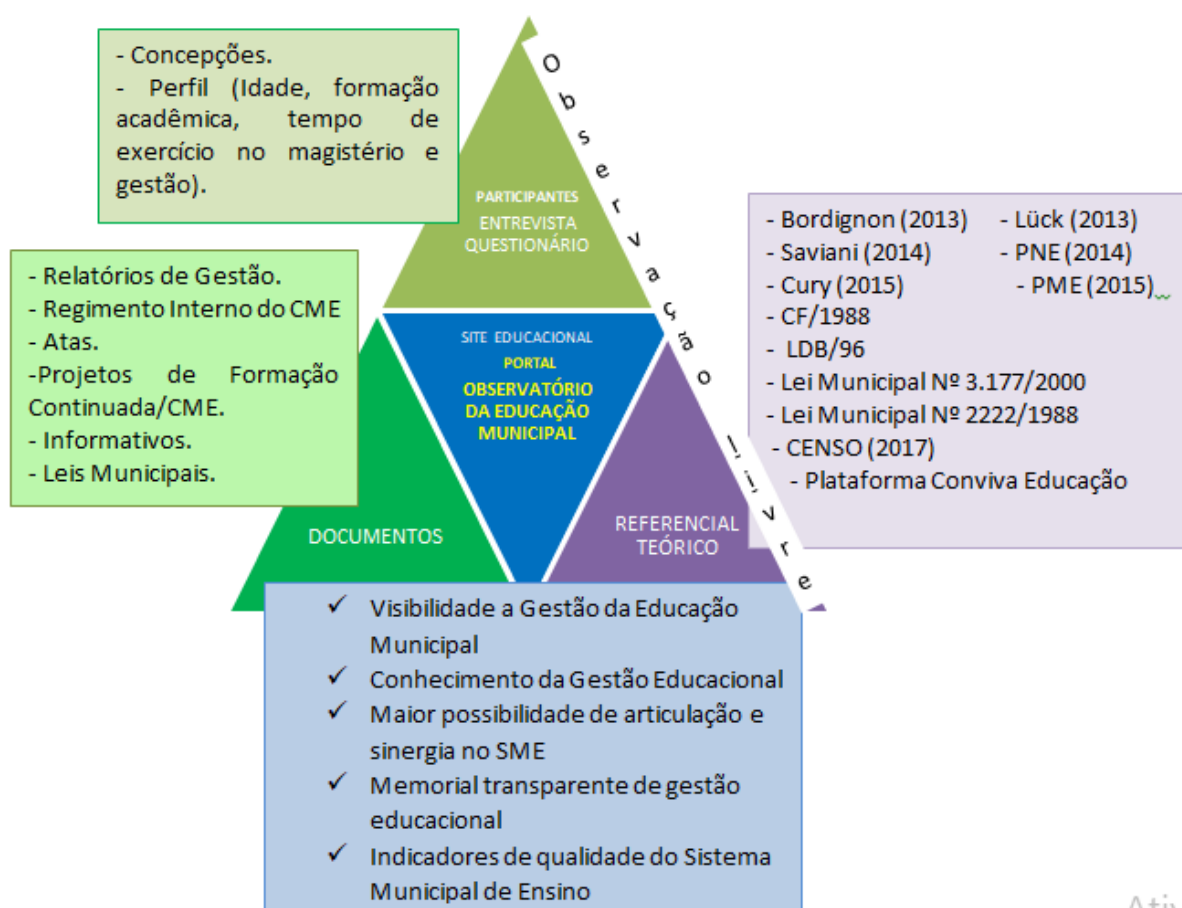
Assim, para melhor visualizar a temática da pesquisa, o caso estudado, optou-se por sinalizar conceitos no universo da Gestão da Educação Municipal considerando os referenciais teóricos já explicitados, anteriormente, o que possibilitou a interpretação dos dados através da análise de conteúdo, que será realizada a partir das dimensões destacadas na figura 5. Bardin (2007, p. 38) salienta que “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”, ou seja, a busca da realidade estudada será através das impressões dos participantes da pesquisa. Assim, a manipulação do conteúdo foi feita com o intuito de evidenciar indicadores que inferissem sobre a realidade além das que foram expressas através dos textos presentes no questionário.

Dessa forma, foi necessária a análise documental como fonte de consultas e representação das informações contidas nas mensagens. Foram levantados os seguintes documentos: Lei Orgânica do Município de Cachoeira do Sul (1990); Lei de Criação e reestruturação e reorganização do CME (Lei Municipal Nº 2. 222/1988 e Lei Municipal Nº 3.339/2002); Lei de Criação do Sistema Municipal de Ensino (Lei Municipal Nº 3.177/2000); Leis de reestruturação do CAE (Lei Municipal Nº 3.191/2000 e Lei Municipal Nº 4.064/2011); Lei de Criação do Conselho do Fundeb (Lei Municipal Nº 3.748/2007); Plano Municipal de Educação (Lei Municipal Nº 4.404/2015); Regimento e Atos normativos expedidos pelo CME; Relatório Anual

dos últimos 5 anos do CME e da SMeD; Atas de sessões plenárias de 2015 a 2019 do CME; Informativos do CME e da SMeD. Além das consultas de fonte impressa, foram realizadas consultas por meio eletrônico como: site da Prefeitura e página do facebook do CME.

Na apresentação dos resultados utilizou-se a triangulação dos dados para compreender o caso em estudo “por mais do que uma fonte de evidência”, conforme Yin (2010, p. 144). A figura 6 retrata a síntese da compreensão do caso através das fontes de evidências utilizadas na pesquisa.

Figura 6 – A triangulação dos Dados



Ativa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, de acordo com Triviños (1987).

Conforme demonstra a Figura 6, a triangulação dos dados possibilitou uma análise mais completa, através das respostas das entrevistas, do questionário, do referencial teórico, dos documentos analisados e da observação, que perpassou por todas as técnicas realizadas na pesquisa. Ainda, através da triangulação dos dados

foi possível identificar e compreender concepções e conjunturas que não haviam sido previamente percebidas. Dessa maneira, o processo interpretativo deu-se por uma análise contextualizada e através de diferentes perspectivas que levaram a proposição do Portal Observatório da Educação Municipal.

### 3.4 O CONTEXTO: PERCORRENDO O CAMINHO

“A Cidade somos nós também, nossa cultura, que, gestando-se nela, no corpo de suas tradições, nos faz e nos refaz. Perfilamos a Cidade e por ela somos perfilados”.

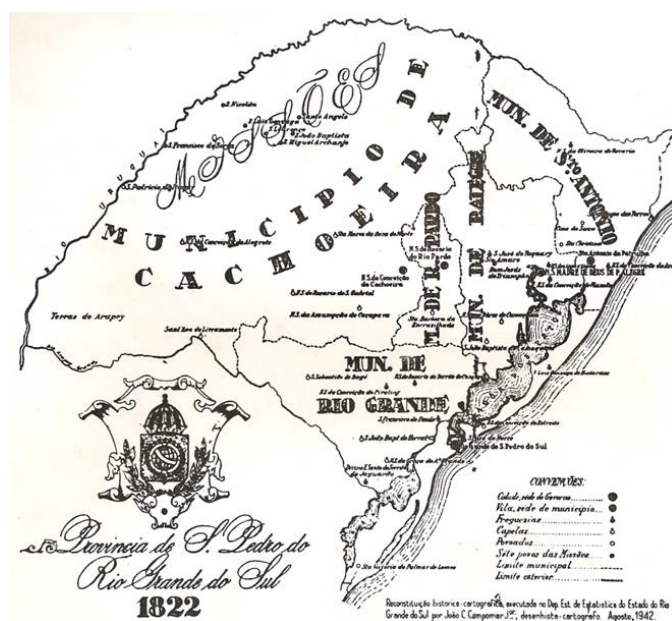
(FREIRE, 2017, p. 30).

A pesquisa tem como *lócus* o município de Cachoeira do Sul, situado no centro do Rio Grande do Sul, à margem esquerda do Rio Jacuí, distante a 196 km da capital Porto Alegre e 120km, da cidade de Santa Maria. Possui uma área, segundo o IBGE (2017) de 3.735, 164 Km<sup>2</sup>, sendo dividida em sete distritos: Cachoeira do Sul (zona urbana), Ferreira, Bosque, Três Vendas, Barro Vermelho, Capané, Cordilheira (zonas rurais).

Os participantes, entendidos como coprodutores, dessa produção foram a Secretária Municipal de Educação, conselheiros e técnica do Conselho Municipal de Educação e gestores das escolas municipais de Educação Infantil e de Ensino Fundamental e escolas de educação infantil, mantidas pela iniciativa privada.

Assim, para poder compreender o hoje é importante olhar para o passado e situar Cachoeira do Sul, 5º município a ser criado no estado do Rio Grande do Sul, na configuração nacional da organização da educação brasileira.

Figura 7 – Mapa do 5º município do RS: Cachoeira 1822



Fonte: Blog História de Cachoeira do Sul, disponível em <<http://historiadecachoeiradosul.blogspot.com/2012/08/5-de-agosto-de-1820-5-de-agosto-de-2012.html>>.

A história, de alguns séculos, do município de Cachoeira do Sul é demarcada pelo início do povoamento, em 1750, período da demarcação do Tratado de Madrid, com soldados portugueses e negros escravos que se estabeleceram em estâncias de criação de gado. Em 1753, os casais açorianos chegaram para se dedicarem a agricultura e, em 1769, os índios, aculturados da região das Missões, foram aldeados no Passo do Fandango, dando início ao núcleo urbano da cidade. O local denominado Aldeia, hoje um bairro da cidade, traz registros dessa história.

A Vila Nova de São João da Cachoeira, subordinada a Rio Pardo, foi instalada em 5 de agosto de 1820 e, em 1859, foi elevada a categoria de cidade da Cachoeira.

Um decreto estadual assinado no dia 29 de dezembro de 1944, sob nº 720, denominou a cidade de Cachoeira do Sul.

O decreto disciplinava uma determinação do Presidente Getúlio Vargas de que nenhum município brasileiro poderia ter o mesmo nome de outro (RITZEL, 2011).

No entanto, como já havia uma cidade denominada Cachoeira, no estado da Bahia, o município começa a ser chamado de Cachoeira do Sul, em 1944. Nesse período de 1900, cabe destacar que a economia do município estava bastante

desenvolvida, chegando em 1941 com safra recorde de arroz. Porém, no mesmo ano, uma grande enchente acabou desestabilizando a economia cachoeirense.

O município de Cachoeira do Sul recebeu as imigrações alemãs e italianas, ainda na segunda metade do século XIX, que marcaram com seus costumes e dedicaram-se a pecuária, com a produção do charque, a agricultura, a industrialização do arroz, ao comércio e à indústria. O município também recebeu, na metade do século XX, imigrantes árabes, japoneses e judeus.

Além disso, conhecida como Princesa do Jacuí e Capital Nacional do Arroz, Cachoeira do Sul, de acordo com dados do Censo Demográfico (2010) e do Mapa Social (2017), possui 83. 827 habitantes, sendo 71.700 residentes na zona urbana e 12.127 na zona rural.

Tabela 4 – Instrução de acordo com o Censo Demográfico (2010)

<b>Grau de Instrução</b>	<b>Quantidade</b>
Pessoas com Superior Completo	6.210
Pessoas com E.M completo e Superior incompleto	16.351
Pessoas com E.F completo e E.M incompleto	13.730
Pessoas sem instrução ou E.F incompleto	36.761

Fonte: Elaborado pela pesquisadora de acordo com o Censo do IBGE (2010).

De acordo com o IBGE (2018), a população de Cachoeira do Sul é de 82.547 habitantes. Isso revela que nos últimos anos não houve um significativo crescimento de habitantes no município. A tabela acima também destaca os desafios relacionados à escolaridade da população cachoeirense e a importância da análise dos indicadores para a construção de políticas públicas que assegurem os direitos constitucionais assegurados a cada cidadão.

Gráfico 2 – Panorama de Matrículas na Educação Básica e Ensino Superior

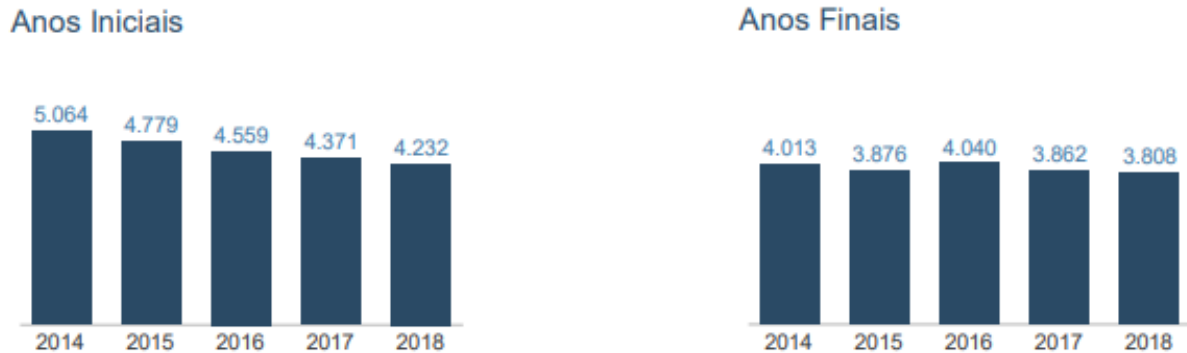


Fonte: IBGE, disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama>>.

O gráfico acima retrata que, nos últimos cinco anos, houve um aumento em relação às matrículas no ensino pré-escolar e uma redução no ensino fundamental e médio. Os dados, portanto, continuam mostrando o quanto tem sido desafiador para o município a garantia do acesso e permanência dos estudantes nos bancos escolares. Com a obrigatoriedade da matrícula na educação básica a partir dos 4 anos de idade, através da Lei Nº 12.796/2013, nota-se o crescimento das matrículas na pré-escola, com o ritmo mais acelerado a partir de 2016, ano em que foi estabelecido o cumprimento da meta 1 do PNE/2014 (Lei nº 13.005/2014) e PME/2015 (Lei nº 4.404/15) que trata da universalização da educação infantil para crianças de 4 a 5 anos de idade.

A redução de matrículas no Ensino Fundamental é instigante. O Mapa Social do Ministério Público (2018), gráfico 2, revela que nos últimos cinco anos a queda do número de matrículas no Ensino Fundamental vem ocorrendo, tanto nos anos iniciais, quanto nos anos finais.

Gráfico 3 – Matrículas no Ensino Fundamental do Município



Fonte: Mapa Social do MP (2018).

O Gráfico 3 aponta que nos anos finais, a queda na matrícula é maior ainda em relação a 2016. Os dados consolidados pelo INEP, através do Censo Escolar de 2017 e de 2018, mostram que tanto nos anos iniciais, quanto nos anos finais, a matrícula é maior na dependência administrativa Estadual. O que pode ser observado na tabela abaixo:

Tabela 5 – Matrículas no Ensino Fundamental/2017 e 2018

E.F	Município		Estado		Privada	
	2017	2018	2017	2018	2017	2018
<b>Anos Iniciais</b>	1.789	1.797	2.188	2.093	869	893
<b>Educação Especial</b>	186	173	208	169	13	20
<b>Anos Finais</b>	1.328	1.362	2.275	2.142	613	653
<b>Educação Especial</b>	109	120	150	184	16	15

Fonte: Elaborado pela pesquisadora de acordo com o Censo Escolar 2017 e 2018- INEP/MEC.

A Tabela 5 mostra que, em 2017, dos 9.744 estudantes matriculados no Ensino Fundamental em Cachoeira do Sul, 3.412 estudantes estavam matriculados nas escolas municipais. Por que apenas 35% dos estudantes estiveram matriculados no Sistema Municipal de Ensino? Em 2018, percebe-se uma redução de 1,26% (123) nas matrículas no ensino fundamental do município. No entanto, embora tímido observa-se um crescimento de 1,17% (40) nas matrículas do Sistema Municipal de Ensino e de 4,63% (70) na rede privada. A diminuição de 4,83% (233) nas matrículas do Sistema Estadual traz uma alerta quanto aos estudantes que não efetivaram matrícula nas redes citadas anteriormente. Onde estão estes estudantes

em idade escolar? São 123 estudantes, que correspondem a 1,26% do total geral abandonaram a escola ou reprovaram no ano letivo, não efetivando a matrícula no ano seguinte. De acordo com o Centro de Planejamento da SMed (CEPLAN, 2019) 37 estudantes abandonaram a escola no ano de 2018. Já nas escolas estaduais do município, segundo a 24ª Coordenadoria Regional de Educação, o percentual foi de 3,3%.

Nessa perspectiva, foi importante percorrer pelos caminhos do contexto para melhor compreender o cenário da pesquisa realizada.

Diante dos desafios que são apresentados aos municípios brasileiros é importante conhecer o contexto, e também é necessário refletir sobre ele, pois de acordo com Freire (2017, p. 28):

[...] é importante afirmar que não basta reconhecer que a cidade é educativa, independentemente de nosso querer ou de nosso desejo. A cidade se faz educativa pela necessidade de educar, de aprender, de ensinar, de conhecer, de criar, de sonhar, de imaginar de que todos nós, mulheres e homens, impregnamos seus campos, suas montanhas, seus vales, seus rios, impregnamos suas ruas, suas praças, suas fontes, suas casas, seus edifícios, deixando em tudo o selo de certo tempo, o estilo, o gosto de certa época. A Cidade é cultura, criação, não só pelo que fazemos nela e dela, pelo que criamos nela e com ela, mas também é cultura pela própria mirada estética ou de espanto, gratuita, que lhe damos. A cidade somos nós e nós somos a cidade.

No entanto, é com um sentimento de pertencimento a esse contexto percorrido que se justifica a escolha do Município de Cachoeira do Sul, RS, com seus 198 anos de história, e há 19 anos exercendo o poder local na educação, através do Sistema Municipal de Ensino. A educação, um dos direitos constitucionais dos brasileiros, deve ser priorizada e entendida como um importante mecanismo de desenvolvimento econômico e social.

A organização da educação brasileira, a partir da Constituição Federal de 1988 e da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB N° 9394/96, está alicerçada de forma sistêmica. Os Entes Federados, União, Estados, Distrito Federal e Municípios organizarão, em regime de colaboração, seus respectivos sistemas de ensino, cabendo à União à coordenação da política nacional de educação.

De acordo com a possibilidade apresentada ao Município para a organização da educação a nível local, a partir da institucionalização do Sistema Municipal de Ensino, o ente federado vem conquistando a autonomia municipal em educação.



Frente a essa conquista, emergem muitos desafios a gestão municipal, uma vez que um sistema, conforme afirma Bordignon (2013, p. 25):

[...] compreende um conjunto de elementos, ideais e ou concretos, que mantém relação entre si formando uma estrutura. Elementos, partes estruturadas em relação interdependente, formando um todo dotado de certo grau de harmonia e autonomia e voltado para uma finalidade.

Nessa perspectiva, a gestão educacional entra no cenário de discussão no âmbito dos sistemas de ensino e ressalta as especificidades de cada ente federado no processo de organização e desenvolvimento da educação brasileira. O caminho percorrido pelo Município de Cachoeira do Sul, a partir da criação do seu Sistema Municipal de Ensino e como a sua implementação tem contribuído para a organização da educação local são importantes elementos para compreender a articulação existente entre os órgãos e instituições do Sistema.

Diante desse cenário, os técnicos da Secretaria Municipal de Educação, os conselheiros e técnicos do Conselho Municipal de Educação e os gestores das escolas municipais foram conhecendo a proposta de estudo no decorrer de encontros formativos, reuniões, sessões plenárias e encontros informais. Mas, no dia 31 de agosto de 2018, a temática do estudo foi apresentada aos gestores das escolas municipais no Curso de Extensão “Formação Continuada de professores no âmbito da Gestão Escolar: conectando redes de apoio à educação básica”<sup>7</sup>, promovido pelo Grupo REDES de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional e aos Conselheiros do CME, Secretária Municipal de Educação e Prefeito Municipal, no dia 25 de outubro de 2018, na Cerimônia de Descerramento da Foto da Ex-Presidente do CME.

No mês de fevereiro de 2019, o questionário foi enviado aos gestores das Escolas Municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental. Como os gestores não eram habituados a preencher questionários *on line*, optou-se por enviar a pesquisa após a realização do questionário, via Google Forms, de avaliação da

---

<sup>7</sup> O objetivo do Curso de Extensão, promovido pelo Grupo REDES de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional CNPq/UFSM, foi de promover a formação continuada de Gestores Escolares dos Sistemas Municipais de Ensino no sentido de qualificar a sua atuação em processos de gestão pedagógica, administrativa e financeira das escolas municipais e contextos educativos, considerando as políticas públicas da educação e inter-relações com os desafios educacionais da contemporaneidade.

I Semana Pedagógica, realizada pela SMEd, ainda no corrente mês. Dessa forma, os gestores já estariam familiarizados com a ferramenta.

No entanto, os gestores das Escolas de Educação Infantil, mantidas pela iniciativa privada receberam o questionário *on line*, após contato, por telefone, e encaminhamento de e-mail com breve explicação sobre a pesquisa e orientações para preenchimento do instrumento, no mês de abril/2019.

Destarte, é importante destacar que os participantes da pesquisa estão no contexto da Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação e Escolas Municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental, mantidas pelo poder público e Escolas de Educação Infantil, mantidas pela iniciativa privada, órgãos e instituições que compõem o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul.

Figura 8 – Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul



Fonte: Elaborado pela pesquisadora através do Free Logo Desing, disponível em <<https://editor.freelogodesign.org/>>.

Assim, como retrata a figura 8, o estudo busca compreender a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino e, para isso, é necessário que todas as partes estejam articuladas e atuando para a mesma finalidade. Assim, partindo da ideia da decisão política de criação do Sistema, subentende-se que todas as suas partes atuem de forma articulada. Por isso, a compreensão do processo de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino.

O Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul foi instituído através da Lei Municipal N° 3.177, de 19 de janeiro de 2000, e é composto por 37 instituições mantidas pelo poder público municipal e 7 instituições de Educação Infantil mantidas pela iniciativa privada, sendo 3 conveniadas com o poder público, a Secretaria

Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação. A atuação de cada instituição e órgão que compõe o Sistema Municipal de Ensino vai efetivar a autonomia do ente federado e garantir a qualidade da aprendizagem das crianças e jovens.

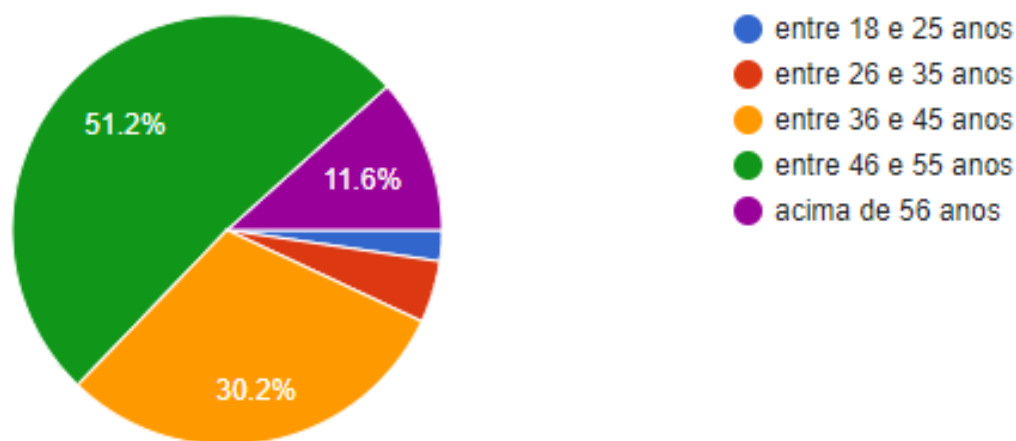
Tabela 6 – Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul: as Escolas

<b>Escolas Municipais de Educação Infantil</b>	<b>Escolas Municipais de Ensino Fundamental</b>	<b>Escolas de Educação Infantil privadas</b>
EMEI Apkrim	EMEF Alarico Ribeiro	EEl Rica Carvalho Bernardes***
EMEI Cristo Rei	EMEF Dinah Néri Pereira	EEl Padre Renato Tonon***
EMEI Favo de Mel	EMEF Dora Abreu	EEl Emma de Bem Garcia***
EMEI Irmão Pedro	EMEF Dr Getúlio Vargas	EEl Carinha de Anjo
EMEI Madre Regina Prothmann	EMEF Dr. Baltazar de Bem	EEl Guri e Guria
EMEI Mundo Azul	EMEF Manoel Carvalho Portella	EEl Sesquinho
EMEI Nossa Senhora Aparecida	EMEF Maria Pacicco de Freitas	EEl Pingo de Gente
EMEI Nossa Senhora de Fátima	EMEF Mário Godoy Ilha	
EMEI Professora Júlia Tavares	EMEF Milton da Cruz	
EMEI Pró-Infância Patrona Marisa Timm Sari	EMEF Aldo Porto dos Santos**	
EMEI Recanto dos Baixinhos	EMEF Ataliba Brum**	
EMEI Sagrado Coração de Jesus	EMEF Emília Vieira da Cunha**	
EMEI Sítio Encantado*	EMEF Francisco de Souza Machado**	
EMEI Sonho Meu	EMEF Imperatriz Leopoldina**	
EMEI Trem da Alegria	EMEF Jenny Figueiredo Vieira da Cunha**	
	EMEF Júlio de Castilhos	
	EMEF João Neves da Fontoura**	
	EMEF Taufik Germano**	
	EMEF Nossa Senhora de Fátima**	
	EMEF Nossa Senhora Medianeira**	
	EMEF Pio XII**	
	EMEF Sagrado Coração de Jesus**	
<b>*Escola do Campo</b> <b>** Escola do Campo</b> <b>*** Escola conveniada com o poder público</b>		

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No contexto da Escola, o Gráfico abaixo aponta que a maioria dos gestores (51,2%) tem entre 46 e 55 anos (22 participantes), seguido da faixa etária entre 36 e 45 anos (30,2%) o que corresponde a 13 participantes.

Gráfico 4 – Idade dos gestores escolares



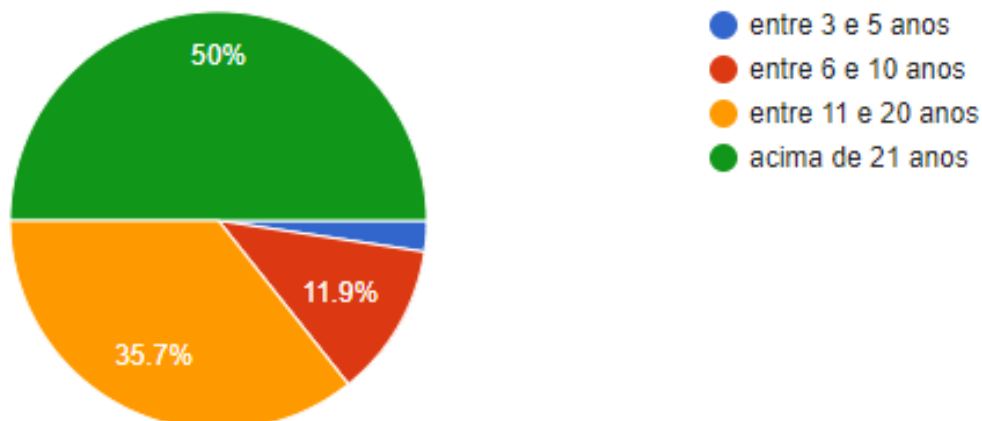
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Saber sobre quem são os sujeitos que exercem a gestão escolar no âmbito do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul é relevante para subsidiar as reflexões e possível formulação de políticas da gestão educacional. Os gestores, 98% do sexo feminino, o que é uma tendência do magistério na Educação Básica, têm uma ampla experiência na área educacional.

Nessa conjuntura, as respostas dos questionários do Saeb<sup>8</sup> (Sistema de Avaliação da Educação Básica) aplicados em 2017 e consolidadas pelo Portal Iede (Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional), no Documento Perfil dos Atores Escolares (IEDE, 2019), revelam que os dados apresentados em Cachoeira do Sul fazem parte da tendência nacional, pois 76,8% dos diretores das escolas brasileiras são mulheres e 74,1% deles têm 40 anos de idade ou mais.

<sup>8</sup> “O Saeb é composto por um conjunto de avaliações externas em larga escala que permitem ao Inep realizar um diagnóstico da Educação Básica brasileira e de alguns fatores que possam interferir no desempenho do estudante, fornecendo um indicativo sobre a qualidade do ensino ofertado” (INEP, 2019). Para mais informações acesse <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/educacao-basica/saeb>>.

Gráfico 5 – Gestores Escolares: Tempo de exercício no magistério



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Já em relação ao tempo de exercício no magistério, 50% dos participantes têm mais de 21 anos e 15% dos gestores têm entre 11 e 20 anos de atuação no magistério, conforme mostra o Gráfico 5. No caso dos gestores brasileiros, “62,1% deles trabalham mais de 10 anos como professores, antes de se tornarem diretores” (IEDE, 2019, p. 2). Dessa maneira, percebe-se que os gestores assumem a função de gestor escolar, após uma experiência como professor ou especialista em educação. No município, desde 2007, o processo de provimento da função de Diretor ocorria por meio de eleição, envolvendo a comunidade escolar na decisão. No entanto, para participar do processo de eleição o candidato precisava preencher os seguintes critérios: ter, no mínimo, formação em nível superior na área da educação; ter concluído o estágio probatório e ter disponibilidade de cumprir 40 horas semanais. Em 2017, através de uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (Adin) a Lei Municipal nº 3. 757/2007 foi suspensa pelo Tribunal de Justiça.

Nessa perspectiva, é importante resgatar o princípio da gestão democrática, previsto na CF de 1988, e na Meta 19 do PNE (Lei nº 13.005/14) que define:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Assim, o fortalecimento das políticas de gestão democrática na esfera do Sistema Municipal de Ensino é necessário, de forma a garantir a qualificação do processo de ocupação da função de gestor escolar nas escolas municipais, de tal

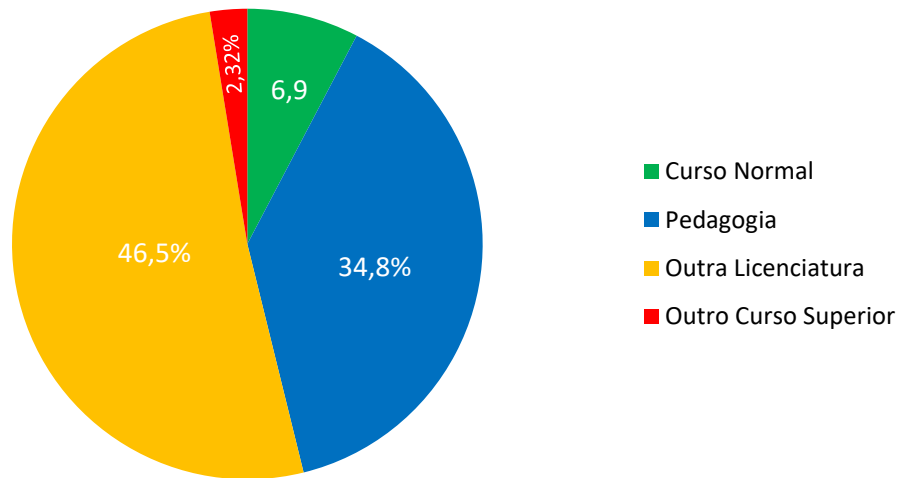
modo que o provimento do cargo não seja meramente uma indicação política, mas numa escolha em consonância com as normativas da esfera nacional e municipal. O Plano Municipal de Educação (PME, Lei Nº 4.404/15), registra na estratégia 19.1 a importância da nomeação de diretores e diretoras por meio de “critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar”.

No que se refere à formação acadêmica 40 dos participantes possuem curso de Graduação, sendo 25 em diferentes áreas e 15 em Pedagogia. A LDB, art. 64, define que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

No entanto, mesmo com a previsão legal, 3 dos gestores participantes possuem a formação mínima, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal, para a docência na educação infantil e anos iniciais da educação básica. No contexto da gestão escolar, conforme o Gráfico 6, 34, 8 % dos participantes possuem Licenciatura em Pedagogia e 55,8% possuem pós-graduação. O número é expressivo quando se trata em outras licenciaturas, pois 46, 5% (20 participantes) tem formação em diferentes áreas, como: Estudos Sociais/História, Filosofia, Letras/Língua Portuguesa, Educação Artística, Educação Física, Espanhol, Ciências/Licenciatura Curta, Biologia e Matemática. Ainda, 1 (uma) das participantes tem Curso Superior em Administração Rural.

Gráfico 6 – Formação Inicial dos Gestores Escolares

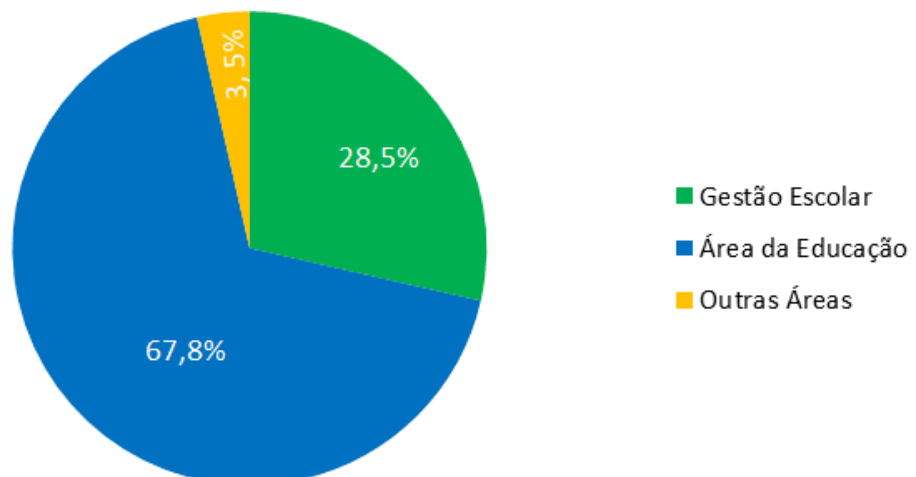


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No cenário nacional, os dados do questionário do Saeb apontam que 40,8% dos diretores brasileiros, que participaram da pesquisa, possuem curso superior na área da Pedagogia. Cabe salientar que mais da metade dos gestores escolares do Sistema Municipal de Ensino não têm Pedagogia, conforme determina a LDB (Lei nº 9.394/96). Ainda, não se registra nenhum gestor com Mestrado ou Doutorado. Na esfera nacional apenas 4,1% dos diretores possuem mestrado e 0,5%, doutorado (SAEB, 2017).

No que se refere à Pós-Graduação, 65,1% (28 participantes) apresentam cursos nas mais distintas áreas.

Gráfico 7 – Gestores Escolares: Pós-Graduação

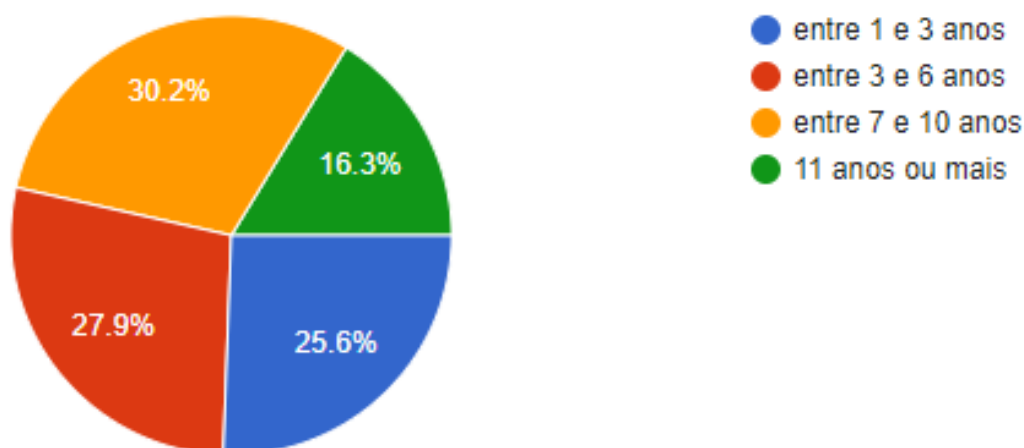


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados (Gráfico 7) apontam que 28,5% (8 participantes) apresentam curso em nível de Pós-Graduação, em Gestão Escolar. Salienta-se que 2 (dois) participantes apresentam curso específico em Gestão Escolar, os demais considerados dados estatísticos possuem curso de Orientação e Administração Escolar ou Administração e planejamento para docentes (SMEd, 2018). Os demais cursos relacionados à educação que representam a especialização da maioria dos professores (67,8%) são: Mídias na Educação (5 participantes), Educação Infantil (2 participantes), Educação Especial (2 participantes), Metodologia do Ensino de Língua Portuguesa e Estrangeira (1 participante), Matemática (1 participante), Psicopedagogia Institucional (3 participantes), Educação Ambiental, Educação na Diversidade (1 participante) e 3 não foi possível identificar. Já 1 (um) participante possui pós-graduação em Planejamento e Gestão Ambiental (SMEd, 2018).

Assim, contribuir com a qualificação do gestor escolar é necessário para a efetivação do direito à educação. Salienta-se essa necessidade como um ponto de atenção para as políticas educacionais no município de Cachoeira do Sul. Para tanto, a realização de ações e políticas de incentivo aos gestores para a obtenção de uma qualificação em nível de pós-graduação ou curso de formação continuada tem sido promovida através de parceria com a UFSM. Atualmente, de acordo com o Setor de Pessoal, da SMEd (2019), no âmbito da atuação na gestão escolar, 2 (duas) gestoras possuem portaria de Afastamento para Estudo para cursar o Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, Mestrado Profissional, pela UFSM.

Gráfico 8 – Tempo de exercício na Gestão Escolar



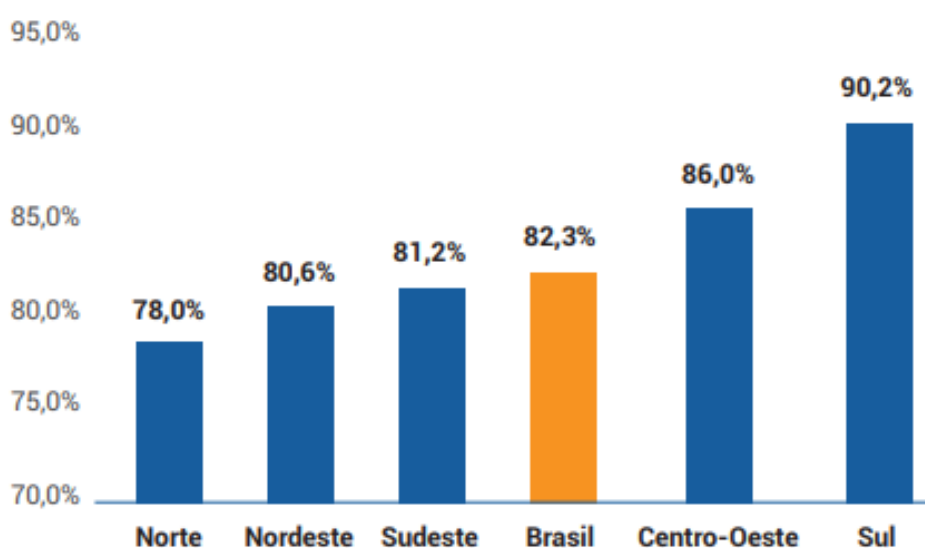
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.



O Gráfico 8 revela que dos 43 gestores escolares participantes, 25 tem entre 3 e 10 anos de experiência na gestão da escola, sendo que 11, entre 1 e 3 anos e 7, entre 11 ou mais anos. Os dados apontam certa experiência dos participantes na gestão escolar, conforme já explicitado anteriormente.

Portanto, para o enfrentamento dos desafios educacionais apresentados ao município como: alfabetização até os 7 anos de idade e melhoria do fluxo escolar e da aprendizagem para atingir as médias nacionais indicadas pelo Ideb<sup>9</sup>, por exemplo, o gestor escolar precisa de atualização e constante formação continuada, em serviço. O Relatório Anual da Diretoria Pedagógica (SMEd, 2018), aponta que foram oportunizadas aos gestores escolares, tanto da educação infantil, quanto do ensino fundamental, 184 horas de formação continuada em serviço, sendo 60h de curso oferecido através de parceria com o Grupo REDES de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Gestão Educacional/CNPq, da UFSM.

Gráfico 9 – Percentual de diretores que afirmou ter participado de atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos



Fonte: Inep/Questionários do Saeb 2017. Tabulado por Iede, 2019.

O Gráfico 9 mostra que 82,3% dos diretores participaram de alguma atividade de desenvolvimento profissional nos últimos dois anos. A região Sul se destaca entre as demais por concentrar o maior número de gestores que

<sup>9</sup> Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Indicador criado em 2007 que reúne os resultados do fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações externas em larga escala (Saeb). Acesse <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/ideb>>.

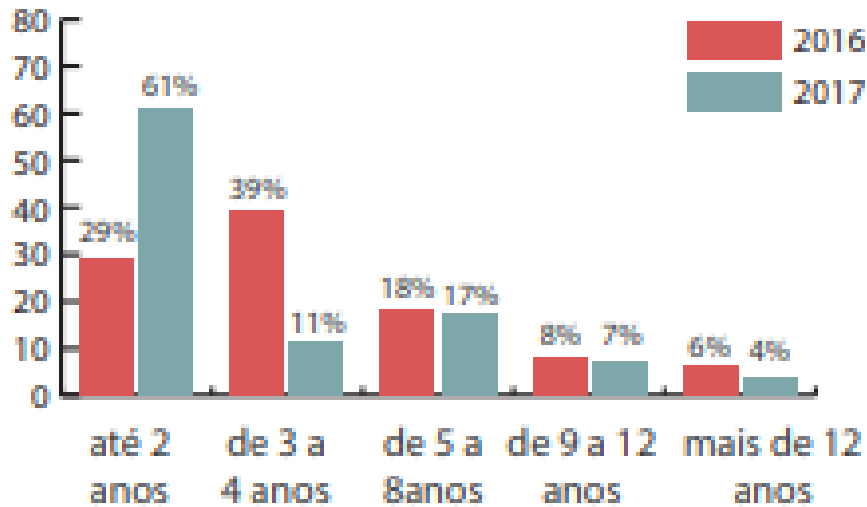
participaram de atividades de formação continuada, 90, 2%. Nesse cenário, é de grande valia a promoção de formação continuada em serviço para os gestores escolares, de modo que venham a atender as suas expectativas e proporcionar o fortalecimento da escola, para que possa cumprir com a sua função social.

Lembrando ainda que a interlocução com a Universidade é um importante caminho de formação e contextualização com a Educação Básica. A Secretaria Municipal de Educação tem buscado esta aproximação, conforme retrata a Carta de Aceite – Edital Fiex 2019 que renova o desenvolvimento de novo Projeto de Extensão, promovido pela Universidade Federal de Santa Maria, intitulado Curso de Capacitação de gestores escolares, professores, conselheiros do CME e técnicos em educação no âmbito da gestão educacional e escolar, com o intuito de promover a formação continuada de 150 profissionais da educação, com carga horária de 120h.

Outra questão trazida pela entrevista foi o tempo de atuação dos participantes na SMEd e no CME. Na esfera da Secretaria Municipal de Educação, observa-se que a experiência se deu em vários momentos da carreira profissional da entrevistada, totalizando mais de 10 anos.

Nota-se que o perfil do DME vem mudando ao longo dos anos e os dados revelados através da pesquisa realizada pela UNDIME (2018), “Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação 2016-2017”, que teve como objetivo “mapear o perfil dos dirigentes municipais de educação que estavam concluindo sua gestão em 2016 e os que estavam iniciando em 2017”, revelaram que os dirigentes têm pouco tempo de experiência na gestão municipal, conforme a figura abaixo:

Gráfico 10 – Anos de experiência na gestão municipal do DME

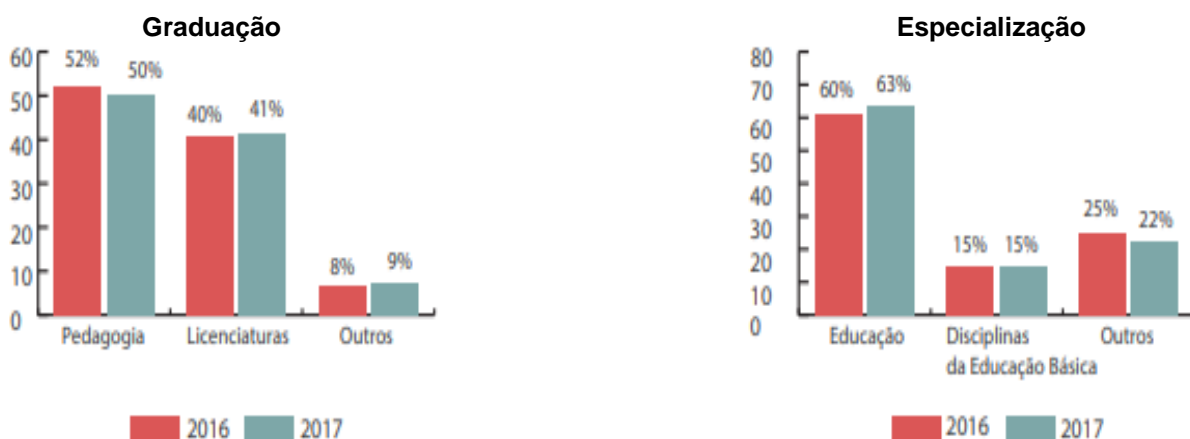


Fonte: UNDIME (2018).

Os dados acima revelam que, geralmente, o DME faz parte do mandato do Prefeito. A necessidade da construção de subsídios e políticas públicas relevantes para a prática da gestão educacional, sobretudo, da atuação do gestor no sistema municipal de ensino é necessária diante quadro político em que se encontra o DME. Segundo a UNDIME (2018), participaram da pesquisa 1.683 dirigentes, em 2016. Já em 2017, participaram 2.590, dos 5.568 municípios brasileiros.

A pesquisa aponta que os DME “são oriundos da área pedagógica ou administrativa da secretaria e têm experiência como professores e diretores nas escolas da rede pública”. Esse dado comprova a mudança de perfil dirigente que, muitas vezes, costumava ser de outras áreas. A maioria tem idade entre 40 e 49 anos e a remuneração de 4 a 6 salários mínimos. Em relação à formação profissional, a maioria possui especialização, sendo 68% em 2016 e 64%, em 2017. Cerca de 7% possui mestrado e 2% doutorado.

Gráfico 11 – Área de Formação do DME



Fonte: UNDIME (2018).

A análise dos dados acima revela que na troca de gestão, não houve grande diferença na formação inicial e continuada do DME e que, pelo menos, se mantém o nível de especialistas em educação. Por outro lado, embora tenha aumentado o número de participantes em 2017, ainda não foi possível traçar o perfil de pelo menos 50% dos DME brasileiros. No contexto de Cachoeira do Sul, nos últimos mandatos (2009 e 2013), a gestão do DME foi de dois anos, ou seja, no período de oito anos, a Secretaria Municipal de Educação teve 4 (quatro) DME.

Em relação ao Conselho Municipal de Educação, destaca-se a experiência de 19 anos da técnica entrevistada, sendo 5 anos como conselheira suplente e titular. As demais conselheiras, uma possui 8 anos de atuação, ou seja, dois mandatos, com intervalo de 7 anos, e a outra conselheira tem 7 meses de experiência no CME. De acordo com a Lei Municipal Nº 3.339/2002, art. 4º, “o mandato de cada membro do Conselho Municipal de Educação terá a duração de 4 (quatro anos)”.

De acordo com Bordignon (2007, p. 74) “O Rio Grande do Sul revela uma tradição de mandatos mais longos, com 26% dos conselhos com mandatos de quatro anos e 22% com mais de quatro anos”. O CME de Cachoeira do Sul está entre os 26% dos conselhos que possuem um tempo de mandato satisfatório, pois além de permitir um tempo de adaptação, formação e atuação na prática, não tem renovação total de conselheiros a cada período.

Contudo, os dados apresentados nessa trajetória foram importantes para contextualizar o cenário da pesquisa e os seus participantes. O capítulo a seguir, vai tratar da Gestão Democrática, do Sistema Municipal de Ensino e do Conselho Municipal de Educação a partir análise do estado do conhecimento.

#### **4 GESTÃO DEMOCRÁTICA, SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO E CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO: UMA ANÁLISE A PARTIR DO ESTADO DO CONHECIMENTO**

A pesquisa do estado do conhecimento foi realizada com o propósito de promover uma leitura da realidade do que está sendo pesquisado na comunidade acadêmica sobre as temáticas: Gestão Democrática, Sistema Municipal de Ensino e Conselho Municipal de Educação. O estado do conhecimento contribuiu para a análise das discussões produzidas, o aprofundamento teórico, ao mesmo tempo em que localizou e norteou os passos da investigação realizada.

Assim, Ferreira (2002, p. 258), define o estado do conhecimento como:

[...] de caráter bibliográfico, elas parecem trazer em comum o desafio de mapear e de discutir uma certa produção acadêmica em diferentes campos do conhecimento, tentando responder que aspectos e dimensões vêm sendo destacados e privilegiados em diferentes épocas e lugares, de que formas e em que condições têm sido produzidas certas dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações em periódicos e comunicações em anais de congressos e de seminários.

Nessa perspectiva, o levantamento das produções na área de estudo foi fundamental para a justificativa das escolhas que foram necessárias no decorrer dessa pesquisa. A partir da análise das produções produziu-se um aporte teórico, ampliaram-se as informações e verificaram-se elementos importantes e até mesmo possíveis lacunas existentes no estudo.

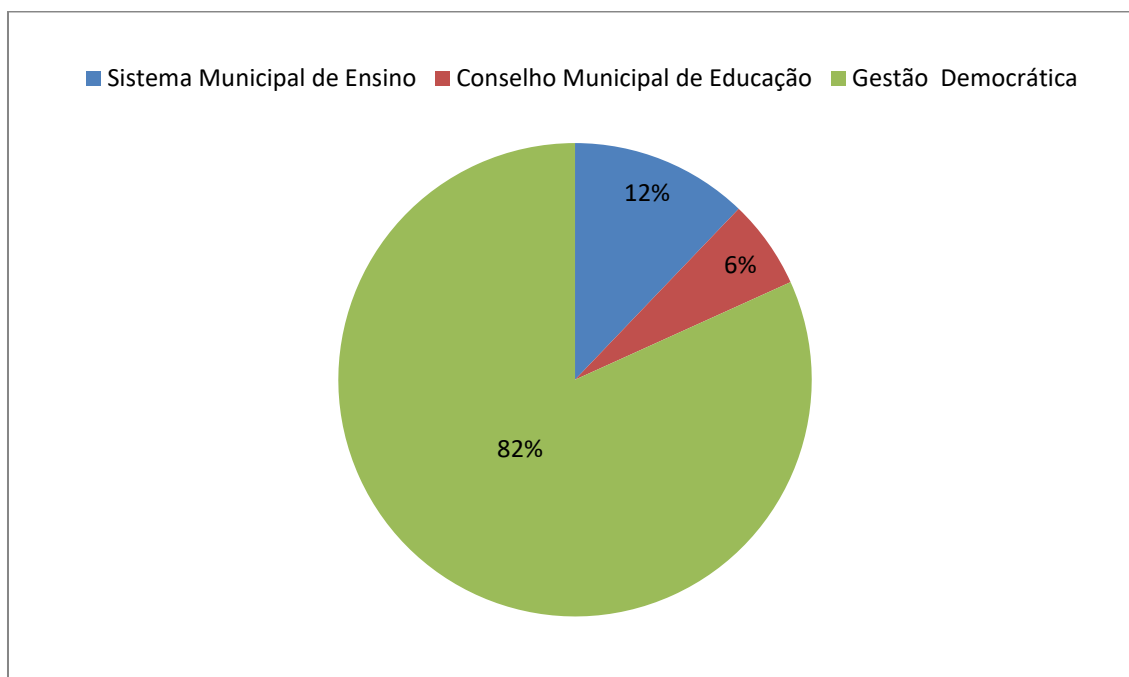
A pesquisa teve início no mês de setembro de 2017, através do acesso remoto via CAFE (Comunidade Acadêmica Federada), no qual a busca foi realizada pelas seguintes bases: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações e Portal Domínio Público de Teses e Dissertações da Capes. Os descritores utilizados foram: Sistema Municipal de Ensino, Gestão Democrática e Conselho Municipal de Educação. Primeiramente, foi feita uma busca por descritor no qual se obteve muitas informações acerca do Sistema Municipal de Ensino e suas relações com diferentes temas, tais como: carreira docente, avaliação, conselhos, entre outros. O descritor Sistema Único de Saúde também apareceu atrelado a outras especificidades.

Algumas teses, dissertações e periódicos foram selecionados pelo título, sem definição de período, para fins de uma análise mais quantitativa quanto às pesquisas realizadas no âmbito dos Sistemas Municipais de Ensino. Devido a grande

abrangência e diferentes contextualizações, surge à necessidade de uma nova busca, por meio de um refinamento nas mesmas bases já citadas.

A busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações foi realizada pelo modo avançado, no mês de novembro e, para o refinamento foi utilizado o “título” e o período de 2012 a 2017. A partir dos resultados encontrados procurou-se revisar os títulos e então, selecionar as pesquisas que mais se aproximavam da temática pretendida para uma análise mais aprofundada. Os gráficos abaixo mostram os resultados encontrados:

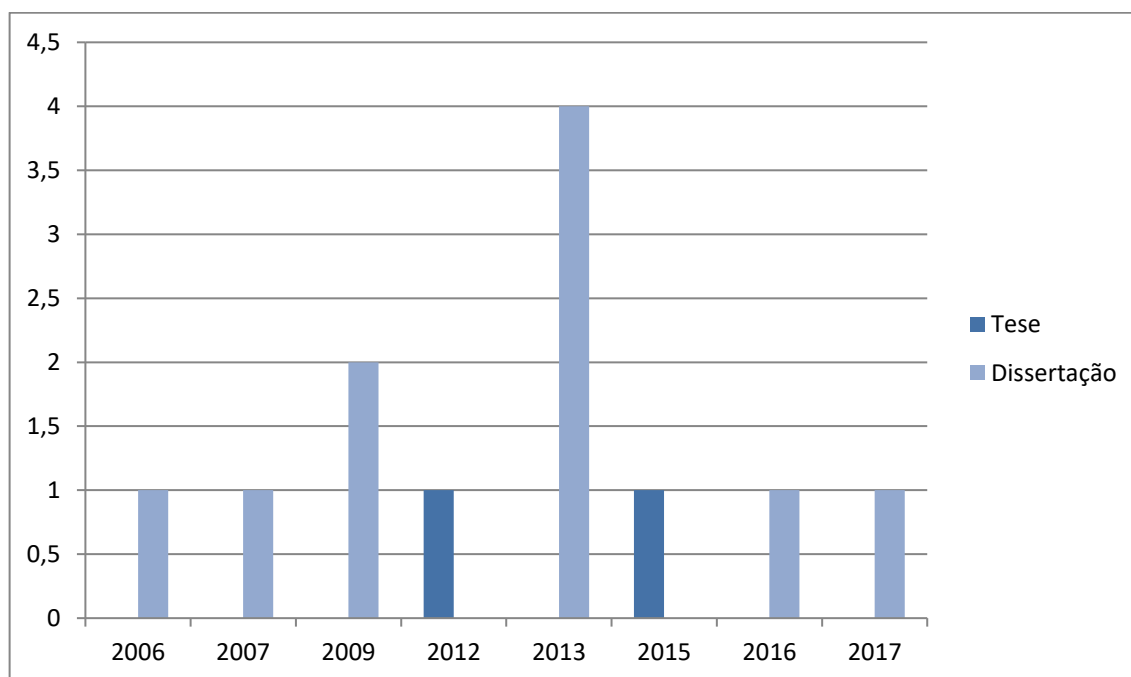
Gráfico 12 – Percentual de produções científicas por descritor localizados na BDTD e na Capes



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os dados do Gráfico 12, revelam que as produções científicas são mais recorrentes no âmbito do descritor “Gestão Democrática”. O Sistema Municipal de Ensino e o Conselho Municipal de Educação são descritores que precisam ser mais discutidos no âmbito da democratização da Educação Básica. O Gráfico 2 apresenta o quantitativo de trabalhos selecionados e analisados, conforme o ano de concentração das pesquisas.

Gráfico 13 – Número de produções selecionadas para análise nos últimos dez anos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No levantamento de dados foi encontrado um total de 181 trabalhos, dos quais para fins de estudo e aprofundamento foram selecionados 12 produções científicas. A escolha foi baseada na abordagem do tema da pesquisa<sup>10</sup>, no problema de pesquisa, metodologia e os resultados anunciados.

#### 4.1 AS PESQUISAS ANALISADAS

De acordo com o resultado das buscas realizadas, foram selecionadas duas teses (2012 e 2015) e três dissertações, escritas em 2006 e 2009, com o descritor Sistema Municipal de Ensino. Com o descritor “Conselho Municipal de Educação”, foram selecionadas quatro dissertações, datadas de 2007, 2013 e 2016. Já com o descritor Gestão Democrática, foram selecionadas três dissertações, sendo duas de 2013 e uma de 2015.

Percebe-se que embora a Constituição Federal de 1988 e a LDB/96 terem possibilitado a organização da educação, a nível local, ao Ente Federado Município, pouco tem se discutido sobre a articulação dos Sistemas Municipais de Ensino

<sup>10</sup> Pesquisa intitulada “Gestão Democrática: a articulação do Sistema Municipal de Ensino e o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul/RS”.

quanto ao cumprimento efetivo das suas responsabilidades. Verificou-se que a maior incidência das produções acadêmicas se refere a uma análise sobre currículo, avaliação, gestão escolar e carreira docente nos Sistemas Municipais de Ensino.

Por meio de uma análise mais criteriosa dos resumos foi possível constatar que a problemática pesquisada está concentrada no processo de criação e organização da educação municipal.

A tese de doutorado intitulada de **“Sistema Municipal de Ensino de Porto Alegre: da sua constituição às contribuições para as políticas públicas de educação do município”**, de autoria Scherer (2015), por exemplo, tem como problema de pesquisa a busca pela visibilidade ao modo como foram surgindo à organização da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre, a criação do Conselho Municipal de Educação e a criação do Sistema Municipal de Ensino, baseado numa análise histórica e política.

Para Scherer (2015), instituir o Sistema Municipal de Ensino possibilita a análise das necessidades e problemas locais. A sustentação teórica da discussão relacionada aos Sistemas de Ensino é ancorada nos autores: Saviani (2014), Cury (2010), Bordignon (2009) e Sander (2014).

A investigação trouxe para discussão os temas: centralização/descentralização, sistema, plano e conselho municipal de educação e fez uma análise sobre as condições de autonomia, na perspectiva dos momentos históricos pesquisados. A conceituação de Sistema de Ensino, trazida pelos autores citados na tese, reforça a ordenação articulada de uma estrutura com base num planejamento, no qual essa organização dos Conselhos aparecem como protagonistas no processo.

Já a tese de Oliveira (2012), com o título **“Sistema Municipal de Ensino: arena de confluências, rupturas e desafios na democratização da educação”**, pretende:

[...] analisar, sob a ótica do Ciclo de Políticas, os processos de criação, implantação e consolidação deste sistema de ensino a partir das concepções da gestão democrática apresentadas na atual conjuntura de descentralização e de democratização propostas na legislação nacional, de modo a perceber, no contexto local mais amplo, ou seja, a realidade dos Sistemas Municipais de Ensino Brasileiro.



Percebe-se que a organização da educação municipal e a necessidade de analisar o seu processo histórico e político, bem como a criação do Sistema Municipal de Ensino a partir dos princípios da gestão democrática é latente nas teses e dissertações analisadas.

A produção **“O município e a organização da educação: caminhos e desafios da criação e implantação do sistema municipal de ensino de Ananindeua PA”**, de autoria de Paz (2009), procurou analisar a organização do município a partir da criação do sistema municipal de ensino, por meio do estudo de documentos oficiais.

Oliveira (2006) tratou do **“Sistema Municipal de Ensino de Aparecida de Goiânia/GO: processo de criação, organização, institucionalização e gestão”**. O trabalho realizado partiu de uma reflexão da política nacional de descentralização do ensino para depois investigar a condução da gestão da educação nos sistemas municipais de ensino com base no princípio da gestão democrática.

Um dado interessante apresentado no resumo foi a motivo da escolha do município a ser pesquisado. A autora coloca que:

[...] diante dos 246 municípios que compõem o Estado de Goiás, optamos por escolher o município de Aparecida de Goiânia – localizado na região metropolitana - pelo motivo de este se apresentar como um município atípico. Dentre suas características é uma “cidade dormitório”, com cerca de 40% de seus habitantes trabalhando ou estudando fora das limitações municipais; é o segundo município mais populoso do Estado; apresenta uma das taxas de densidade demográfica mais elevadas; é o segundo em riqueza econômica; apresenta o quinto maior PIB; porém, é o 48º em qualidade de vida (OLIVEIRA, 2006, p. 12).

O estudo **“A municipalização e a institucionalização do Sistema Municipal de Ensino de Goiatuba – GO (1997-2004): avanços e retrocessos do processo de democratização da educação básica pública”**, de autoria de Buzaim (2009), investiga a partir de um cenário de mudanças na realidade educacional do município, o processo de descentralização do ensino.

Nessa perspectiva, é notória a necessidade de análise das mudanças no cenário da educação brasileira, partindo dos marcos legais que possibilitaram aos municípios o poder de organização local da educação. A partir da criação dos Sistemas Municipais de Ensino, se discute políticas públicas, descentralização, desafios e perspectivas. Mas, carece discutir a articulação desse Sistema Municipal instituído e o Conselho Municipal de Educação, como um mecanismo de gestão

democrática. A forma como os elementos que compõem o sistema se articulam, merece uma análise mais apurada, visto que só temos um sistema no momento, em que todos atuam para uma mesma finalidade. Dessa maneira, qual é a finalidade do Sistema Municipal de Ensino?

Assim, para responder o questionamento anterior cabe organizar categorias para o melhor aprofundamento da análise a partir dos descritores pesquisados, com o objetivo de retirar importantes elementos e perceber os resultados encontrados no processo de investigação.

## 4.2 SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

Os resumos dos trabalhos selecionados e analisados trazem informações relevantes sobre a organização dos Sistemas Municipais de Ensino. As produções resgatam a Constituição/1988 e a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei Nº 9394/96), leis que embasaram a autonomia municipal. As teses apresentam, de forma mais direta, os sistemas municipais de ensino em estudo a partir da sua criação, por ato legal.

Dos cinco trabalhos selecionados e analisados, com o descritor Sistema Municipal de Ensino, o tipo de pesquisa que mais se destaca é o Estudo de Caso, através de uma abordagem qualitativa. Os sujeitos envolvidos são os gestores municipais (prefeitos) e os gestores educacionais (secretários municipais de educação, representantes dos conselhos municipais de educação, diretores escolares e coordenadores pedagógicos).

O estudo de Paz (2009) parte de uma pesquisa bibliográfica e análise documental, no qual os resultados apontam que:

[...] a construção dos sistemas municipais de ensino no Brasil vem se dando pela recuperação do pacto federativo, redefinindo-se as responsabilidades dos entes federados, num contexto de grandes mudanças no cenário educacional; o município brasileiro assumiu um papel fundamental nesta organização, passando a ter prerrogativa legal de constituir seu sistema próprio de ensino; a relação entre descentralização e democratização das tomadas de decisões não é direta, sendo defendida como uma oportunidade de se dar um novo significado às formas de gestão das instâncias públicas, a transferência da administração de escolas estaduais para o nível local se mostrou como um grande viés da descentralização; o município de Ananindeua ainda busca a consolidação do seu sistema de ensino e, no âmbito de sua função normativa e de mobilização, busca a participação dos diversos segmentos da sociedade local (PAZ, 2009, p. 9).

Dessa forma, o estudo apontou fragilidades na consolidação do seu sistema de ensino e a constante busca pelo princípio da participação para a efetivação da gestão democrática. Apresentou o dado de que com a criação do Sistema Municipal de Ensino, houve a “transferência da administração de escolas estaduais para o nível local” (PAZ, 2009, p. 9). A municipalização do ensino fundamental apresentou-se como um fator de descentralização.

Cabe compreender quais são os empasses para a consolidação do Sistema Municipal de Ensino. Aponta-se que a criação depende de uma vontade política e sua efetivação necessita do processo de articulação de todos os elementos para uma mesma finalidade.

Os estudos de caso trazem a materialização da política nacional de ensino, por meio dos embates políticos e ideológicos, no âmbito municipal. Percebe-se que a forma de gestão educacional e a fragilidade nos indicadores de democratização da gestão, entre outras, são dificuldades no processo de consolidação dos Sistemas Municipais de Ensino.

A tese de Scherer (2015) traz a complexidade das relações de poder existentes entre as instituições:

O surgimento de um Sistema de Ensino integrado por vários órgãos e entidades, e administrado pela Secretaria Municipal de Educação, ao mesmo tempo que organiza o atendimento organizacional em Porto Alegre, produz relações de poder extremamente complexas entre instituições que não apenas têm o seu campo de atuação definido, mas que são ciosas de suas competências (SCHERER, 2015, p. 4).

Essa reflexão sobre as relações de poder produzidas pelo órgão administrador do Sistema Municipal de Ensino é necessária, uma vez que a Secretaria Municipal de Educação é propulsora de políticas públicas educacionais. Cabe ressaltar que a “Secretaria Municipal de Educação” foi somente citada no resumo da pesquisa de Scherer (2015). Esse dado é um importante elemento que deve ser considerado na proposta de investigação pretendida, pois para analisar a articulação de um sistema de ensino é necessário conhecer o seu contexto e os sujeitos envolvidos em cada um dos órgãos e instituições que possibilitam o seu funcionamento.

Nessa conjuntura de relações por meio de um sistema de ensino integrado por órgãos e instituições, Oliveira (2012) destaca que a solução para reduzir as

limitações impostas pelo “macrossistema<sup>11</sup> neoliberal” e a constituição de um exercício permanente de democratização estaria na “implementação de práticas participativas, dialógicas e comprometidas com a emancipação humana”.

Oliveira (2006, p. 104), na sua dissertação, analisou a forma de gestão educacional assumida pelos municípios e, conclui que:

[...] no caso de Aparecida de Goiânia, sobretudo, uma cultura política que não viabiliza a democratização na gestão da educação pública. Assim, mesmo institucionalizando um SME, as decisões educacionais continuam centradas no poder das autoridades municipais. Assim, as instâncias que deveriam servir como espaços de participação da sociedade nas decisões públicas, garantindo a transparência da administração e a superação de práticas patrimonialistas, próprias de uma cultura política autoritária e excludente, não passam de meros órgãos burocráticos.

Diante dos estudos apresentados, verifica-se que a criação do Sistema Municipal de Ensino parte de uma vontade política, porém fragilidades são encontradas ao longo do seu processo de consolidação. A gestão democrática e o princípio de participação é uma das dificuldades apontadas, já que o exposto por meio da legislação educacional brasileira não é visível na prática dos gestores envolvidos no âmbito municipal. O estudo sobre a autonomia municipal é relevante tanto quanto as interações existentes entre os elementos envolvidos no Sistema Municipal de Ensino. Com a criação da lei do Sistema, os papéis se definem e a finalidade é única: a qualidade da educação. Estão todos atuando para uma mesma finalidade de forma articulada? Ou estaria cada elemento atrelado a uma função específica de forma independente e não interdependente? De fato existe o Sistema Municipal de Ensino ou apenas existem órgãos e instituições que constituem a educação municipal?

Buzaim (2009) procurou analisar, na sua dissertação, indicadores de democratização da gestão da educação do município analisado, mas deparou-se com a sua ausência.

Os resultados da investigação revelam que o processo de municipalização e institucionalização do sistema municipal de ensino em Goiatuba procurou atingir os objetivos proclamados pela política educacional do governo federal, mas articulou-se à lógica dominante no poder local, à interferência político-partidária e à não-criação de espaços de participação na gestão da escola e do sistema (BUZAIM, 2009, p. 134).

---

<sup>11</sup> O autor se refere aos entraves ideológico-partidários e as práticas vivenciadas pelos grupos.

Contudo, as relações existentes na gestão da educação do município torna-se significativo objeto de análise no contexto a ser estudado. A concepção de gestão, a “interferência político-partidária” (BUZAIM, 2009) e o conhecimento técnico dos gestores que atuam no sistema de ensino são elementos que irão retratar o período da criação a consolidação da autonomia municipal participativa.

#### 4.3 DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL

A gestão democrática é um princípio legal, expresso na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei Nº 9393/96. O Conselho Municipal de Educação é um importante mecanismo para a efetivação da gestão democrática. Por essa razão, a análise dos descritores “Conselho Municipal de Educação” e “Gestão Democrática” ocorre nessa categoria por serem indissociáveis.

A dissertação intitulada “**Gestão Democrática: uma análise das bases normativas dos Sistemas Municipais de Educação do Maranhão**”, de Soares (2017), fez uma análise a partir dos atos legais que embasaram a criação dos Sistemas Municipais de Ensino do estado do Maranhão. Numa visão mais abrangente buscou verificar como se expressa a gestão democrática do ensino público por meio das leis dos Sistemas Municipais de Educação, Conselhos Municipais de Educação e Leis Orgânicas dos municípios de Barreirinhas, Codó e Icatu.

Soares (2017, p. 9) conclui que:

Há ainda um longo caminho a percorrer, no sentido de efetivar e ampliar o princípio da gestão democrática e suas concepções no âmbito das leis analisadas, contudo, registramos de um modo geral, que existem esforços e avanços significativos pela busca de uma maior autonomia e efetivação desse princípio no âmbito dos sistemas de educação no Estado do Maranhão.

Nessa direção, a análise das leis municipais é um fator relevante no registro de análise do contexto. A partir dos marcos legais torna-se possível a compreensão do momento histórico-político e o que foi efetivado ou não na organização da educação municipal.

A pesquisa "**Democracia e política na gestão educacional: limites e perspectivas de uma gestão democrática**", de autoria de Silva (2013, p. 4) diz que:

A fundamentação teórica nos permitiu compreender que a formação social pode ser afetada pela concepção de democracia, cidadania e pelas políticas públicas estabelecidas, mas é no âmbito das micropolíticas que se encontram subsídios para compreendermos a cultura organizacional que determina o modelo de gestão efetivado, e é nas relações de poder que se encontram, a partir das ações conscientes dos sujeitos, os mecanismos necessários para o compartilhamento do poder e construção de novas realidades.

A concepção de democracia é um importante elemento para a realização de pesquisas no campo dos sistemas de ensino. O modelo de gestão efetivado pelos órgãos e instituições que compõem o sistema municipal de ensino vai garantir o alcance da finalidade comum entre todas as partes integrantes da educação municipal.

A dissertação de Navroski (2013, p. 5), intitulada "**Os embates pela gestão democrática na tramitação da LDB 9394/96**", traz um aporte teórico interessante pois busca "compreender o conflito de interesses políticos e suas consequências na aprovação do dispositivo legal da gestão democrática na LDB/96, a partir da análise das atas de tramitação na Câmara dos Deputados".

Analisar a caminhada histórica, social, econômica e legal do Brasil é um dado relevante para o entendimento dos entraves da consolidação da gestão democrática nos dias de hoje e a real efetivação dos sistemas de ensino. A dissertação de Navroski (2013), conclui que a gestão democrática foi "simbolizada na eleição de diretores".

Como estaria simbolizada a gestão democrática nos sistemas municipais de ensino? Na criação dos Conselhos Municipais de Educação? Sim ou Não? Mas, não basta apenas criar é preciso exercitar os princípios da gestão democrática num movimento que vai além do cumprimento dos atos legais que instituíram o sistema e o conselho. A participação social e o debate voltado para os interesses coletivos precisam estar em pauta. Qual é a situação dos Conselhos Municipais de Educação, sob o olhar das pesquisas acadêmicas selecionadas?

Em suma, os resumos das pesquisas revisadas tem por objetivo analisar o desempenho do Conselho Municipal de Educação e a sua participação no Sistema

Municipal de Ensino. As três produções revisadas do Banco Digital de Teses e Dissertações, intituladas **“CME de Uberlândia /MG: possibilidades na democratização da educação municipal”**, de Silva (2013); **“O Conselho Municipal de Educação como espaço de participação nas decisões educacionais e da democratização da gestão pública do município de Atibaia/SP”**, de Pereira (2013) e **“Participação Democrática no Conselho Municipal de Educação de Ribeirão Preto”**, de Salles (2016), tem por objetivo analisar a participação política nas decisões educacionais.

As produções de Silva (2013) e Pereira (2013) buscaram uma análise por meio de um recorte temporal. A delimitação do período, 2009 a 2012 e 2001 a 2012, respectivamente, é justamente para identificar as concepções de democracia e organização estrutural da gestão e, através da metodologia de estudo de caso são reunidos os elementos que permitem o suporte das investigações.

Silva (2013, p. 141), destaca que:

As situações que impedem uma participação ampliada do CMEU na gestão educacional do município foram identificadas, nesta pesquisa, na estrutura legal do CMEU, relacionadas à sua composição, funções, competências e grau de autonomia.

A pesquisa ressalta, mais uma vez, a necessidade de olhar para os atos legais do município para perceber o grau de autonomia e participação do Sistema Municipal de Ensino. É muito forte a incidência de estudos com o objetivo de análise dos aspectos que originaram a criação do sistema e/ou buscaram verificar o processo de emancipação política.

O olhar aguçado sobre a Secretaria Municipal de Educação, as Instituições de Ensino e o Conselho Municipal de Educação como integrantes do Sistema Municipal de Ensino e os processos de articulação entre todos os elementos para a efetivação da gestão democrática é um campo que merece ser estudado profundamente.

Pereira (2013, p. 120), conclui que o “CME atuou mais como órgão legitimador das demandas enviadas pela SME do que como instrumento de participação social, nos processos decisórios em relação à educação do município”.

A participação social é um princípio que vem buscando garantir o seu espaço dentro das organizações educacionais. O burocrático e as demandas do dia a dia estão roubando o espaço do diálogo e da participação democrática.

O fenômeno da participação democrática no Brasil, em especial por meio das mais diversas instituições participativas criadas desde a redemocratização do país, tem gerado um campo vasto de pesquisas empíricas que tomam por base a democracia como processo de deliberação argumentativa e buscam avaliar ganhos e dificuldades desse caminho (SALLES, 2016, p. 11).

O trabalho de Salles (2016, p. 11), “busca medir a capacidade de tornar mais burocráticas as relações entre o Poder Público e a sociedade civil”. Por meio de uma análise dos atos legais, atas, notas de campo e entrevistas realizadas com os conselheiros, foi possível concluir que o CMERP cumpre com as suas atribuições legais, porém conta com uma participação fiscalizatória do Poder Público e das políticas educacionais.

A produção intitulada “**Conselho Municipal de Educação: uma análise de sua participação no Sistema Municipal de Ensino de Santa Luz – Bahia**”, de autoria de Nascimento (2007), justifica que a causa das dificuldades enfrentadas para a compreensão e implementação do princípio da participação se deve ao fato da recente criação do Sistema Municipal de Ensino e do Conselho Municipal de Educação. Será?

Pelo o que podemos perceber as mesmas dificuldades são encontradas tanto nos Sistemas recentemente instituídos quanto nos sistemas que foram criados a luz da LDB, Lei nº 9394/96.

Os resumos das teses e dissertações analisados permite a construção do estado do conhecimento acerca das pesquisas científicas referentes à Gestão Democrática, o Sistema Municipal de Ensino e ao Conselho Municipal de Educação. Para uma visão mais aprofundada da gestão educacional é necessário considerar a legislação brasileira e os marcos que legitimaram a criação dos sistemas municipais de ensino.

A maioria dos trabalhos analisados trata do processo de criação dos sistemas de ensino, como a organização da educação municipal vem conquistando a sua autonomia e o papel do Conselho Municipal de Educação na democratização do ensino.

Na análise das pesquisas são visíveis os desafios e as dificuldades enfrentadas para a garantia do princípio de participação, no processo de gestão democrática. Os Conselhos Municipais de Educação aparecem como órgãos em



busca pelo reconhecimento, como instância da gestão democrática e pelo espaço de representação da sociedade civil no fortalecimento das políticas públicas locais.

Assim, ao instituir o Sistema Municipal de Ensino, o ente federado busca estruturar e organizar a educação municipal, na perspectiva da Constituição Federal/88 e da LDB (Lei 9394/96). Porém, os órgãos e instituições procuram organizar-se conforme as demandas e concepções de cada período de gestão.

De modo geral, as produções apresentadas retratam os problemas locais e os avanços obtidos no processo de descentralização da educação. As especificidades de cada caso estudado retratam um processo histórico, as dificuldades enquanto ente federado e a necessidade de quebrar as barreiras que impossibilitam a participação e a democracia representativa.

Nesse sentido, o estudo realizado através do estado do conhecimento contribuiu para a definição dessa pesquisa de Mestrado Profissional, uma vez que pouco tem se discutido a respeito do Sistema Municipal de Ensino já instituído e a sua articulação com o Conselho Municipal de Educação, na perspectiva da gestão democrática. Os trabalhos analisados possibilitaram a escolha do aporte teórico que embasou a fundamentação teórica acerca do Sistema Municipal de Ensino e do Conselho Municipal de Educação.

Assim, considera-se importante problematizar sobre a articulação dos órgãos e instituições do Sistema Municipal de Ensino e o papel do Conselho Municipal de Educação para que a finalidade da educação municipal seja cumprida e o acesso, a permanência e o sucesso escolar sejam garantidos aos estudantes. A seguir, serão discutidas as políticas públicas no contexto da gestão educacional.



## 5 POLÍTICAS E GESTÃO EDUCACIONAL: O CENÁRIO DA ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A educação brasileira ancorada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB (Lei Nº 9.394/96), art. 8, propõe uma organização pressupondo sistemas de ensino, ou seja, “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos Sistemas de Ensino”.

O Brasil, enquanto país federativo, compartilha o poder com cada ente que tem competência própria, ficando a cargo dos estados e municípios a efetivação do direito à Educação Básica. Conforme expresso na Carta Magna de 1988, no art. 211, § 2º “os Municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil”, já os Estados e Distrito Federal atuarão no ensino fundamental e médio.

O mesmo artigo da Constituição Federal, de 1988, determina no §1º que:

A União organizará o sistema federal de ensino e dos Territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios.

No entanto, a CF/88 traz um sistema federal de ensino que compreende “às instituições, órgãos, leis e normas que, sob responsabilidade da União, do governo federal, se concretizam nos estados e nos municípios” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 331). O MEC (Ministério da Educação) é o órgão executor do sistema federal de ensino e o CNE (Conselho Nacional de Educação) é o órgão colegiado que normatiza o sistema. O CNE veio a substituir o Conselho Federal de Educação, instituído em 1961, e por meio de uma medida provisória foi criado e definido como órgão com atribuições normativas, deliberativas e de assessoramento ao MEC, pela Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995.

Nessa perspectiva, encontramos a Gestão Educacional num cenário reflexivo sobre as práticas realizadas nos sistemas educacionais e que, conseqüentemente, terão impacto na prática pedagógica e na aprendizagem dos estudantes das diferentes etapas e modalidades da Educação Básica. Esse federalismo, declarado pela Constituição Federal de 1988, traz à tona a necessidade da criação de um

sistema federativo que possa amenizar as fragilidades vivenciadas pela educação nacional no âmbito da União, dos 26 Estados, Distrito Federal e mais de 5.500 municípios.

Na divisão do organismo sistêmico, os municípios acabam atuando, prioritariamente, na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, sendo a primeira etapa da Educação Básica um dos maiores desafios apresentado pelo Plano Nacional de Educação, PNE/2014, Lei Nº 13.005/2014.

O plano previsto pela Emenda Constitucional EC 59/2009 estabelece metas e estratégias que compreendem todas as etapas e modalidades da educação básica. O Ministério da Educação (MEC), através do PNE em movimento (Site vinculado ao MEC, 2018), reconhece que “[...] alguns entes federativos têm mais responsabilidades que outros com determinadas etapas ou modalidades da educação nacional [...]”, ao mesmo tempo em que trata as metas do plano como um desafio que exige a mobilização de todos os entes federados.

Nesse sentido, a União, através do MEC, criou uma Rede de Assistência Técnica para monitoramento e avaliação dos planos de educação do Distrito, dos estados e municípios, a fim de apoiar tecnicamente os entes federados no processo de elaboração/adequação e monitoramento/avaliação das metas do PNE. A efetividade da política nacional e a garantia dos direitos, constitucionalmente previstos aos cidadãos, dependem de um esforço coletivo, pois se trata de um plano para um país federativo que precisa superar os desafios de forma compartilhada e articulada, derrotando a descontinuidade das políticas educacionais ao longo dos anos.

O Plano Nacional de Educação, PNE (Lei Nº 13.005/2014), prevê no art. 13 a instituição do Sistema Nacional de Educação, em lei específica, no prazo de dois anos após a publicação da Lei. De acordo com Cury (2015, p. 11):

Um sistema nacional, em um regime federativo e republicano, se assenta em *diretrizes e bases da educação nacional* que devem cobrir o conjunto dos sistemas de educação: o federal, os estaduais, o distrital e os municipais e, no seu interior, as redes públicas e privadas que os constituem. E a mútua conexão entre eles, já em 1988 definida constitucionalmente sob a égide do regime de colaboração (art. 211), agora, sob o novo conceito, deve significar algo mais do que apenas um novo termo para dizer o mesmo.

A ideia de sistema nacional de educação parte do mesmo princípio da organização dos sistemas municipais de educação, no que tange aos conceitos de autonomia, interdependência, competências próprias e, sobretudo, articulação e sinergia para a busca das finalidades da educação nacional, bem como do regime de colaboração entre os entes federados. O SNE (Sistema Nacional de Educação) ainda não foi instituído em lei específica, o que Saviani (2014) justifica devido ao conjunto de obstáculos que dificultam a sua construção, sendo eles: obstáculos econômicos, marcados pela resistência histórica à manutenção da educação pública do Brasil; os obstáculos políticos, que são retratados pela descontinuidade nas políticas públicas a cada troca de gestão e as metas de eliminação do analfabetismo e universalização do Ensino Fundamental ficam cada vez mais latentes no cenário da educação brasileira; os obstáculos filosófico- ideológicos, que surgem pela resistência no nível das ideias considerada como uma limitação reativa à “mentalidade pedagógica” (SAVIANI, 2014, p. 40) e os obstáculos legais, resultantes da resistência no ponto de vista da atividade legislativa. Ao se estabelecer diretrizes e bases para a educação nacional, conforme determina a CF/88, pretende-se que a educação do país seja organizada de acordo com diretrizes e bases comuns.

Saviani (2014, p. 51) entende que:

[...] o Sistema Nacional de Educação é a unidade dos vários aspectos ou serviços educacionais mobilizados por determinado país, intencionalmente reunidos de modo que formem um conjunto coerente que opera eficazmente no processo de educação da população do referido país.

No entanto, a instituição do Sistema Nacional de Educação (SNE) tem sido alvo de embates e disputas desde o campo conceitual até a compreensão de que já existe um sistema de fato instituído. Dourado (2013, p. 776) ressalta que o “SNE não está instituído, ainda que tenhamos diretrizes e bases da educação nacional e a organização de sistemas de ensino, entre outros”. Já Saviani (2014) defende que uma lei que propõe fixar as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, não apenas indica os rumos e os caminhos para a educação nacional, como também define os meios que levarão ao cumprimento dos fins. Assim, essa organização intencional dos meios para atingir os fins da educação nacional, seria o SNE. O que não foi levado em consideração na trajetória da nova LDB e que substituiu a denominação de SNE por Organização da Educação Nacional.

Nessa perspectiva, para além da terminologia utilizada, houve a preocupação com o conteúdo nas negociações relativas à nova LDB. Saviani (2014, p. 45) diz que:

[...] no projeto aprovado na Câmara, o capítulo que tratava “Da Organização da Educação Nacional” preservava os mecanismos básicos do sistema entre os quais desempenhava papel central o Conselho Nacional de Educação secundado pelo Fórum Nacional de Educação. Com prevalência do Substitutivo Darcy Ribeiro manteve-se a denominação (Organização da Educação Nacional), mas o conteúdo foi fortemente alterado.

O que se ressalta nessa conjuntura histórica é a resistência em relação a atuação dos mecanismos de gestão democrática, pois uma vez alterado o conteúdo e retirado o Fórum Nacional de Educação e o detalhamento das atribuições e composição do CNE fica aparente a necessidade de uma atuação menos compartilhada na formulação das políticas educacionais. O CNE, no âmbito do Sistema Nacional de Educação, foi pensado como “um órgão dotado de autonomia, representatividade e legitimidade, enquanto uma instância permanente e renovada por critérios e periodicidade”.

Os problemas educacionais brasileiros<sup>12</sup> vêm persistindo ao longo dos anos, de tal modo que a taxa de analfabetismo corresponde a 6,8% da população de 15 anos ou mais de idade, segundo o IBGE (Pnad contínua, 2018), o que corresponde a 11, 3 milhões de pessoas analfabetas. O PNE/2014 (Lei nº 13.005/2014), na meta 9, previa elevar a taxa de alfabetização da população com 15 anos ou mais para 93,5%, em 2015, o que não aconteceu. A meta, ainda, é erradicar o analfabetismo absoluto e reduzir em 50% a taxa de analfabetismo funcional, até 2025. Entre tantas outras metas e desafios da educação brasileira, como podemos avançar na garantia dos direitos constitucionais, sobretudo, na educação? Não seria a instituição do SNE, com a viabilização clara do regime de colaboração entre os sistemas de ensino uma possibilidade de cumprir com os fins da educação nacional? A gestão colegiada não seria um mecanismo importante na organização da educação nacional, na perspectiva democrática e não apenas de assessoramento?

---

<sup>12</sup> Costa (2016, p. 148) a partir das concepções de sistema e mediado por uma teoria do discurso, salienta que: “[...] num recorte de políticas educacionais do Brasil, o “grande sistema” funciona e acontece, afastando-se de uma “promessa” de *sistema* que, em certa medida, traz a ideia de “solução” para os problemas educacionais”.

Dourado (2013, p. 779) ao discutir sobre o SNE traz contribuições importantes expressas no Documento - Referência da Conae em relação aos órgãos colegiados:

Assim, compete às instâncias do SNE definir e garantir finalidades, diretrizes e estratégias educacionais comuns, sem prejuízo das especificidades de cada sistema, e assumir a articulação, normatização, coordenação e regulamentação da educação nacional pública e privada. **Em tal sistema, os conselhos nacional, estaduais, distrital e municipais, organizados com a garantia de gestão democrática, são fundamentais para a supervisão e manutenção das finalidades, diretrizes e estratégias comuns.** O processo deve garantir a consolidação dos fóruns nacional, estaduais, distrital e municipais de educação, em articulação com os respectivos sistemas de ensino e conselhos equivalentes (grifo nosso).

Então, a instituição do SNE não seria uma estratégia para evitar a descontinuidade das políticas educacionais? Nessa perspectiva, o CNE teria como competência a supervisão e manutenção das finalidades, diretrizes e estratégias comuns, o que hoje não possui. De acordo com art. 7º, § 1º da Lei nº 9.131/1995, compete ao CNE:

- a) subsidiar a elaboração e acompanhar a execução do Plano Nacional de Educação;
- b) manifestar-se sobre questões que abrangem mais de um nível ou modalidade de ensino;
- c) assessorar o Ministério da Educação e do Desporto no diagnóstico dos problemas e deliberar sobre medidas para aperfeiçoar os sistemas de ensino, especialmente no que diz respeito à integração dos seus diferentes níveis e modalidades;
- d) emitir parecer sobre assuntos da área educacional, por iniciativa de seus conselheiros ou quando solicitado pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto;
- e) manter intercâmbio com os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal;
- f) analisar e emitir parecer sobre questões relativas à aplicação da legislação educacional, no que diz respeito à integração entre os diferentes níveis e modalidade de ensino;
- g) elaborar o seu regimento, a ser aprovado pelo Ministro de Estado da Educação e do Desporto.

Nesta discussão, cabem mais perguntas do que respostas. Afinal, a educação brasileira vem experimentando ela mesma por meio de vários vieses, concepções e mentalidades pedagógicas. Porém, os desafios persistem, novos planos são criados, com praticamente as mesmas metas e o mesmo cenário de reinventar a roda.

Nessa perspectiva, Dourado (2013) registra que a garantia do direito à educação seria uma possibilidade de avanço a articulação entre o SNE e o PNE, como políticas de Estado. Dessa maneira, estariam envolvidas as diferentes esferas

do governo, os sistemas de ensino com a finalidade de atender os diferentes níveis e etapas da Educação Básica, em “regime de corresponsabilidade onde haja organicidade entre a capacidade financeira e as respectivas responsabilidades de cada ente federado” (DOURADO, 2013, p. 779).

Assim, o cenário é complexo e exige o desdobramento das políticas brasileiras e dos indicadores educacionais numa retomada histórica e atual. A cada desdobre novos questionamentos são feitos num movimento que nos leva a reflexão sobre o exercício da democracia no Brasil e o quanto temos que caminhar para garantir a autonomia da educação brasileira, diminuindo os folclores pedagógicos e as interferências impostas pelos organismos multilaterais<sup>13</sup>.

No contexto global, em que vivemos, percebemos a influência de organismos multilaterais como a CEPAL, UNESCO e Banco Mundial<sup>14</sup> nos documentos legais do Brasil. Esse movimento inicia em 1990 e se traduz em políticas educacionais como: a LDB/96, as Diretrizes e Resoluções exaradas pelo CNE, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb) e o Plano Nacional de Educação. As reformas educacionais que ocorreram, no Brasil e no mundo, a partir dos anos 90, tiveram a influência da Conferência Mundial de Educação para Todos, que ocorreu em Jontiem, na Tailândia. A educação passou a fazer parte de discursos políticos e de empresários, e Canan (2017, p. 17) salienta que:

Em ese escenario, las reformas en el campo de la educación se han ido constituyendo, ignorando la trayectoria de reflexiones y discusiones de los educadores y sus entidades, lo que acabó consolidando un proyecto afinado con los principios neoliberales cuyo enfoque central fu ella eximición del Estado de sus responsabilidades a la vez que pacto com el apresuramiento y el abaratamiento de la formación de las nuevas generaciones.

Nessa dimensão econômica e neoliberal estão os municípios com inúmeros desafios e responsabilidades. Para cumprir com o que determinam os artigos

---

<sup>13</sup> Organismos multilaterais, segundo a Jusbrasil, são organizações internacionais formadas por diversos governos nacionais com a finalidade de promover determinado objetivo comum aos países membros, a exemplo de ONU, UNESCO, UNICEF, BIRD, etc. Disponível em <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/26391031/organismos-multilaterais>>.

<sup>14</sup> CEPAL: Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe.  
UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura.  
Banco Mundial: “É uma das maiores fontes de financiamento e conhecimento do mundo para os países em desenvolvimento. Suas cinco instituições compartilham o compromisso de reduzir a pobreza, aumentar a prosperidade compartilhada e promover o desenvolvimento sustentável”. Disponível em <<https://www.worldbank.org/en/who-we-are>>.



constitucionais e os artigos da LDB/96, são necessários diferentes elementos, esforços e, principalmente, financiamento por parte da União, o que fica cada vez mais precário, na lógica atual de estado mínimo.

De acordo com dados do Censo Escolar de 2017 (GEM, 2018), são cerca de 24 milhões de crianças, adolescentes e jovens e mais de 110.000 escolas em todo o Brasil. São milhões de estudantes que estão sob a responsabilidade dos Municípios, que têm o compromisso de oferecer uma educação de qualidade. Para isso, não basta, somente, oferecer o acesso, é preciso garantir a permanência e o sucesso da aprendizagem.

Os esforços para tornar a educação mais acessível para todos e todas vem se ampliando com o passar dos anos. Podemos destacar algumas políticas importantes que embasam esse movimento de busca pela equidade e qualidade no Brasil, através de políticas públicas educacionais:

Tabela 7 – Políticas Brasileiras que embasam a qualidade da educação

(continua)

<b>Documentos</b>	<b>Objetivos</b>
<b>LDB/96</b>	Garantir o acesso a uma educação pública de qualidade. Valorizar os profissionais da educação. Estabelecer o dever de cada ente federado com a educação pública.
<b>FUNDEF (1997 – 2006)</b>	Redistribuir recursos destinados ao Ensino Fundamental.
<b>PNE (2001-2010)</b>	2001 – 2010: assegurar a qualidade da educação por meio de 4 objetivos (ampliação do nível de escolaridade; melhoria da qualidade em todos os níveis; redução de desigualdades sociais e regionais – acesso, permanência e sucesso); democratização da gestão do ensino público. 2014-2024: 20 metas e 253 estratégias – erradicação do analfabetismo, valorização da carreira docente, entre outras diretrizes.
<b>PDE (2007)</b>	2007 – lançado pelo MEC com o intuito de viabilizar o alcance dos objetivos do PNE (2001-2010). Definiu ações como: formação de professores, piso salarial, financiamento, avaliação, plano de metas e planejamento da gestão educacional.
<b>PAR (Plano de Ações Articuladas)</b>	Através da adesão ao Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação e elaboração do PAR, a partir do lançamento do PDE, o MEC realiza as transferências voluntárias e assistência técnica aos entes federados. Dimensões do PAR: Gestão Educacional, Formação de Professores e Profissionais da Educação, Práticas Pedagógicas e Avaliação, Infraestrutura Física e Recursos Pedagógicos.

Tabela 7 – Políticas Brasileiras que embasam a qualidade da educação

(conclusão)

Documentos	Objetivos
<b>Emenda Constitucional nº 59, de 12 de novembro de 2009.</b>	Ampliação da obrigatoriedade da educação básica dos 4 aos 17 anos. *Prazo final de transição – 2016.
<b>FUNDEB (2007-2020)</b>	Promover a redistribuição de recursos vinculados à educação. A destinação dos investimentos é feita de acordo com o número de alunos da educação básica, com base em dados do censo escolar do ano anterior (Site MEC).
<b>Lei Federal Nº 11.738/2008</b>	Instituir o piso salarial dos professores e as diretrizes da carreira docente.
<b>IDEB</b>	Traçar metas de qualidade para os sistemas de ensino. É uma ferramenta para o acompanhamento das metas de qualidade do PDE.
<b>PNE/2014</b>	Instituir o Plano Decenal Nacional de Educação, com metas e estratégias.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base em dados do MEC.

No entanto, as políticas brasileiras que embasam a qualidade da educação têm a influência dos organismos multilaterais, sobretudo, do Banco Mundial que a partir da sua criação, em 1944, vem reconfigurando a sua atuação e produzindo documentos com o intuito de reestruturar os países em desenvolvimento sob uma lógica neoliberal. Vejamos um exemplo:

El Plano Decenal de Educación brasileño, en su origen, trabaja desde la perspectiva de los desafíos propuestos por el BM, entre ellos están básicamente cuatro: acceso, equidad, calidad y reducción de la distancia entre la reforma educativa y la reforma de las estructuras económicas (CANAN, 2017, p. 47).

Mediante essa conjuntura, a gestão educacional está condicionada a trabalhar com esses elementos desafiantes expressos nos documentos internacionais: acesso, equidade, qualidade e reforma educativa x desenvolvimento econômico. Mas, como o Brasil vem trabalhando esses conceitos? Como esses conceitos se traduzem nos sistemas de ensino?

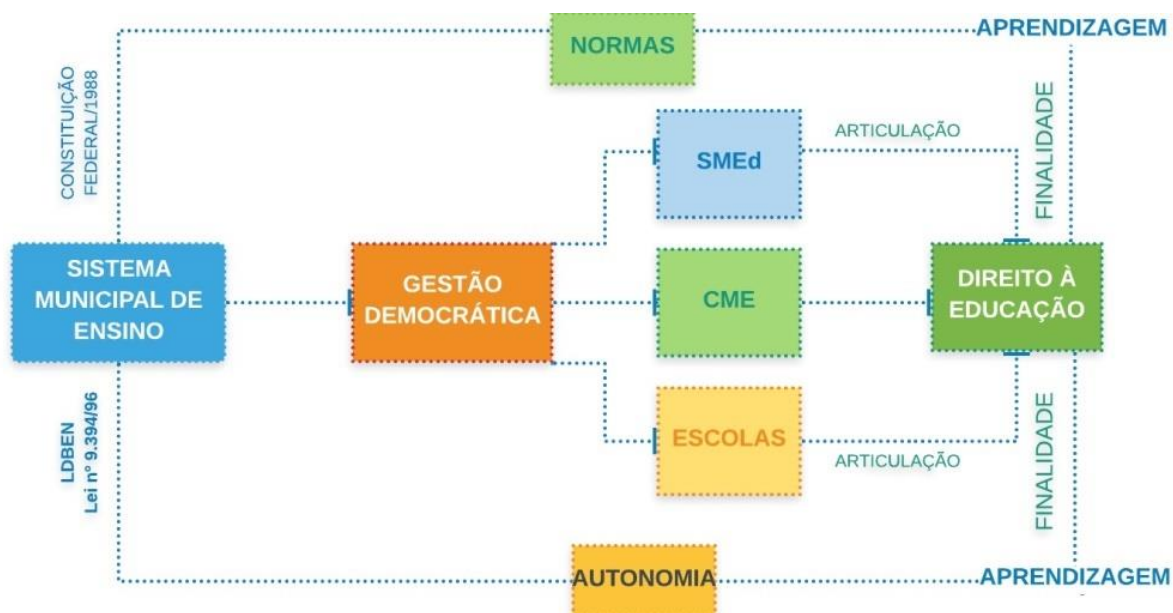
Assim, através de Pareceres, Resoluções e Diretrizes exaradas pelo CNE, tem se buscado compreender conceitos. No Parecer CNE/CEB nº 5/2011, o Conselho Nacional de Educação trata do conceito de qualidade social, que “tem a ver com o conceito de *educação integral*” (GADOTTI, 2006, p. 8).

A qualidade social da educação brasileira é uma conquista a ser construída coletivamente de forma negociada, pois significa algo que se concretiza a partir da qualidade da relação entre todos os sujeitos que nela atuam direta e indiretamente. Significa compreender que a educação é um processo de produção e socialização da cultura da vida, no qual se constroem, se mantêm e se transformam conhecimentos e valores. Produzir e socializar a cultura inclui garantir a presença dos sujeitos das aprendizagens na escola. Assim, a qualidade social da educação escolar supõe encontrar alternativas políticas, administrativas e pedagógicas que garantam o acesso, a permanência e o sucesso do indivíduo no sistema escolar, não apenas pela redução da evasão, da repetência e da distorção idade-ano/série, mas também pelo aprendizado efetivo (PARECER CNE/CEB nº 5/2011).

A partir desse conceito expresso pelo CNE, destaca-se a importância de compreender como o sistema municipal de ensino se organiza? Quais suas concepções sobre educação e qualidade social? Quais são os indicadores de qualidade do SME? Como atua a gestão da escola e do sistema educacional para a garantia do acesso, permanência e sucesso escolar? Qual é o foco da gestão?

Ocorre, ainda, a necessidade de responder as perguntas no ponto de vista da qualidade da atuação do sistema municipal de ensino instituído com vistas a garantia do direito a uma educação de qualidade e equidade.

Figura 9 – Fluxograma para a qualidade de atuação do SME



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A figura 9 revela elementos importantes para a garantia da qualidade de atuação do Sistema Municipal de Ensino, ao mesmo tempo em que reforça a sua

existência amparada pela Constituição Federal/88 e pela LDB (Lei nº 9.394/96) seguida do princípio da gestão democrática. Nessa perspectiva, a Secretaria Municipal de Educação, o Conselho Municipal de Educação e as escolas precisam atuar de forma articulada, tendo como base as normas do sistema com a finalidade de garantir o direito à educação a todos os estudantes. Para tanto, o foco da gestão do sistema educacional deve ser na aprendizagem com equidade e qualidade nas diferentes etapas e modalidades da Educação Básica. A autonomia do município será assegurada na medida em que todos os órgãos e escolas que integram o Sistema Municipal de Ensino utilizarem as normas como elementos de articulação para o cumprimento dos objetivos da educação municipal.

Nessa perspectiva, podemos visualizar dimensões importantes para chegar aos indicadores de qualidade do Sistema Municipal de Ensino, sendo elas: a articulação entre os órgãos e, destes com as escolas do Sistema e a gestão democrática, sendo o CME um importante mecanismo de participação. Na literatura não se encontra um padrão ou uma receita que indique a qualidade do Sistema Municipal de Ensino, mas o documento traz Indicadores da qualidade na educação, desenvolvido pela Ação Educativa, Unicef, PNUd, Inep (2004, p. 5) ressalta que “*Qualidade* é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente”. Assim, cabe aos atores envolvidos no âmbito da gestão educacional buscarem caminhos de reflexão de um sistema educacional instituído para propor e construir ações na busca da qualidade da educação municipal.

## 5.1 O SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

Na esfera do Sistema Municipal de Ensino, torna-se necessário assegurar o fortalecimento dos municípios e possibilitar o poder local no princípio da gestão democrática da educação pública.

Conforme a pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (BRASIL, IBGE, 2012), 5.564 do total de 5.565 municípios possuem estrutura na área da educação, entre os quais 2.896 (52%) instituíram SME exclusiva e 2.521 (45, 3%) a possuem em conjunto com outras políticas. Nos restantes 147 municípios, a educação, em treze, é um setor subordinado a outra secretaria; em 131 está subordinada diretamente ao chefe do executivo; e em três é órgão da administração indireta (SARI, 2015, p. 227).

A partir do PNE/2014 (Lei nº 13.005/14), percebe-se um grande movimento da UNCME (União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação) para a criação e o fortalecimento dos Sistemas Municipais de Ensino. De acordo com o Observatório do PNE (2018), apenas 5% dos municípios possuem Conselhos Municipais de Educação. Em relação ao Plano Municipal de Educação, o mapa abaixo mostra no cenário do país em que os Estados, Distrito Federal e Municípios buscaram a elaboração e/ou adequação dos Planos Municipais conforme o que preceitua a Lei nº 13.005/2014, que instituiu o Plano Nacional de Educação (PNE).

Figura 10 – Adequação dos Planos nos Estados



Fonte: Site PNE em Movimento (2014).

O movimento dos estados e dos municípios para a adequação dos seus Planos Decenais de Educação iniciou logo após a aprovação da Lei Nº 13.005/2014, no dia 25 de junho de 2014. A figura 10 registra que apenas dois estados não tiveram seus planos sancionados no mesmo ano do PNE/2014.

No ano de 2015 os Municípios tiveram seus planos elaborados e aprovados com metas articuladas ao Plano Nacional e Estadual de Educação. O MEC

disponibilizou programas com o objetivo de ajudar estados e municípios a atingirem as metas previstas em seus planos, porém os desafios ainda são muitos no âmbito da gestão da educação municipal.

No que se refere à Meta 1, Educação Infantil, o Programa Brasil Carinhoso e o Programa Proinfância (Programa Nacional de Reestruturação e Aquisição de Equipamentos para a Rede Escolar Pública de Educação Infantil), instituídos em 2007, que objetiva o acesso de crianças à creches e pré-escolas e melhorias na estrutura física da rede para o atendimento da educação infantil, não foram e da mesma forma não têm sido suficientes para garantir o acesso, a permanência e a qualidade do atendimento a primeira etapa da Educação Básica. Frente a todos os desafios relacionados ao cenário da gestão educacional, cabe adentrar no Sistema Municipal de Ensino e perceber os caminhos e descaminhos apresentados na construção de uma educação que aproxime as especificidades locais de uma construção de políticas públicas que apresente a minimização das dificuldades cotidianas.

A gestão educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e da coordenação das escolas, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas públicas. A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos a carência de orientação, liderança, autonomia, referencial teórico metodológico para a organização e orientação do trabalho em educação e de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos para a superação de seus problemas (LUNARDI; BELINAZZO, 2016, p. 157).

Em meio aos processos de gestão educacional e a influência das políticas públicas no cenário nacional, encontramos o Município imerso em inúmeros desafios e, muitas vezes, desamparado, no que tange ao fortalecimento do trabalho da gestão do Sistema Municipal de Ensino. A implementação de políticas públicas é um desafio, pois o conhecimento da trajetória da educação do município, o diagnóstico, o planejamento e a descentralização são elementos substanciais da gestão que, por vezes, passam despercebidas. Estas reflexões revelam que investigar a educação municipal pressupõe debruçar-se sobre as políticas públicas e as dificuldades enfrentadas pelos municípios para a garantia da sua autonomia. A gestão da educação municipal, baseada no Plano Municipal de Educação, é composta por inúmeros desafios, uma vez que é necessário implantar e executar as políticas educacionais de forma a garantir uma educação pública de qualidade e equidade a

todos, seja crianças, adolescentes, jovens, adultos ou idosos, que não tiveram a oportunidade de estudar na idade certa.

Nesse sentido, torna-se necessário analisar o contexto da educação municipal de uma forma mais abrangente. As discussões trazidas no campo teórico trazem como ponto de observação a gestão educacional como um todo, que na esfera conceitual, conforme Lück (2006, p. 25):

[...] 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 do ensino e seus resultados.

A autora fala sobre o papel “mobilizador” e “direcionador” da gestão educacional no sentido de mobilização, sustentabilidade e dinamização do modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas. Dessa forma, é importante ressaltar que antes do “modo de ser” e “de fazer”, existe um contexto marcado por uma história e uma trajetória política e social, que muitas vezes não é considerada e tampouco ouvida. A compreensão “do ser” vem a ser um ponto chave para entender a organização, a trajetória e a articulação do sistema de ensino com as escolas e vice-versa.

A promoção de uma educação de qualidade na Educação Básica tem sido discutida por muitos, tanto por especialistas quanto por profissionais de outras áreas. Mas afinal, o que é qualidade na educação? Gadotti (2010, p. 7, grifo do autor) diz que:

Qualidade é a *categoria central* deste novo paradigma de educação sustentável, na visão da Organização das Nações Unidas (ONU). Mas ela não está separada da **quantidade**. Até agora, entre nós, só tivemos, de fato, uma educação de qualidade para poucos. Precisamos construir uma “nova qualidade”, como dizia o educador Paulo Freire (1921-1997), que consiga acolher a todos e a todas.

Nessa perspectiva, de acordo com Lima (2014) no Brasil, a preocupação com a obrigatoriedade da educação básica começou a fazer parte da agenda nacional no início do século XX. A República trouxe a importância da construção de um sistema nacional de educação, alinhado a ideia de desenvolvimento do país. Embora muitas

tentativas, como o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, de 1932<sup>15</sup>, que destacou o papel do Estado perante a educação e outros aspectos relevantes para a educação brasileira, durante muitas décadas teve-se uma prática completamente excludente.

No entanto, para tratar das políticas e da gestão da educação municipal é necessário compreender como se organiza a gestão, na perspectiva do Sistema Municipal de Ensino. É indispensável, portanto, analisar o Sistema Municipal de Ensino na sua estrutura para melhor compreender os principais desafios presentes na efetivação da autonomia do município.

De acordo com Sari (2015, p. 226), os municípios não têm inovado quanto à estrutura dos seus Sistemas Municipais de Ensino, embora a LDB (Lei Nº 9394/96) assegure a liberdade para essa organização. Os sistemas municipais são compostos por elementos historicamente consolidados, no qual se encontram os órgãos administrativo e normativo, a Secretaria Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação, respectivamente, “que em conjunto, têm sido os responsáveis por coordenar a elaboração, de forma participativa, da proposta educacional do município que dá consistência ao sistema” (SARI, 2015, p. 226).

### **5.1.1 A Secretaria Municipal de Educação**

A Secretaria Municipal de Educação (SMEd), órgão administrativo e de representação política, tem inúmeras funções que são alicerçadas em, no mínimo, três dimensões: pedagógica, administrativa e financeira. Essas dimensões estão ancoradas nas competências do município, previstas na CF/88 e na LDB/96 e na própria lei que institui o Sistema Municipal de Ensino. Para a garantia da oferta da educação pública com qualidade social e equidade é preciso planejamento, avaliação da política educacional, desenvolvimento de progressivos graus de autonomia escolar, nos aspectos pedagógico, administrativo e financeiro, como também desenvolvimento da gestão de pessoas e de materiais nos princípios da gestão democrática da educação.

---

<sup>15</sup> Documento escrito em 1932 com a finalidade de propor diretrizes para uma política educacional brasileira. Participaram da elaboração do documento 26 educadores que acreditavam na educação como instrumento de redemocratização do país.



Ainda está prevista a função de exercer a ação redistributiva em relação às suas escolas, conforme preceitua a LDB/96 (Lei nº 9.394/96), no artigo 11, inciso II. Dessa maneira, as funções a serem desempenhadas pela SMEd são construídas com base na Lei do SME e na estrutura organizacional do órgão.

As concepções de gestão educacional e o domínio dos marcos legais, que norteiam a organização dos sistemas educacionais, são peças chave para o Dirigente Municipal de Educação (DME) ou Secretário Municipal de Educação.

O DME, assim como é chamado pela UNDIME (União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação), é o gestor público responsável pela elaboração, implementação e execução das políticas públicas educacionais. Por isso, sua atuação deve ser pautada de muita clareza sobre suas responsabilidades e de competência técnica, pois são muitos os desafios encontrados para garantir o acesso, a permanência e o sucesso na aprendizagem. Os desafios são muitos e o gestor sempre será desafiado a criar políticas que visem atender as necessidades e os anseios da população.

Segundo a UNDIME (2017, p. 23), “[...] hoje se espera de um dirigente uma atitude de liderança com a qual possa estabelecer diálogos e construir políticas que enfatizem o processo educacional [...]”. Para a construção de políticas que enfatizem o processo educacional é necessário conhecer a caminhada da Secretaria, como os memoriais de gestão, os indicadores educacionais e as metas e estratégias do Plano Municipal de Educação em vigência. Além disso, é preciso garantir a todos os estudantes os direitos de aprendizagem e desenvolvimento respeitando cada etapa e modalidade da Educação Básica.

A Secretaria Municipal de Educação deve promover a formação continuada de seus técnicos, dos gestores escolares, dos integrantes dos Conselhos sociais (Conselho Municipal de Educação, Conselho do FUNDEB, Conselho da Alimentação Escolar), entre outros, além de proporcionar a valorização dos profissionais da educação.

Para auxiliar os Dirigentes Municipais de Educação, a UNDIME tem contribuído muito através do lançamento de materiais que orientam a gestão da Secretaria Municipal de Educação, como por exemplo, a Agenda dos Cem Primeiros Dias e o caderno de Orientações ao Dirigente Municipal de Educação –

Fundamentos, Políticas e Práticas. A Plataforma Conviva Educação<sup>16</sup>, igualmente, é um recurso de apoio que visa contribuir com o processo de transição e auxiliar o gestor da educação municipal no enfrentamento dos desafios organizacionais presentes nas Secretarias, sobretudo no que se refere à informatização dos dados.

A iniciativa foi motivada pela mudança de, no mínimo, 40% dos DME. Em 2012, esse percentual atingiu um patamar próximo a 70% das secretarias municipais de educação, quando foi feita a segunda edição das publicações. Agora, em 2016, há uma expectativa de renovação político-administrativa de 80% dos gestores da educação municipal (UNDIME, 2017, p. 4).

Após a análise dos eixos da gestão educacional, no que se refere aos sistemas municipais de ensino, surgem os seguintes questionamentos:

- Quais são as perspectivas e desafios da gestão da educação municipal num cenário onde ocorre a mudança de cerca de 80% dos DME?
- Existem memoriais de gestão e outras fontes para análise como indicadores municipais para a definição ou redefinição de políticas educacionais?

O cenário é bastante complexo e exige do órgão gestor do sistema muito mais do que administrar a rede de escolas municipais e gerenciar os programas oriundos do MEC. A proposta educacional do município, para ser executada necessita da integração da comunidade e, também da articulação com os demais órgãos da administração municipal.

### **5.1.2 O Conselho Municipal de Educação**

Na gestão da educação municipal, o Conselho Municipal de Educação é um importante mecanismo de gestão democrática. A história dos conselhos de educação, no Brasil, é permeada por uma caminhada de órgão de assessoramento técnico, tanto a nível nacional, quanto estadual. A criação dos Conselhos Municipais de Educação começa a ser estimulado com a promulgação da Constituição Federal, CF/1988, devido a criação dos Sistemas Municipais de Ensino.

Nessa direção, poucos Conselhos Municipais de Educação foram criados antes da promulgação da Carta Magna. No Rio Grande do Sul, por exemplo, em 1936, o Município de Candelária criou o seu CME de caráter consultivo a respeito de

---

<sup>16</sup> Acesse o Conviva Educação, através do site <<https://convivaeducacao.org.br/>>.

tudo que se relacionasse com o ensino público no município. Com a promulgação da Lei Nº 5.692/71, CMEs foram instalados com competências delegadas pelos Conselhos Estaduais de Educação. É somente a partir da CF/1988 que o órgão de fato assume a sua legitimidade à luz dos princípios da gestão democrática e da autonomia do ente federado Município.

O Conselho Municipal de Educação começa a ganhar força como um órgão indispensável na estrutura do Sistema Municipal de Ensino. As suas funções passam a ser ressignificadas como um mecanismo da gestão democrática que possibilita a participação da sociedade na gestão da educação municipal, ou seja, como órgão colegiado, deixa de servir ao governo e passa a ser órgão de Estado com representatividade social.

Dentro dessa trajetória histórica, os Conselhos Municipais de Educação vêm buscando o fortalecimento da sua atuação incorporado ao Sistema Municipal de Ensino. Mas afinal, qual é a sua função na estrutura do Sistema Municipal de Ensino? Vejamos o que diz a legislação brasileira acerca desse órgão que, hoje, tem importante papel na construção de diretrizes e políticas educacionais nos municípios.

A LDB (Lei nº 9394/96), no momento em que estabelece a autonomia do ente Federado e define as suas incumbências deixa explícita a necessidade de “baixar normas complementares para o seu sistema de ensino” (art. 11, III). A LDB/96 (Lei nº 9.394/96), não nomina no texto da lei o órgão que vai baixar normas complementares, mas baseado na existência do Conselho Nacional de Educação, constituído em 1931, surge o Conselho Municipal de Educação como o órgão normativo do Sistema Municipal de Ensino.

O Plano Nacional de Educação, Lei Nº 13.005/14, na meta 19, referente à Gestão Democrática traz estratégias de estímulo, formação continuada e fortalecimento dos Conselhos Municipais de Educação. A estratégia 19, 5, da Meta 19, do PNE/2014, compreende em:

[...] estimular a constituição e o fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meio de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo.

Nesta perspectiva, ao longo da trajetória de atuação dos Conselhos Municipais de Educação, percebe-se o quanto é necessário o fortalecimento desse órgão colegiado. Para cumprir com a sua importante missão de consolidar a gestão democrática na educação municipal, é preciso apoio e condições de funcionamento autônomo. O PNE/2014 define ainda em uma de suas estratégias, a necessidade da garantia de recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho das funções dos órgãos colegiado.

Para tanto, em meio a vários desafios na gestão da educação municipal, o CME é um mecanismo da gestão democrática e grande aliado na participação da formulação, implementação e monitoramento das políticas públicas educacionais no âmbito municipal.

O Conselho Municipal de Educação no contexto do Sistema Municipal de Ensino é um órgão representativo da sociedade civil, com papel de mediador na discussão, construção e implementação da política municipal de educação. O órgão, seguindo os preceitos da LDB (Lei nº 9.394/96) é o responsável por baixar normas complementares para o Sistema Municipal de Ensino. Assim, o conjunto de normas complementares elaboradas pelo CME precisam garantir “unidade e coerência aos elementos que o constituem” (SARI, 2001, p. 79), ou seja, as normas adequadas as peculiaridades locais, necessitam ser complementares às normas nacionais para garantir a unidade normativa da educação do país.

Sari (2001, p. 79-80 apud FLECK, 1997, p. 3; ABREU, 1998, p. 69) salienta que as normas próprias de cada sistema podem ser organizadas em subconjuntos:

- as derivadas de atos do Poder Legislativo (lei do SME, lei do CME, lei da gestão democrática, lei do plano de carreira, etc.);
- as derivadas de atos do Poder Executivo;
- atos próprios (decretos e portarias);
- atos de seu órgão normativo (pareceres e resoluções).

No contexto da educação municipal, o órgão colegiado é um espaço de relacionamento entre o Estado e a sociedade. Por isso, precisa ser reconhecido pelos gestores municipais como um órgão autônomo e articulador de políticas públicas. Como espaço coletivo e de tomada de decisões precisa buscar a qualificação constante de seus conselheiros, de modo que os mesmos possam contribuir com encaminhamentos de valia e fortalecimento da educação municipal.

O Conselho Municipal de Educação, integrante na estrutura de gestão do Sistema Municipal de Ensino, vinculado, administrativamente à Secretaria Municipal de Educação, é composto com representatividade do executivo e da sociedade civil, com relação de paridade e pluralidade na representação da sociedade. Tem várias funções que são destacadas na lei de criação do SME e do CME, sendo elas: consultiva, normativa, deliberativa, propositiva, mobilizadora e fiscalizadora.

O caráter consultivo, diz respeito ao assessoramento ao respectivo Executivo na área de educação. O caráter normativo/deliberativo está relacionado ao poder de decisão em matérias específicas, com competência atribuída pela lei de criação ou outros instrumentos. O caráter consultivo condiz com a natureza da função, no entanto nem sempre está claramente explicitado nas normas que instituem os conselhos. O caráter fiscalizador está intimamente relacionado à função de controle e mobilização social desse órgão colegiado (LUNARDI; KANTORSKI; BORIM, 2015, p. 95).

As competências do Conselho Municipal de Educação no âmbito do Sistema Municipal de Ensino têm sido constantemente exercitadas, sendo a normativa a essência da sua atuação, pois a interpretação da legislação educacional com seus devidos cuidados e a sua devida complementação a partir das peculiaridades locais, possibilita a autonomia e ressignifica o poder local do ente Federado.

Nesse sentido, o CME como órgão normativo do Sistema é um espaço para o exercício da gestão democrática na educação. Este espaço plural e debates imprime um novo olhar sobre a construção de políticas educacionais e suscita [re] articulações e ações na construção de uma cultura democrática na gestão da educação municipal.

### **5.1.3 As escolas do sistema**

Nessa direção, aponta-se que as escolas mantidas pelo poder público municipal e as escolas de Educação Infantil mantidas pela iniciativa privada integram o Sistema Municipal de Ensino. Ao município, conforme define a CF/88, no art. 211, cabe à atuação prioritária na Educação Infantil e no Ensino Fundamental. A escola é um elemento chave dessa engrenagem chamada “sistema”. O Sistema Municipal de Ensino somente completa a sua finalidade à medida que os órgãos e as instituições de ensino se aproximam e se articulam para a garantia do acesso, permanência e, sobretudo, o sucesso da aprendizagem.

Nessa seara, a escola é o espaço de concretização das políticas educacionais e, por essa razão, necessita de constante oxigenação para atingir os seus objetivos e sua função social. Na organização do Sistema Municipal de Ensino, as escolas públicas e escolas de Educação Infantil privadas têm as suas incumbências definidas pela própria lei que instituiu o sistema, ancoradas pelo art. 12, da LDB (Lei nº 9.394/96):

- I – elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II – administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III – assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV – velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V – prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI – articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII – informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei;
- IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (*bullying*), no âmbito das escolas;
- X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas (BRASIL, 1996).

No cotidiano da escola, num país continental como o Brasil, encontram-se muitos desafios no campo da gestão escolar e da gestão da aprendizagem. Dentre as atribuições da escola, está o planejamento, a elaboração e a execução da proposta pedagógica, sendo esta a bússola da instituição.

No lugar onde tudo acontece e as políticas se materializam, cabe refletir sobre como se organizam as escolas dentro de um Sistema Municipal de Ensino e como se articulam nesse todo complexo para que os objetivos da educação municipal sejam alcançados, inspirados nos princípios da educação nacional.

Frente aos desafios que são apresentados no âmbito do sistema de ensino e na organização da instituição que irá concretizar as políticas educacionais, Dourado (2007, p. 22), diz que:

- No nível de escola, ou melhor, no que tange à gestão e organização do trabalho escolar, pode-se sintetizar como aspectos impactantes de qualidade as seguintes dimensões ou fatores:
- a) A estrutura organizacional compatível com a finalidade do trabalho pedagógico;

- b) O planejamento, monitoramento e avaliação dos programas e projetos;
- c) A organização do trabalho escolar compatível com os objetivos educativos estabelecidos pela instituição tendo em vista a garantia da aprendizagem dos alunos;
- d) A existência de mecanismos de informação e comunicação entre todos os segmentos da escola;
- e) A gestão democrático-participativa que inclui: condições administrativas, financeiras e pedagógicas, mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos de pessoas nas atividades e espaços escolares;
- f) O perfil do dirigente da escola: formação em nível superior, forma de provimento ao cargo e experiência;
- g) A existência de projeto pedagógico coletivo da escola que contemple os fins sociais e pedagógicos da escola, a atuação e autonomia escolar, as atividades pedagógicas curriculares, os tempos e espaços de formação;
- h) A disponibilidade de docentes na escola para todas as atividades curriculares;
- i) A definição de conteúdos relevantes nos diferentes níveis e etapas do processo de aprendizagem;
- j) O uso de métodos pedagógicos apropriados ao desenvolvimento dos conteúdos;
- k) A implementação de processos avaliativos voltados para a identificação, monitoramento e solução dos problemas de aprendizagem;
- l) A existência e utilização adequada de tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de aprendizagem;
- m) O planejamento e a gestão coletiva do trabalho pedagógico;
- n) A implementação de jornada escolar ampliada ou integral visando a garantia de espaços e tempos apropriados às atividades educativas;
- o) A implementação de mecanismos de participação do aluno da escola;
- p) A valoração adequada dos serviços prestados pela escola aos diferentes usuários.

As dimensões apresentadas tratam da qualidade e dos desafios da gestão escolar. Um dos maiores desafios apresentados na esfera das redes municipais de ensino, está na infraestrutura física. De acordo com uma pesquisa realizada no ano de 2013, pela UnB, (LIMA, 2014 apud UnB, 2013) o percentual de escolas que apresentam um nível adequado de infraestrutura não chega a 30%. O dado apresentado nos faz refletir e, também, olhar para o universo da gestão da educação municipal de uma maneira mais ampla, pois se a escola é o lugar onde tudo acontece, o que a gestão educacional tem feito para que tudo de fato aconteça como deve acontecer?

Olhar para as escolas públicas e para as escolas de educação infantil privadas, de modo a compreender as suas especificidades, grandezas e dificuldades emerge de uma necessidade, na qual, por meio do diagnóstico, será possível pensar, planejar, construir e implantar políticas públicas que garantam padrões mínimos que levem ao desenvolvimento igualitário e de qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Para Dourado (2007, p. 19):

[...] a definição de uma estrutura mínima disponível para a configuração de uma escola em condições para a oferta de um ensino de qualidade sofre variações que envolvem, dentre outros, o projeto pedagógico, o clima organizacional, a gestão dos sistemas e das escolas.

Nessa esteira, a qualidade do ensino das escolas que compõem o “sistema” depende de inúmeros fatores que poderão impactar positiva ou negativamente na educação municipal.

Frente a estes desafios, não podemos esquecer que as escolas de Educação Infantil mantidas pela iniciativa privada integram o Sistema Municipal de Ensino e atenderão as condições expressas na lei que instituiu o sistema, no qual devem cumprir as normas gerais da educação nacional e as previstas no SME e, ter a capacidade de autofinanciamento, ressalvado o que prevê o art. 213 (incisos I e II) da Constituição Federal.

Tabela 8 – Indicadores de qualidade na educação

<b>Dimensões</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Dimensão 1 – Ambiente Educativo</b>	Amizade e solidariedade; Alegria; Respeito ao outro; Combate à discriminação; Disciplina; Respeito aos direitos das crianças e dos adolescentes.
<b>Dimensão 2 – Prática Pedagógica</b>	Proposta Pedagógica definida e conhecida por todos; Planejamento; Contextualização; Variedade das estratégias e dos recursos de ensino-aprendizagem; Incentivo à autonomia e ao trabalho coletivo; Prática Pedagógica Inclusiva.
<b>Dimensão 3 - Avaliação</b>	Monitoramento do processo de aprendizagem dos alunos; Mecanismos de avaliação dos alunos; Participação dos alunos na avaliação de sua aprendizagem; Avaliação do trabalho dos profissionais da escola; Acesso, compreensão e uso dos indicadores oficiais de avaliação da escola e das redes de ensino.
<b>Dimensão 4 – Gestão Escolar Democrática</b>	Informação democratizada; Conselhos Escolares atuantes; Participação efetiva de estudantes, pais, mães e comunidade em geral; Parcerias locais e relacionamento da escola com os serviços públicos; Tratamento aos conflitos que ocorrem no dia a dia da escola; Participação da escola no Programa Dinheiro Direto na Escola; Participação em outros programas de incentivo à qualidade da educação do governo federal, dos governos estaduais ou municipais.
<b>Dimensão 5 – Formação e condições de trabalho dos profissionais da escola</b>	Habilitação; Formação Continuada; Suficiência da equipe escolar; Assiduidade da equipe escolar; Estabilidade da equipe escolar.
<b>Dimensão 6 – Ambiente físico escolar</b>	Suficiência do ambiente físico escolar; Qualidade do ambiente físico escolar; Bom aproveitamento do ambiente físico escolar.
<b>Dimensão 7 – Acesso, permanência e sucesso na escola</b>	Número total de faltas dos alunos; Abandono e evasão; Atenção aos alunos com alguma defasagem de aprendizagem; Atenção às necessidades educativas da comunidade.

Fonte: Indicadores de Qualidade na educação (Ação Educativa, UNICEF, PNUD, Inep-MEC, 2004).



Os indicadores de qualidade na educação expressos, na tabela acima, são importantes para uma análise reflexiva do contexto escolar. Tanto as escolas de Educação Infantil, quanto as escolas de Ensino Fundamental, na conjuntura do Sistema Municipal de Ensino, precisam buscar estratégias de avaliação e de melhoria da qualidade da escola. Os elementos, nomeados no documento como dimensões, fazem parte do contexto da escola e, também, do Sistema e os indicadores sinalizam a qualidade de cada aspecto integrante da realidade escolar.

Diante dessa reflexão, todo o processo reflexivo, oportunizado pela análise de indicadores que inferem na qualidade da educação, impacta na possibilidade de melhoria dos processos de aprendizagem, sobretudo, na garantia do direito à educação que se traduzem na finalidade do Sistema Municipal de Ensino. Ainda, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 435) sintetizam que:

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar os objetivos.

Nessa seara, as escolas materializam as políticas educacionais e são chaves na estrutura do Sistema Municipal de Ensino, pois todo o processo de articulação acontece para chegar ao estudante, a essência mobilizadora para a atuação sistêmica da SMEd, do CME e das Escolas municipais e privadas de educação infantil.

O propósito do próximo capítulo é compreender os processos de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e identificar quais são as perspectivas que podem contribuir para o fortalecimento e a qualidade da gestão educacional democrática, resgatando seu marco legal e seus desdobramentos no contexto da gestão da educação municipal. Para isso, serão apresentados os resultados, as discussões e as análises com base nas dimensões sistêmicas de qualidade e indicadores para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino, a partir das concepções dos gestores da educação municipal.



## 6 GESTÃO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL E MOVIMENTOS DE [RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO SUL/RS

Neste capítulo, serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa empírica, pois de acordo com Yin (2005, p. 32 apud GIL, 2008, p. 58):

O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

A realização das entrevistas com membros da Secretaria Municipal de Educação e do Conselho Municipal de Educação, a aplicação do questionário aos gestores das escolas pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino e a análise de documentos foram estratégias adotadas para a produção dos dados.

A primeira estratégia foi realizada através de um roteiro para as entrevistas do tipo semiestruturada. A segunda, através de questionário *on line*. Para tanto, em ambas as estratégias foram adotados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A). Com relação à última estratégia, foram levantados os documentos a seguir: leis do município relacionadas ao SME, resoluções e pareceres do CME, informativos e relatórios da SME e CME.

Assim, a partir dos dados produzidos organizaram-se dimensões sistêmicas para a qualidade do Sistema Municipal de Ensino. As dimensões são entendidas como categorias de análise desse estudo, na qual emergiram das concepções e percepções dos pesquisados em relação à [re] articulação do Sistema de Ensino. Para cada dimensão foram elencados indicadores que são sinalizadores de qualidade do Sistema Municipal de Ensino. Como deve ser um Sistema Municipal de Ensino de qualidade? Quais os critérios para avaliar a qualidade de um sistema? Como se [re] articula o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul?

Nessa perspectiva, buscando encontrar respostas às perguntas, principalmente, no âmbito da [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, problemática deste estudo, chega-se a dimensões sistêmicas de qualidade do Sistema Municipal de Ensino, como retrata a figura a seguir.

Figura 11 – Dimensões sistêmicas e Indicadores da Qualidade para a [re] articulação no Sistema Municipal de Ensino



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Nesse contexto, cada dimensão (Figura 11) será analisada com base nos dados produzidos na pesquisa. As definições de qualidade foram elencadas a partir de concepções, valores, conhecimentos científicos e dos pesquisados e do contexto histórico e social do município, que já possui o seu próprio sistema de ensino. No caso de estudo, a compreensão dos processos de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, é o fator propulsor para a chegada de indicadores que levarão a reflexão e a definição de caminhos para o aperfeiçoamento do sistema educacional.

No entanto, a reflexão sobre a qualidade do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul bem como a sua [re] articulação no processo educacional levará em consideração aspectos importantes, definidos como dimensões: a [re] articulação entre os órgãos do Sistema e, nesse viés, a [re] articulação dos órgãos (SMEd e CME) com as Escolas e o fortalecimento dos espaços de participação, na perspectiva da gestão democrática.

Nesse sentido, na conjuntura do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS surgem indicadores transversais que perpassam todos os processos de [re] articulação e contribuem para o fortalecimento e para a qualidade da educação municipal, sendo eles: a interlocução, a participação, o diálogo, a transparência, a coletividade, a ética e a autonomia. A finalidade do Sistema é constantemente lembrada, no intuito de reforçar os objetivos da educação municipal nos processos de [re] articulação e cooperação entre os órgãos e escolas que compõem o Sistema Municipal de Ensino.

## 6.1 A [RE] ARTICULAÇÃO ENTRE OS ÓRGÃOS DO SISTEMA

Já vimos que um sistema compreende diferentes elementos que de forma coordenada e interdependente formam um todo complexo e intencional. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 314) salientam que “[...] por comporem uma reunião intencional de aspectos materiais e não materiais, esses elementos não perdem sua especificidade, sua individualidade [...]”.

Saviani (2014, p. 1) salienta, que a partir da análise conceitual do sentido histórico e semântico da palavra, é importante ter presente que sistema é “sempre um produto da ação humana”. Nessa conjuntura, o processo de transformação exercida pelo homem sobre o meio em que vive, através de uma postura consciente, torna-o capaz de sistematizar.

Sistematizar é, pois, dar intencionalmente, unidade à multiplicidade. E o resultado obtido, eis o que se chama “sistema”. Este é, então, produzido pelo homem a partir de elementos que não são produzidos por ele, mas que a ele se oferecem na sua situação existencial. E como esses elementos, ao serem reunidos, não perdem sua especificidade, o que garante a unidade é a relação de coerência que se estabelece entre eles. Além disso, o fato de serem reunidos num conjunto não implica que os elementos deixem de pertencer a situação objetiva em que o próprio homem está envolvido; por isso, o conjunto, como um todo, deve manter também uma relação de coerência com a situação objetiva referida (SAVIANI, 2014, p. 3).

Assim, sistema envolve uma intencionalidade. Os elementos reunidos no todo, não perdem as suas especificidades e o que garante a unidade é a relação de coerência estabelecida entre eles, ou seja, por meio de normas.

O art. 11 da LDB (Lei nº 9.394/96), no inciso III, determina como uma das incumbências do município a elaboração de “normas complementares para o seu sistema de ensino”. Dessa maneira, os órgãos e instituições escolares que compõem o Sistema Municipal de Ensino estão reunidos no todo, na educação municipal, cada um tem a sua especificidade e atua de forma interdependente, mas ao mesmo tempo em unidade, que é garantida pelas normas do Sistema. As normas garantem uma relação coerente e promove a unidade de todos os elementos para a garantia dos objetivos da educação municipal, ou seja, a finalidade do Sistema Municipal de Ensino.

Figura 12 – Noção de sistema: conjunto coerente e operante



Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Saviani (2014).

A Figura 12 traz o sistema numa visão mais ampla, visto que é necessário olhar sempre para sua intencionalidade de forma operante, ou seja, transformadora. Saviani (2014, p. 4) diz que “se o sistema nasce da tomada da consciência da problematidade de uma situação dada, ele surge como forma de superação dos problemas que o engendraram”. Por essa razão, o sistema precisa cumprir com a

sua intencionalidade, de forma que todos os seus elementos atuem de forma eficaz, operante e coerente, caso contrário, não teremos um sistema.

Saviani (2014) salienta, ainda, a necessidade de examinar o significado da expressão “sistema educacional” de modo a incluir o conjunto de escolas ou rede de instituições de ensino e, também, o conjunto de atividades que são cumpridas para atingirem determinada finalidade. Dessa forma, Saviani (2014, p. 17) ressalta que “sistema implica organização conforme normas próprias (o que lhe confere um elevado grau de autonomia) e comuns (isto é, que obrigam a todos os seus integrantes)”.

Para adentrar no âmbito da (re) articulação do Sistema Municipal de Ensino é necessário refletir sobre a gestão da educação municipal. Segundo Lück (2013, p. 17) “[...] é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto”.

A educação é um direito fundamental previsto na Constituição Federal e, o art. 6º, salienta que é de “natureza social” (BRASIL, 1988). Já o artigo 205 diz:

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Dessa maneira, a educação é direito de todas as pessoas e, para isso, as políticas públicas de ampliação ao acesso à escola precisam ser efetivas de modo que contemplem a permanência do estudante, com qualidade no ensino. O Município, conforme já fora apresentado, ao criar o seu Sistema de Ensino passa a ter autonomia para definir políticas educacionais, credenciar e autorizar o funcionamento de escolas.

O Município, como instância administrativa, no uso das suas prerrogativas legais amparadas pela LDB/96, em consonância com a Constituição Federal de 1988, nos artigos 11 e 18, poderá baixar normas complementares para seu sistema de ensino. De acordo com Libâneo; Oliveira e Toschi (2012, p. 338) “as leis constituem, na esfera municipal, elementos de articulação entre os sistemas de ensino”, ou seja, as leis estaduais e federais seguidas pelo município pressupõe uma articulação sistêmica.

No entanto, toda essa conjuntura legal nos faz refletir sobre a gestão da educação municipal. Como o município faz a gestão do sistema próprio? Como se (re) articula o sistema?

Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p, 438) conceituam a gestão como “[...] a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização [...]” e se tratando de gestão da educação, o que se espera desse “ato de gerir ou administrar”, conforme o Dicionário On-line Michaelis, é a formação integral e a aprendizagem dos estudantes. Mas, quais são os objetivos da educação municipal? Que meios e procedimentos são mobilizados para atingir a esses objetivos?

Nesse sentido, a Lei Municipal Nº 3.177/2000, que instituiu o SME de Cachoeira do Sul, no art. 3º, define como objetivos da Educação Municipal:

- I – proporcionar o exercício de uma cidadania comprometida com a transformação social, a liberdade e a solidariedade humana;
- II – oferecer à clientela igualdade de condições de acesso, regresso, permanência e sucesso na escola;
- III – garantir um padrão mínimo de qualidade no ensino público municipal;
- IV – contribuir para a crescente autonomia escolar numa gestão democrática de ensino;
- V – estimular e oportunizar a inovação e a atualização no processo pedagógico com a adoção de novas ideias e concepções pedagógicas;
- VI – valorizar os profissionais da educação do ensino municipal.

Os objetivos da Educação Municipal de Cachoeira do Sul afirmam a identidade do Sistema Municipal de Ensino e orientam a coordenação sistêmica à luz dos princípios expressos na Constituição Federal/88 e na LDB (Lei nº 9.394/96).

Assim, a gestão da educação municipal, que acontece no âmbito do Sistema Municipal de Ensino, tem o compromisso de concretizar as políticas educacionais numa perspectiva transformadora, de tal forma que as metas e objetivos traçados tornem-se ações.

Após a caracterização de alguns elementos que perpassam pela educação municipal, cabe ainda retomar o campo conceitual da palavra sistema. O que é Sistema, na legislação brasileira?

Cury (2000), através do Parecer 30/2000, do Conselho Nacional de Educação, diz que o termo Sistema provém do grego de *systema* que significa todo e corpo de elementos, sendo uma composição de *syn* (em latim cum, em português com) + *ístemi* (estar ao lado de). No mesmo parecer Cury (2000, p. 2) define sistema



“[...] como elementos coexistentes lado a lado e que, convivendo dentro de um mesmo ordenamento, formam um conjunto articulado”.

Podemos, enfim, observar que a concepção de sistema e sua interpretação no campo educacional passaram pela análise de vários autores. Na Constituição Federal de 1988 e na LDB/96 o termo sistema aparece unido ao termo ensino, justamente, para se referir à educação sistematizada e organizada.

Dessa maneira, a criação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, por ato legal, no ano 2000, foi considerada um grande avanço na educação municipal, justamente por assegurar a autonomia do ensino municipal. De acordo com o Painel “70 anos da SMEd de Cachoeira do Sul” apud Schuh (2018):

A criação do Sistema Municipal de Ensino agilizou a ampliação do Ensino Fundamental completo em várias escolas municipais, destacando o projeto Nucleação com Calendário Alternativo, a Educação de Jovens e Adultos e o aumento das vagas para Educação Infantil, uma vez que esta etapa da Educação Básica passou a ser de responsabilidade da esfera municipal.

Nessa perspectiva, após a criação do Sistema Municipal de Ensino, cabe compreender a sua [re] articulação do ponto de vista da gestão educacional. Nas entrevistas buscou-se verificar as concepções dos pesquisados quanto ao sistema, de modo a verificar possíveis pontos de convergências ou distanciamentos entre o previsto no campo legal e teórico, e a percepção de quem atua na gestão da educação municipal de Cachoeira do Sul/RS.

De acordo com os dados produzidos, percebeu-se que os entrevistados reconhecem o Sistema Municipal de Ensino como um conjunto de instituições que atuam para uma finalidade. Nas falas, a Secretaria Municipal de Educação é vista como um órgão articulador do Sistema.

Os fragmentos das falas das entrevistadas (S. E1, C. E2, C. E3 e T. E4) sintetizam Sistema Municipal de Ensino como:

*O Sistema Municipal de Ensino é um órgão responsável pela legislação. Então ele tem autonomia. Nós enquanto município, temos um sistema próprio, para criarmos as nossas leis, autorizarmos o funcionamento das nossas escolas. Conseguimos fazer esse gerenciamento, não dependemos mais do estado para nos delegarem alguma coisa, o que nós podemos ou não fazer. O Sistema é composto por instituições de educação básica, instituições privadas de educação infantil, o Conselho Municipal de Educação, representante do FUNDEB, Alimentação Escolar e também a SMEd (S. E1).*

*O Sistema para mim é como uma roda, e esta roda têm que circular, envolvendo a secretaria, o conselho, as escolas e todas as pessoas que estão envolvidas nela. O nosso objetivo então, é dar*

*uma boa educação, uma educação de qualidade aos nossos alunos. A Secretaria sempre se empenha nisso, com seus grupos de estudos; atendendo os professores nas suas necessidades e o conselho esta sempre aqui, aberto para receber as pessoas, para uma dúvida, para um estudo. Creio que o conselho esteja dando conta do seu trabalho dentro do sistema, desta roda que tem que circular, tem que andar (T. E4).*

*O sistema é o conjunto de todos os elementos: a Secretaria Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação e as escolas. Então o sistema, de forma articulada, compreende todos esses órgãos e instituições (C. E2).*

*O Sistema Municipal de Ensino, antes de entrar no conselho, se resumia a Secretaria de Educação, depois que eu fui para o conselho que fiquei sabendo que havia esse outro órgão que também faz parte. Antigamente eu imaginava que não, desconhecia o conselho (C. E3).*

O que significa Sistema Municipal de Ensino? A expressão “é um órgão responsável pela legislação. Então ele tem autonomia” (S.E1) retrata a complexidade do conceito no ponto de vista educacional. Bordignon (2013, p. 38) entende que:

Ele define a organização formal, legal do conjunto das ações educacionais do município. A instituição do Sistema por lei municipal explicita e afirma o espaço da autonomia do município e as responsabilidades educacionais próprias. O Sistema tem um caráter de afirmação de princípios e valores mais permanentes na construção da cidadania e da sociedade que se deseja no projeto municipal de educação. Ao assumir, com autonomia, a responsabilidade, de suas atribuições prioritárias, o município possibilita a dimensão concreta do exercício do poder local, da cidadania ativa.

Nessa conjuntura, o sistema é de fato “*como uma roda, e esta roda tem que circular, envolvendo a secretaria, o conselho, as escolas e todas as pessoas que estão envolvidas nela*” (T.E4), pois de acordo com Saviani (2014, p. 1), “[...] é preciso ter presente que o sistema não é um dado natural, mas é sempre um produto da ação humana”. Assim, através da ação humana que envolve o sistema e o ciclo da roda, o Município, com autonomia e responsabilidade, cumprirá ou não as suas atribuições prioritárias. O cumprimento de suas atribuições dependerá da forma que a roda circular, bem como o nível de participação e corresponsabilidade dos segmentos envolvidos.

Nessa perspectiva, o termo “*temos um sistema próprio*” (S.E1) e “*não dependemos mais do estado para nos delegarem alguma coisa, o que nós podemos ou não fazer*” traz o grau de autonomia do município para o gerenciamento das políticas educacionais e cumprimento dos desafios do Ente Federado para com a educação, que foram estabelecidos pela LDB (Lei nº 9.394/96).

Nos recortes da memória, podemos destacar no Informativo, SMEC (1999, p. 2) a importância do momento histórico na educação municipal, a criação do Sistema Municipal de Ensino:

Tendo em vista o que prevê o Art. 211 da Constituição Federal sobre a **autonomia do município** para criar seu Sistema, a Secretaria municipal de Educação e Cultura, vem através de um **grupo de trabalho** constituído de representantes da SMEC, do Conselho Municipal de Educação e SIPROM, realizando os estudos necessários à criação e implantação do Sistema Municipal de Ensino. Assim, a SMEC deixa de integrar o Sistema Estadual, exercendo, além do papel de mantenedora da Rede Municipal de Ensino, a **função normativa, podendo definir juntamente com o Conselho Municipal de Educação, as normas de gestão democrática do ensino público para as escolas de sua rede** (Grifo nosso).

A expressão “**autonomia do município**” é bastante forte, pois ter a possibilidade de articular as políticas públicas no contexto local, onde vivem as pessoas é uma condição importante para a intervenção e tomada de decisões. Um exemplo, disso é a necessidade de criação de uma escola em determinada localidade e o credenciamento e autorização de funcionamento mais rápido, através do Conselho Municipal de Educação. A criação de um **grupo de trabalho**, com representantes de diferentes segmentos, para estudos, criação e implantação do Sistema Municipal de Ensino é vista com uma das etapas que Bordignon (2013) considera relevante para a elaboração do anteprojeto de lei de criação do sistema, considerando ainda que todos os passos de construção do sistema são formativos, pois discutem o significado e abrangência do sistema, como também definem os princípios e diretrizes que orientam a educação municipal. No que se refere à **função normativa, podendo definir juntamente com o Conselho Municipal de Educação, as normas de gestão democrática do ensino público para as escolas de sua rede**, observa-se que passados 19 (dezenove) anos, após a criação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, o art. 16, da Lei Municipal nº 3.177/2000, ainda não foi cumprido:

As escolas públicas que integram o Sistema Municipal de Ensino terão progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, regulamentadas em **lei específica da gestão democrática do Ensino Público Municipal** (Grifo nosso).

Assim como a lei específica da gestão democrática do Ensino Público Municipal, “as competências da Secretaria Municipal de Educação e Cultura”

(art. 11, parágrafo único, da Lei Municipal Nº 3.177/2000) também não foram definidas em legislação específica.

A criação do Sistema Municipal de Ensino é um ato que exige vontade política dos gestores públicos e a sua implementação também, pois, uma vez instituído por lei municipal, necessita constantemente de aperfeiçoamento, acompanhamento e avaliação das políticas educacionais, observando sempre o foco, os objetivos na educação municipal, ou seja, a finalidade do sistema.

Bordignon (2013, p. 40) salienta que na construção do Sistema é importante estarem presentes:

- a) **a concepção de educação:** expressa nos fundamentos teóricos da educação assumidos pelo município, especialmente nas especificidades das etapas e modalidades de ensino oferecidas;
- b) **a dimensão de nacionalidade:** expressa nas políticas, normas e diretrizes nacionais de educação e de cidadania;
- c) **o contexto regional:** expresso nas políticas estaduais de educação e no regime de colaboração;
- d) **a realidade local:** expressa na experiência e nas responsabilidades educacionais prioritárias do município;
- e) **a história acumulada pelo município:** expressa pela história e vocação educacional do município e seus movimentos sociais de participação;
- f) **a autonomia do Sistema Municipal:** expressa no dispositivo constitucional e da LDB, como fundamento da gestão democrática e da cidadania como exercício de poder.

A Lei Municipal de Cachoeira do Sul Nº 3.177/2000, que cria o Sistema Municipal de Ensino, disciplina sua organização e dá outras providências, ajusta o artigo 39, § 6º, da Lei Orgânica do Município, conforme indica a lei, e apresenta nos seus títulos e artigos referenciais teóricos, normativos e da realidade nacional, regional e local, como sugere Bordignon (2013).

Tabela 9 – A Lei que cria o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul

(continua)

Títulos	Resumo
<b>Título I</b> <b>Das disposições fundamentais</b>	Disciplinação do Sistema Municipal de Ensino e fundamentos legais (legislação nacional e regional).
<b>Título II</b> <b>Dos objetivos da educação municipal</b>	A realidade local - acesso, regresso, permanência e sucesso escolar; - padrão mínimo de qualidade do ensino municipal; - gestão democrática de ensino; - inovação e atualização do processo pedagógico; - valorização dos profissionais da educação.

Tabela 9 – A Lei que cria o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul

(conclusão)

<b>Títulos</b>	<b>Resumo</b>
<b>Título III Das competências do Município</b>	- Competências de acordo com a CF/88 e LDB/96. - Regime de colaboração e cooperação.
<b>Título IV Da Organização do Sistema Municipal de Ensino</b>	Capítulo I – Da abrangência e constituição Capítulo II – Dos órgãos e instituições do Sistema Municipal de Ensino Seção I: Da Secretaria Municipal de Educação e Cultura Seção II: Do Conselho Municipal de Educação Seção III: Das Instituições de Ensino Capítulo III - Do Plano Municipal de Educação
<b>Título V Da organização da educação escolar</b>	Níveis da Educação Básica: I – Educação Infantil II – Ensino Fundamental
<b>Título VI Dos profissionais da Educação</b>	- Descrição dos profissionais da educação. - Valorização dos profissionais, através de Plano de Carreira. - Programas especiais de atualização e aperfeiçoamento periódicos, para escolas, SMEd e CME, organizadas pela Secretaria de Educação.
<b>Título VII Das disposições gerais e transitórias</b>	- Normas próprias exaradas pelo CME e seu cumprimento. - Possibilidade de adoção das normas do Sistema Estadual de Ensino que forem adequadas a realidade local.

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com a Lei Municipal Nº 3.177/2000.

No entanto, um fato curioso é que a Lei Orgânica do Município de Cachoeira do Sul, não cita no art. 39, § 6º, nenhum aspecto em relação ao Sistema Municipal de Ensino. A expressão “Sistema Municipal de Ensino”, bem como a sua composição, aparece, apenas, no Título IV, na seção I, da educação, do capítulo II, no art. 145.

A lei que criou o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, no art. 10, parágrafo único, ressalta a autonomia do Município como um princípio de gestão democrática:

As deliberações gerais sobre a educação no Município serão tomadas com a participação da sociedade organizada, em instância de decisões coletivas a ser definida e articulada pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura e pelo Conselho Municipal de Educação.

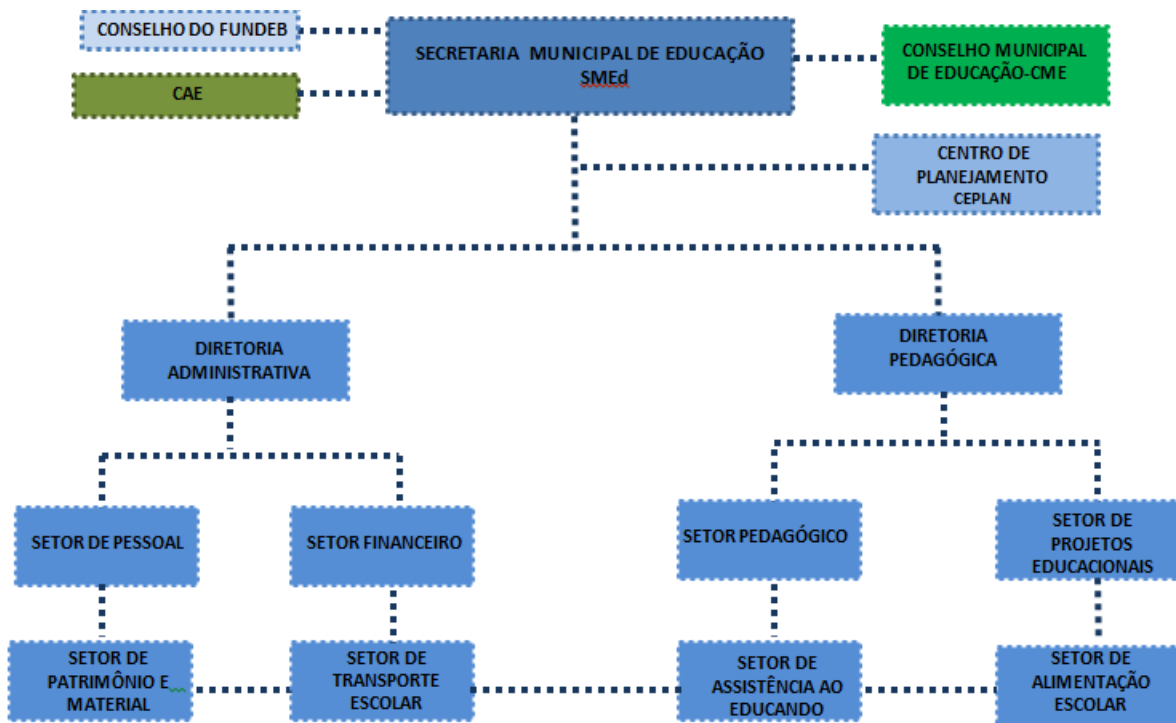
Ao mesmo tempo em que possibilita o exercício da cidadania, através da “participação da sociedade organizada”, responsabiliza os órgãos gestores na “definição e articulação de instâncias de decisões coletivas”.

Dessa forma, a compreensão da finalidade do Sistema está expressa na seguinte fala:

*O nosso objetivo então, é dar uma boa educação, uma educação de qualidade aos nossos alunos. A Secretaria sempre se empenha nisso, com seus grupos de estudos; atendendo os professores nas suas necessidades e o conselho esta sempre aqui, aberto para receber as pessoas, para uma duvida, para um estudo. Creio que o conselho esteja dando conta do seu trabalho dentro do sistema, desta roda que tem que circular, tem que andar (T. E4).*

Para tanto, o depoimento da entrevistada, C. E3, sobre o seu entendimento em relação ao Sistema Municipal de Ensino, “[...] antes de entrar no conselho, se resumia a Secretaria de Educação, depois que eu fui para o conselho que fiquei sabendo que havia esse outro órgão que também faz parte” revela a importância da dimensão 1, que trata da articulação entre os órgãos do Sistema. Ao mesmo tempo, na atual conjuntura, cabe uma reflexão sobre os demais conselhos existentes na esfera educacional, como citou a entrevistada S.E1, ao citar na composição do Sistema, o Conselho do FUNDEB e da Alimentação Escolar.

Figura 13 – Organograma da Secretaria Municipal de Educação



Fonte: Relatório de Gestão Pedagógica, SMEd (2018, p. 7).

A figura 13 demonstra os conselhos como mecanismos de gestão democrática na educação municipal de Cachoeira do Sul. O Conselho do FUNDEB e o Conselho da Alimentação Escolar surgiram a partir da Lei Federal Nº 11.494, de 20 de junho de 2007 e da Resolução CD/FNDE nº 35, de 1º de outubro de 2003. O FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) é a autarquia federal responsável pela execução das políticas educacionais. Assim, o Programa Nacional de Alimentação Escolar e o FUNDEB (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica) são políticas fundamentais para a redução das desigualdades entre os sistemas e redes de ensino do país. A necessidade de “acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos dos Fundos” (Lei Federal Nº 11.494/2007, art. 24), junto aos governos dos entes federados, originou o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB. Já o Conselho da Alimentação Escolar surge, inicialmente, com a competência de “assumir a responsabilidade pela oferta de alimentação escolar aos alunos das creches e escolas estaduais, localizadas em sua área de jurisdição, o acompanhamento da execução do PNAE nesses estabelecimentos de ensino” (Resolução CD/FNDE nº 35/2003, art. 6º, § 2º).

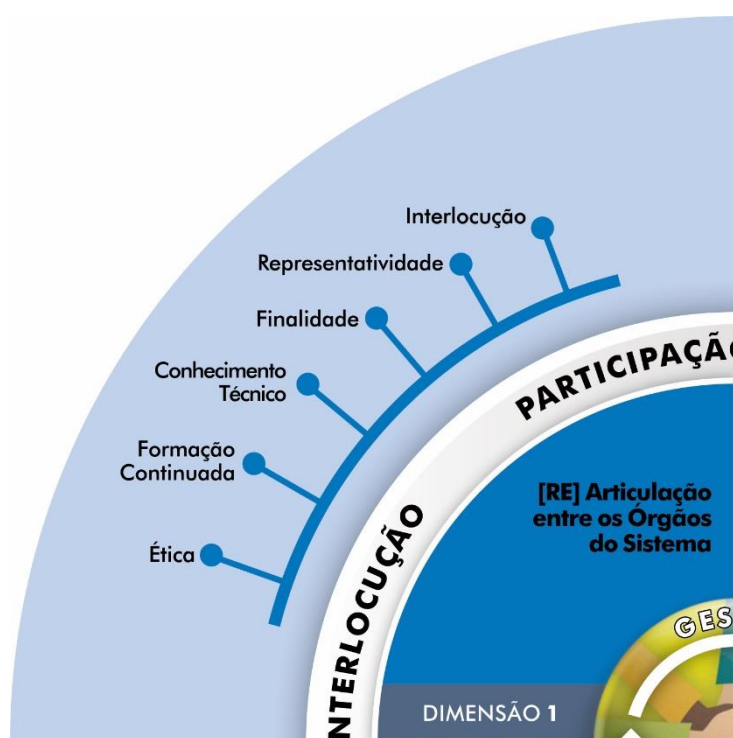
Nessa perspectiva, o Conselho Municipal de Acompanhamento, Controle Social, Comprovação e Fiscalização dos Recursos do FUNDEB e de Valorização dos Profissionais da Educação – Conselho do FUNDEB foi criado pela Lei Municipal nº 3.748, de 10 de agosto de 2007. Já o Conselho de Alimentação Escolar de Cachoeira do Sul, foi criado pela Lei Municipal Nº 2.888/1996 e reestruturado pela Lei Municipal Nº 4.064, de 05 de agosto de 2011, têm participado ativamente na gestão dos recursos públicos no âmbito da educação municipal. Observa-se através da Lei Municipal que reestruturou o Conselho de Alimentação Escolar, que o mesmo foi reestruturado como “órgão colegiado de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento” atendendo ao que prevê a Lei Federal nº 11.947/2009, do Conselho Deliberativo do FNDE.

O reconhecimento dos órgãos colegiados no organograma da Secretaria Municipal de Educação é uma amostra do avanço da democracia participativa e retrata o elo entre a sociedade civil e o Estado. Embora, o organograma atual não seja aprovado por ato legal, como também a estrutura organizacional da SMEd, percebe-se o esforço para a promoção de uma gestão democrática e articulada.

No entanto, no âmbito do Sistema Municipal de Ensino, instituído pela Lei nº 3.177, no ano 2000, é possível perceber que, conforme representa a Figura 14, a articulação entre os órgãos, Secretaria Municipal de Educação e Conselho Municipal de Educação é uma dimensão de qualidade do Sistema Municipal de Ensino.

A dimensão 1: [Re] articulação entre os órgãos do Sistema vai tratar da atuação da SMEd e do CME no ponto de vista do órgão gestor e do órgão normativo do Sistema Municipal de Ensino. Para tanto, os indicadores: interlocução, representatividade, finalidade, conhecimento técnico, formação continuada e ética serão discutidos numa abordagem sistêmica e de reflexo para a qualidade do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul.

Figura 14 – Dimensão 1: [Re] articulação entre os órgãos do Sistema



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Conforme o artigo 10, da Lei Municipal Nº 3.177/2000, a Secretaria Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação são responsáveis pela definição e articulação de instâncias de decisões coletivas. Da mesma forma, que possuem atribuições distintas, se faz necessária à observação de alguns indicadores de qualidade que possibilitam a articulação entre os dois órgãos do Sistema.



No ponto de vista da legislação municipal, “a Secretaria Municipal de Educação e Cultura é órgão responsável pela administração e execução da política educacional e cultural do Município”. Já o Conselho Municipal de Educação “é órgão normativo, consultivo, deliberativo e fiscalizador sobre os assuntos de sua competência” (Lei Municipal Nº 3.177/2.000, art. 11 e art. 12, respectivamente).

Os entrevistados (S. E1, C. E2, C. E3 e T. E4) revelam de forma geral que existe uma relação de parceria entre os órgãos. A entrevista S. E1 salienta que “é uma relação de **diálogo**. Conseguimos sempre chegar a um consenso: o que é melhor para nossas escolas. Cada vez mais a gente procura que essa relação se *amplie*”. Bordignon (2013) ao falar da dualidade de atribuições dos órgãos do sistema de ensino, salienta que as relações de poder nem sempre são harmoniosamente articuladas. Porém, é possível visualizar através da fala da entrevistada T. E4, que essa relação de parceria vem desde a criação do Sistema Municipal de Ensino:

*A gente tem bastante abertura, para conversar com a Diretora Pedagógica, com a Diretora Administrativa, com a própria Secretária Municipal de Educação e os colegas da Secretaria. Há vários anos a gente vê esse trabalho, de bastante parceria. Desde que tenho esse vínculo com o Conselho, de dois mil para cá, ora como suplente e depois titular, secretária e assessora pedagógica, vejo que se mantém um bom relacionamento. Existe um diálogo, a gente participa muito, junto em reuniões, se viaja, se consegue transporte para viajar, muitas vezes juntos em parcerias para os nossos eventos do Conselho. Precisamos sempre do apoio da secretaria e temos! Sempre podemos contar com este apoio.*

A expressão acima revela a existência de **interlocução** e apoio técnico da Secretaria Municipal de Educação, como determina o PNE/2014, na Meta 19.2, no que se refere à formação e garantia de espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar. Já a entrevistada, C. E3 considera a relação “*Muito boa. Não existe rixa! É uma tentativa realmente de diálogo, de adequar aquilo que seria o ideal com aquilo que é possível*”.

Na visão das escolas, na grande maioria, a relação é vista como harmoniosa, de parceira e de engajamento. O gestor escolar E.M. 9 Q, diz que:

*Existe um elo e diálogo entre os órgãos, o que é de grande valia para a escola que pode recorrer tanto a orientações e troca de ações com a secretaria ou conselho, buscando juntos a melhoria do sistema de ensino, ganham qualidade todos: educação, alunos, gestores, autoridades e comunidade.*

O gestor E.M. 17 Q salienta que a relação entre os órgãos do sistema ocorre “*de forma articulada, com o mesmo propósito, embora com papéis distintos*”. Já o gestor E.M. 18 Q diz que “*em outras épocas senti conflitos sobre o que o Conselho pedia e a SMEd não providenciava. Os dois órgãos devem caminhar juntos para que a educação tenha sucesso*”.

Dessa forma, percebe-se atualmente, que a articulação entre os órgãos ocorre de forma harmoniosa e que “em outras épocas” a dualidade de atribuições ocasionava um campo mais tenso no processo de tomada de decisões.

Ainda, na visão da escola, o gestor E.M 39 Q diz que é “*uma relação de parceria onde todos visam um só objetivo: educação de qualidade*”. O gestor E.P. 40 Q percebe “*como uma relação de diálogo integrando a sociedade local por intermédio dos representantes das duas entidades sempre com o comprometimento com a Educação do Município*”. Nas falas dos gestores, é possível visualizar a articulação entre os órgãos e a consciência de que todos estão atuando para uma mesma **finalidade**.

A **representatividade** e a **finalidade** também aparecem como indicadores importantes na articulação entre os órgãos. A entrevistada C. E1 revela que:

*A relação é bem positiva até porque o Conselho tem **representante da Secretaria Municipal de Educação**. A gente tem sempre essa oportunidade de trabalhar em conjunto e essa relação tem que ser sistêmica. Essa articulação, esse empoderamento que cada um deve ter, dentro dessa relação é importante. Como diz o Bordignon, não basta só à soma ou a força de um, é preciso à soma da força do outro. **Cada um tem que se apropriar dessa força para que juntos a gente possa, bem como as escolas, se favorecer dessa força para primar pela qualidade que a gente deseja (grifo nosso)**.*

Conforme já visto, anteriormente, o engajamento sistêmico para o cumprimento da **finalidade** do sistema é essencial para que tenhamos uma educação municipal autônoma e de qualidade para todos. A Carta de Palmas, nas anotações sobre a importância dos CMEs, no item 8, salienta que:

Todos os órgãos e instituições que compõem o sistema municipal de educação devem estar devidamente articulados com o CME, cumprindo as suas orientações legais, uma vez que as suas funções consultiva e deliberativa são fundamentais para o bom andamento das políticas educacionais e garantia do direito à educação (UNCME, 2016, p. 11).

A posição do Conselho Municipal de Educação, no sistema de ensino, “delibera no seu campo próprio de competências e o executivo implementa, executa, ou devolve para reanálise” (BORDIGNON, 2013, p. 65). Por isso, a **representatividade** é um indicador importante no contexto da articulação entre Secretaria Municipal de Educação e Conselho Municipal de Educação.

A forma de escolha dos representantes dos diversos segmentos da comunidade é um dado relevante para avaliar as condições de fidelidade no exercício da representação. Quando a escolha deriva da vontade dos representados, expressa por meio de eleição direta, é de se esperar que o exercício da função esteja focado na finalidade da educação segundo o olhar do segmento. Outras formas de indicação podem comprometer o significado da representação (BORDIGNON; PEREIRA, 2007, p. 71).

A forma de escolha dos representantes no CME de Cachoeira do Sul ocorre por indicação, conforme expresso no art. 3º, da Lei Municipal Nº 3.339/2002:

O Conselho Municipal de Educação será constituído de 11 (onze) membros titulares e 11 (onze) membros suplentes, sendo 1 (um) de livre escolha do Prefeito Municipal e **10 (dez) indicados** por entidades representativas da comunidade, com sede no Município, **escolhidos dentre pessoas de reconhecida ética profissional** (Grifo nosso).

A indicação de representantes da Secretaria Municipal de Educação, na última década, além de ter reconhecida ética profissional, esteve atrelada ao assessor pedagógico que trabalhava com legislação educacional e que organizava os processos para credenciamento, autorização de funcionamento de cursos, renovação de credenciamento e aprovação de Regimento Escolar.

A representatividade social tem como fundamento a busca da visão da totalidade a partir dos diferentes olhares, dos diferentes “pontos de vista”. O foco do olhar dos conselhos será sempre a qualidade da educação, o interesse coletivo. Para isso os representantes precisam superar a idiosincrasia corporativa (BORDIGNON; PEREIRA, 2007, p. 49).

No âmbito da representação da Secretaria Municipal de Educação, é um exercício mais simples olhar para totalidade, mas o exercício do constante relatar e mostrar o ponto de vista do órgão gestor na perspectiva do todo é bastante desafiador. O CME, como órgão de Estado que fala ao governo em nome da sociedade necessita atuar atento ao que poderíamos chamar, além de indicador de

qualidade, como um importante princípio, o da representatividade, seguido, ainda do respeito e da valorização de diferentes saberes.

Os diferentes saberes ora acadêmicos, ora oriundos da própria experiência transformam o diálogo e possibilitam aos conselheiros uma tomada de decisões mais confiante e coletiva. Ser conselheiro, além de ser uma atuação de importante relevância social, é também um exercício de cidadania.

Um exemplo atual, da articulação entre os órgãos do Sistema Municipal de Ensino, é referente ao cumprimento da Resolução CME Nº 21, de 13 de setembro de 2018, que fixa Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil e estabelece condições de oferta da Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino, especificamente do art. 18, que diz:

As instituições de Educação Infantil devem ter em seu quadro de pessoal um secretário e um Coordenador Pedagógico com graduação em Pedagogia, ou pós-graduação equivalente, nos turnos de funcionamento da escola.

O assunto está em pauta no CME, desde a primeira plenária do ano de 2019, que foi realizada no mês de abril. As dificuldades financeiras do município não possibilitaram o atendimento do dispositivo para o início do ano letivo de 2019. Conforme a Ata CME Nº 455/2019 foi sugerido pela representante da SMEd que o colegiado dialogasse com a Diretoria Administrativa, na próxima plenária, para melhor compreender a organização do quadro de pessoal das escolas municipais. Na Sessão Plenária do mês de maio, do corrente ano, estabeleceu-se o diálogo conforme demonstra o trecho da Ata CME Nº 456/2019:

[...] relataram sobre a organização do quadro de pessoal das Escolas da Rede Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, esclarecendo as dúvidas surgidas e os anseios em relação a Resolução CME Nº 21/2018, mais especificamente sobre o coordenador pedagógico das EMElS, mencionando os critérios estabelecidos para a organização do quadro de pessoal das Escolas e que dentro das atuais possibilidade os pedidos são atendidos. Saliendo a necessidade de concurso para suprir a falta de pessoal no quadro das escolas.

Na Convocação para Sessão Plenária Ordinária do CME, do mês de junho de 2019, entre os assuntos da pauta estava a “aprovação da Indicação CME Nº 06/2019, sobre o Coordenador Pedagógico, nos turnos de funcionamento das Escolas de Educação Infantil”. Frente à necessidade de uma tomada de decisão

coletiva sobre o cumprimento do dispositivo da norma do colegiado, a Secretaria Municipal de Educação, através de sua representante, leva para a discussão do plenário dados concretos da organização das escolas municipais de educação infantil e também, das escolas de Educação Infantil, mantidas pela iniciativa privada e conveniadas com o poder público. Afinal, a norma é para o Sistema Municipal de Ensino e olhar do todo é fundamental para que os objetivos da educação sejam efetivados. O trecho da Ata CME Nº 458/2019 retrata o desfecho dos múltiplos olhares, saberes e experiências sobre os dados das escolas de Educação Infantil e, não de uma, ou algumas.

[...] relatou dados que foram encaminhados pela Secretaria Municipal de Educação, sobre a realidade das Equipes Diretivas das Escolas Municipais e o número de alunos atendidos, os conselheiros concluíram que a maioria das EMEl são contempladas com Coordenador Pedagógico por 20h e, que o ideal seria 40h, nas escolas que possuem um número expressivo de aluno (CME, 2019).

No entanto, no universo de 15 escolas municipais de Educação Infantil, de acordo com o Ofício SMEd, nº 167/2019, apenas 3 escolas com mais de cem crianças atendidas não tinham mais 20h de Coordenação Pedagógica. O número de crianças atendidas nas escolas são de 101, 107 e 103, respectivamente, sendo que duas oferecem o tempo integral e a outra possui uma extensão em Escola Estadual do Campo.

As anotações de campo, Nº 01/2019, revelam que é constante, a necessidade de retomar o foco para a finalidade e a totalidade do sistema. Neste caso, olhar para o conjunto de escolas de educação infantil integrantes do Sistema, bem como a sua tipologia, proposta pedagógica, formas de atendimento, número de crianças atendidas e número de profissionais foi necessário para que as decisões fossem mais justas e igualitárias.

Bordignon (2013, p. 65) revela que:

A relação entre os conselhos e os órgãos de gestão da estrutura dos sistemas de ensino tem registrado tensões, conflitos e rupturas na sua trajetória. Tensões e movimentos de cooperação e de conflitos, de ampliação e estreitamento da autonomia, de centralização e descentralização. Conflitos originados por questões da ordem cultural e estrutural.

Entende-se que as tensões e conflitos são naturais no contexto da prática da autonomia do município no cerne do poder local para a definição de políticas públicas educacionais. Inclusive, “o *conflito cultural* advém da cultura de poder, resultante da concepção e da prática do regime presidencialista que, entre nós assume características “imperiais”, patrimonialistas” (BORDIGNON, 2013, p. 65).

Os entrevistados integrantes do CME ao serem questionados sobre como a Secretaria agia em relação às decisões do colegiado manifestaram que:

*Na sua maioria, sempre que possível, as decisões do colegiado são consideradas. A Secretaria, logicamente entende o papel de cada um, a sua função como órgão executor, o conselho como um órgão normativo. A gente acredita que embora algumas questões (pausa) elas sejam mais relacionadas ao financeiro, mas dentro do possível a Secretaria Municipal de Educação atende (C. E2).*

*Penso que na medida do possível a Secretaria sempre atende as normas do Conselho. Lembro-me da nossa ex-presidente, Elenir Fischer, que sempre dizia: - enquanto conselho devemos fazer as normas pensando o ideal da educação. Muitas vezes não são atendidas na hora, mas é o ideal. Então, temos que escrever na norma e sempre cobrar da secretaria que as atenda. Pode não ser num total de início, mas que, vá procurando dentro do trabalho da secretaria, desenvolver e atender as normas do Conselho para que se realize. Os conselheiros estão aqui trabalhando, vem, deixam seus trabalhos originais, vamos dizer assim, doam essas horas para o conselho, que é um trabalho de relevância social, e querem ver atendidos, sim, o que eles colocam lá nas suas normas, que são normas da educação infantil, do ensino fundamental, dos regimentos, do credenciamento. Então, vejo que estamos conseguindo sim, realizar e colocar em prática o que está nas normas (T. E4).*

A entrevistada C. E3 salienta que “[...] Até então pelo que eu pude ver sim”. Nessa perspectiva, entende-se que a articulação entre os órgãos do sistema vem acontecendo num constante movimento “aprendente” de gestão democrática. O CME dentro de suas funções precisa procurar uma maior articulação com as políticas públicas. A política de financiamento da educação, no contexto atual, é uma temática prioritária de discussões para a compreensão do cenário nacional e municipal da educação.

O **conhecimento técnico** é outro indicador fundamental para a qualidade da articulação entre os órgãos do Sistema, pois ambos necessitam de pessoas que conheçam as leis da educação, as da esfera Nacional e também, da esfera do Município. Além do conhecimento da legislação educacional é preciso estar preparado para enfrentar os desafios da gestão educacional. É necessário domínio técnico nas áreas de gestão pública, liderança, finanças e na área administrativa e de pessoal. Tudo isso, para possibilitar a aprendizagens dos estudantes! O foco no

pedagógico é primordial, pois todo esse movimento pautado no diálogo e na construção coletiva tem por objetivo criar e implementar políticas públicas que atendam aos desafios educacionais do município.

Para tanto, a **formação continuada** dos técnicos da Secretaria e dos conselheiros do CME é essencial para o aprimoramento dos conhecimentos e das práticas nos diferentes espaços de atuação. Na esfera da Secretaria Municipal de Educação, a UNDIME tem colaborado significativamente com materiais, fóruns e a Plataforma Conviva Educação para a formação continuada dos DME e técnicos da SMEd. Em relação aos CMEs, a Formação Continuada para Conselheiros Municipais de Educação, surgiu em 2003, através da Portaria Ministerial nº 3.272, de 6 de novembro de 2003, com o objetivo de “incentivar e qualificar a participação da sociedade na tarefa de avaliar, definir e fiscalizar as políticas educacionais e, assim, garantir a universalização dos direitos básicos capazes de promover o exercício da cidadania” (MEC, 2019). O Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação, mais conhecido como Pró-Conselho, foi desenvolvido nos anos de 2013 e 2014, em vários Estados e as Universidades Federais foram gestoras do programa de modo a estabelecer:

[...] regime de cooperação técnica com a SEB/MEC, a União Nacional dos Conselhos Municipais de Educação (UNCME) e suas seccionais, assim como a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME) e suas seccionais, para a consecução da política nacional de formação de Conselheiros Municipais de Educação (MELLO; DALLA CORTE, 2015, p.22).

O CME de Cachoeira do Sul participou do Pró-Conselho, nos anos de 2013 e 2014, com 3 conselheiros, 1 e 2 respectivamente. De lá para cá os conselheiros têm participado de encontros formativos, realizados pelo CME, desde o ano de 2014, e de outros momentos formativos realizados pela SMEd e, também pela UNCME/RS.

Tabela 10 – Temáticas das formações continuadas desenvolvidas no âmbito do CME

Nº	Temática	Ano
01	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leis Municipais: Criação do CME, Criação do SME, reestruturação do CME, Criação de cargos de assessoria do CME.</li> <li>- Regimento Interno e Autonomia do CME.</li> <li>- Função normativa, de acompanhamento, controle social e fiscalizadora do CME.</li> <li>- Atos normativos e princípios que regem o CME.</li> <li>- Plano Nacional de Educação/PNE.</li> <li>- Informação No 44/2014 – Processo CEEed Nº 50/27.00/13.0.</li> <li>- Nova redação do Regimento do Conselho Municipal de Educação.</li> <li>- Plano Municipal de Educação – PME.</li> <li>- Avaliação e Relatório do Curso de Formação Continuada.</li> </ul>	2014
02	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Municipal de Educação 2015-2025 – PME.</li> <li>- Gestão Democrática no Sistema Municipal de Ensino.</li> <li>- Sistema Nacional de Educação.</li> <li>- Instituição de um Sistema Nacional de Educação: agenda obrigatória para o País.</li> <li>- Parecer CEED Nº 545/2015.</li> <li>- Resolução CEED Nº 330/2015.</li> <li>- Avaliação do Curso de Formação Continuada</li> </ul>	2015
03	<p>Não houve formação continuada por opção dos conselheiros, conforme Ata Nº 421, de 09/03/2016.</p>	2016
04	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Importância dos Conselhos Municipais de Educação.</li> <li>- Conselho Municipal de Educação – Cachoeira do Sul – Funções e Relevância Social.</li> <li>- Sistema Municipal de Ensino (SME): Organização e Estrutura.</li> <li>- Plano Municipal de Educação (PME).</li> <li>- Monitoramento das Metas e Estratégias do Plano Municipal de Educação (2016 – 2017).</li> </ul>	2017
05	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CME em Ação – Educação Infantil: discussões sobre a construção de diretrizes e políticas educacionais.</li> <li>- BNCC, currículo e aprendizagem no Sistema Municipal de Ensino.</li> <li>- Plano Municipal de Educação: O Papel do CME de Cachoeira do Sul/RS no Acompanhamento da Política Educacional.</li> </ul>	2018

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com os Projetos de Formação Continuada do CME.

Nessa perspectiva, percebe-se que as temáticas dos encontros formativos do CME foram desenvolvidas de acordo com as necessidades práticas dos conselheiros e do cenário nacional de construção e implementação de políticas educacionais. No ano de 2014, chama atenção à ausência de temáticas desenvolvidas no Pró-Conselho ou o compartilhamento do curso com os demais conselheiros, visto que dois conselheiros participaram do curso. O ano de 2015 retrata as discussões sobre a criação do Sistema Nacional de Educação e a construção do PME. A ausência de formação continuada no ano de 2016 é justificada na Ata CME Nº 421/2016, na qual os conselheiros “sugeriram que o Curso



de Formação Continuada seja retirado do Plano de Ação, devido à impossibilidade de participação da maioria dos conselheiros, sendo sugerida a realização do VI Fórum, com o tema: Base Nacional Comum Curricular”.

Nos anos de 2017 e 2018, observam-se as discussões em torno do acompanhamento das metas do PME, uma das competências do órgão expressa na lei de criação do sistema e reestruturação do CME. Aparecem, também, temáticas relacionadas ao Sistema Municipal de Ensino e a sua finalidade maior: a aprendizagem dos estudantes.

Assim, a **ética** é outro indicador que deve permear a relação entre os órgãos do sistema. Uma postura ética nas diferentes ações tanto da Secretaria Municipal de Educação quanto do Conselho Municipal de Educação é importante para que o diálogo seja fortalecido nos espaços de coletividade. De acordo com o MEC (2009, p. 15) “a postura ética nasce do diálogo do indivíduo com a moral e esta deve ser entendida como o conjunto das regras sociais aceitas por todos como as mais adequadas para a vida de uma coletividade”. Nesse viés, na esfera do Conselho Municipal de Educação, o conselheiro além de defender as leis e o seu cumprimento, deve transparecer na sua prática o respeito a elas.

No Caderno do Módulo 5, Projeto Integrador, da Formação continuada de Conselheiros Municipais de Educação (MEC, 2009, p. 16), é feita a seguinte reflexão:

Um grave problema no Brasil diz respeito à dificuldade de cada indivíduo agir pautado na lei quando é possível burlá-la. Pensemos num simples fato: havendo listas de espera para matricular uma criança em creche, não seria correto que se desrespeitasse esta ordem só pelo fato de a mãe da criança ser amiga da diretora da instituição, por exemplo. A postura pública não é feita de posturas privadas (pessoais).

O exemplo acima retrata muito bem que a postura privada não cabe no cerne da postura pública. Bobbio (2018, p. 14) ao tratar da dicotomia existente entre o conceito de direito público e de direito privado, sintetiza que “[...] “privado” pode ser definido como “não público”. Dessa maneira, a atuação do Conselho Municipal de Educação, é permeada pelo princípio da participação conforme pressupõe a gestão democrática do ensino público. Por isso, a postura ética dos conselheiros e demais profissionais que atuam na Secretaria Municipal de Educação é fundamental para que a atuação dos órgãos do sistema seja de fato democrática.

O MEC (2009, p. 18-19), no mesmo caderno, citado anteriormente, cita cinco ações importantes para o conselheiro ter uma atuação democrática:

- 1) agir respeitando as leis, mesmo quando a sua aplicação ferir seus interesses pessoais;
- 2) esforçar-se por ser competente, isto é, o líder democrático não espera que uma ação seja feita; ele mesmo lidera a mobilização das pessoas que fazem as coisas acontecerem;
- 3) escutar sempre os outros; colocar-se no lugar do outro ao tentar solucionar um problema para que, com isso, saiba ver o problema de outros ângulos ou “pontos de vista” diferentes dos seus;
- 4) não desistir enquanto o problema não for resolvido; ser perseverante naquilo que se propõe a liberar e fazer as coisas acontecerem;
- 5) contribuir para uma gestão democrática nas escolas por meio de ações que incentivem a gestão escolar com a implantação de Conselhos Escolares e Eleições e Qualificação da escolha de gestões nas escolas.

Assim, fica evidente o papel de cada um no fortalecimento da gestão da educação municipal. O trabalho coletivo, baseado na ética e fundamentado nas leis, possibilita uma atuação sistêmica para o cumprimento dos objetivos educacionais.

Numa analogia com os processos da natureza, o movimento dos conselhos municipais de educação pode ser visualizado como um jovem e grande rio em formação: buscando definir seu leito, talhando suas margens, gerando exercício de cidadania e qualidade de educação em seu entorno (BORDIGNON; PEREIRA, 2007, p. 95).

No entanto, a expressão “*a Secretaria, logicamente entende o papel de cada um, a sua função como órgão executor, o conselho como um órgão normativo*” (C. 2E) retrata a função de cada um dos órgãos que integram o Sistema Municipal de Ensino. A articulação entre eles é pautada no diálogo e em experiências que demonstram uma articulação na busca dos interesses coletivos da sociedade para a garantia de uma educação de qualidade. Observa-se, através das Atas das Sessões Plenárias do CME (2017, 2018 e 2019) que a Secretaria Municipal de Educação tem buscado essa articulação com o Conselho Municipal de Educação, pois encaminha relatórios de monitoramento do PME, da aprendizagem dos estudantes e solicita espaço para relatos sobre a implementação das políticas educacionais, além de sempre informar e convidar o CME para participar de reuniões e outros eventos, como podemos exemplificar nos trechos das Atas Nº 447/2018 e Nº 455/2019 das Sessões Plenárias do CME:

[...] Assessora Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação, que explanou detalhadamente os resultados da avaliação externa realizada pela Secretaria, com os alunos do segundo e quinto ano do Ensino Fundamental, da Rede Municipal de Ensino, com o objetivo de cumprir Metas do Plano Municipal de Educação (CME, 2018, p. 1).

[...] convites: da Secretaria Municipal de Educação, para a entrega de Certificados de Reconhecimento aos professores do 2º e 5º ano, que conquistaram os níveis “Adequado e Intermediário” na aprendizagem dos estudantes, através da Avaliação Externa 2018-2, realizada pelo Programa Educar pra Valer, em parceria com o CAEd, no dia vinte e seis de março de dois mil e dezenove (CME, 2019, p. 2).

[...] da Secretaria de Estado da Educação e as Prefeituras de Santa Maria e Cachoeira do Sul, convidando para o lançamento do Projeto Educação Gaúcha Conectada, no dia vinte e nove de março de dois mil e dezenove (CME, 2019, p. 2).

Os registros nas atas do colegiado demonstram, também, que nos últimos anos, a SMEd tem encaminhado a Agenda Mensal da Secretaria, convites e informações sobre a aprendizagem e situação das escolas municipais e privadas de Educação Infantil. Existe uma comunicação, através de correspondências expedidas e recebidas, conforme estabelece o Regimento Interno do órgão ao se referir a abrangência do expediente das sessões plenárias (CME, 2015, art. 7º).

Tabela 11 – Indicadores de Qualidade/ Dimensão 1: [Re] articulação entre os órgãos do sistema

<b>Dimensão 1 – [Re] articulação entre os órgãos do sistema</b>		
<b>Nº</b>	<b>Indicadores de Qualidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>01</b>	Interlocução	Espaços para tomada de decisões coletivas (Sessões Plenárias do CME, Fóruns, Reuniões promovidas pela SMEd).
<b>02</b>	Representatividade	Interação dos representantes dos segmentos. Postura ética.
<b>03</b>	Finalidade	Aprendizagem/sucesso escolar nas diferentes etapas e modalidades da Educação Básica.
<b>04</b>	Conhecimento Técnico	Formação técnica e continuada. Conhecimento da legislação nacional, regional, municipal e das normas exaradas pelo CME.
<b>05</b>	Formação Continuada	Projeto estruturado de formação de técnicos da SMEd e Conselheiros. Participação em Seminários, Cursos e outros eventos de capacitação em gestão educacional.
<b>06</b>	Ética	Respeito às diferenças e pontos de vista. Condições de Trabalho adequadas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Por fim, frente às discontinuidades das políticas educacionais, tanto no âmbito nacional, quanto no municipal, a cada troca de governo, percebe-se o quão é importante o papel do Conselho Municipal de Educação para a garantia da continuidade e implementação de políticas públicas. Assim, a harmonia e articulação entre os dois órgãos é de extrema importância para que cada um, de acordo com suas competências, possa atuar para a garantia do direito à educação pública de qualidade para todos.

## 6.2 A [RE] ARTICULAÇÃO ENTRE A SMEd E AS ESCOLAS DO SISTEMA

Os desafios da gestão são muitos e, de acordo com a Lei Municipal Nº 3.177/2000, “a Secretaria Municipal de Educação – SMEd é o órgão responsável pela administração e execução da política educacional do Município”. Dessa forma, de acordo com a UNDIME (2019, p. 6):

Para trabalhar em uma Secretaria Municipal de Educação, não basta ter domínio de práticas de sala de aula e nem ser um bom gestor. É preciso conhecer sobre educação e saber da importância de formar os profissionais que trabalham na área, conhecer a realidade da gestão pública, a legislação que a orienta e ainda administrar as peculiaridades dos recursos financeiros. Mas ainda não é suficiente: o gestor da educação deve ter claro que todas essas ações precisam ter como foco a aprendizagem dos estudantes.

O trabalho desenvolvido na SMEd é extremamente desafiador, pois é necessário olhar para um conjunto de escolas e estar em constante articulação com o Conselho Municipal de Educação e, também, com outras secretarias. O foco na aprendizagem dos estudantes é fundamental para todos os órgãos e instituições que integram o Sistema Municipal de Ensino. A SMEd, enquanto órgão gestor do Sistema deve buscar a articulação e o engajamento de todos os elementos para o cumprimento dos objetivos da educação municipal.

Nessa perspectiva, a organização da educação municipal necessita de constante aperfeiçoamento para que as políticas educacionais sejam capazes de assegurar os direitos constitucionais com equidade e qualidade. Assim, percebe-se o constante esforço da UNDIME e do MEC em criar publicações e programas que visam auxiliar os Dirigentes Municipais de Educação (DME), nos diferentes desafios do cotidiano da gestão educacional.

Tabela 12 – Programas do MEC e suas relações com a qualidade na educação básica

Nº	Programas	Relações com qualidade na educação básica
01	PRADIME – Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação/1997	Contribuir para o avanço em relação às metas e aos compromissos do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).
02	PRASEM – Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação/2001	Melhorar o desempenho dos sistemas de ensino em áreas selecionadas Norte, Nordeste e Centro-Oeste–FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola –Programa do MEC co-financiado com recursos do Banco Mundial.
03	Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação/2007	<b>Qualificação</b> em relação à ação pedagógica escolar, à legislação e aos mecanismos de financiamento, repasse e controle do uso das verbas da educação (Site do MEC).
04	GEM – Gestão para Educação Municipal /2018 – Formação de dirigentes e técnicos municipais.	Implementação de políticas educacionais e correta aplicação dos recursos (Site MEC).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os programas do MEC foram e são organizados para que o gestor da educação seja um agente transformador de mudança no contexto educacional local. O curso oferecido pelo MEC, no ano de 2018, intitulado GEM (Gestão para Educação Municipal), por exemplo, teve por objetivo:

[...] promover o aprofundamento de dirigentes e técnicos municipais de Educação, de todo o Brasil, para se tornarem hábeis gestores e administradores de secretarias educacionais, **auxiliando a União no equilíbrio das contas públicas** e na **execução de programas estratégicos de desenvolvimento**, com capacidade de implementarem políticas educacionais modernas e inovadoras, trazidas pelo Ministério da Educação (GEM, 2018, grifo nosso).

O Curso foi organizado de modo que participassem o DME e um técnico de carreira da secretaria de educação. A expectativa, do MEC, era de atender 11. 140 dirigentes e técnicos de todo o país. Nas expressões destacadas, percebe-se a ideia de que “a educação é uma responsabilidade compartilhada”, conforme apontam os relatórios da UNESCO (2017).

Tabela 13 – Estrutura do Curso GEM

Modalidade	Carga Horária	Eixos do Curso
<b>Semipresencial</b>	100h (quatro meses)	- liderança e gestão;
<b>Presencial</b>	24h (Capitais)	- introdução ao sistema municipal de ensino; - principais marcos legais; - estrutura da secretaria e práticas pedagógicas; - administração e gestão dos recursos financeiros.

**Ao final do curso, os participantes poderão continuar a formação, através do Curso inédito, pela UnB, Mestrado Profissional em Gestão da Educação Municipal. A estimativa é ofertar 500 vagas.**

Fonte: elaborado pela pesquisadora de acordo com site do MEC.

A estrutura do curso trouxe elementos que visam o cumprimento dos objetivos expressos na Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável que, de acordo com o GEM (2018), a agenda foi criada pela Organização das Nações Unidas (ONU), através de um acordo entre os 19 países membros.

O Relatório GEM 2017/8 avalia o papel da responsabilização nos sistemas educacionais globais no que diz respeito a atingir a visão do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 4 da ONU: assegurar a educação inclusiva e equitativa de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos (UNESCO, 2017, p. 8).

Nessa perspectiva, o Relatório da UNESCO (2017) traz a responsabilização como um tipo de mecanismo para a garantia de objetivos claramente definidos pela Agenda 2030, sendo vista como “uma empreitada *coletiva*, na qual todos os atores realizam um esforço conjunto para cumprir suas responsabilidades”.

Figura 15 – Responsabilização compartilhada



Fonte: Relatório UNESCO (2017, p. 8).

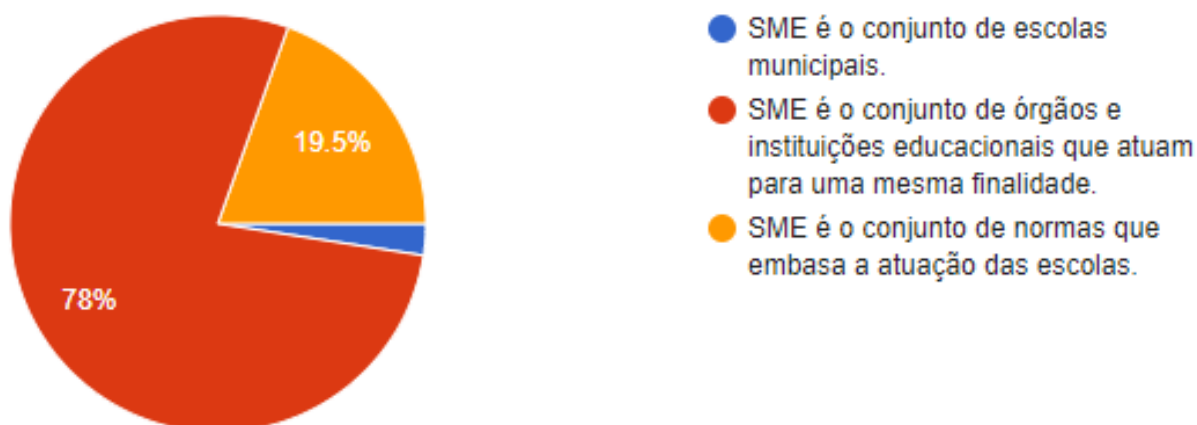
A figura 15 revela a ideia de responsabilização compartilhada e traz os diferentes atores envolvidos no campo educacional. É comum o apontamento de culpados tanto na escola, quando o professor responsabiliza os pais pelo fracasso escolar dos estudantes, quanto nas demais esferas. A imprensa, por exemplo, é o principal ator construtor de rankings educacionais que geram acusações que acabam dificultando os processos reflexivos das avaliações externas, como é o caso do IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). A comparação realizada sobrepõe os dados quantitativos sobre os qualitativos e gera grandes desconfortos entre os profissionais da educação. O relatório da UNESCO (2017, p. 10), frisa que “a responsabilização deve ser entendida como um meio para alcançar um fim – uma ferramenta para alcançar as Metas do ODS 4 -, não como um objetivo dos sistemas educacionais em si”. Nessa direção, a qualidade da escola, o desempenho dos estudantes e dos professores não pode ser meramente atrelado aos resultados das avaliações externas.

A gestão dos sistemas educacionais não é uma tarefa fácil e está cada vez mais desafiante. Desse modo, encontra-se no centro do órgão gestor do sistema de ensino o DME, como é chamado pela UNDIME. A entidade, através do site institucional, diz que “a escolha do termo “Dirigente” é para diferenciar de Secretária/o, termo não empregado em todos os municípios, e também porque, para

a UNDIME, o responsável pela educação deve dirigir a pasta e não secretariar”. Portanto, o DME precisa compreender esse amplo cenário em que ocorre a gestão educacional, de tal modo, que possa conhecer as políticas educacionais existentes, o contexto global, em que estamos inseridos, a organização do sistema de ensino e as leis municipais que embasam essa organização. A realização de diagnósticos para melhor se apropriar do contexto local, também, é uma ação importante e necessário para o DME. Nessa perspectiva, a UNDIME, criada em 1986, tem buscado traçar o perfil dos DME, publicando materiais e proporcionando momentos de discussões, através de fóruns anuais de educação. No Apêndice G são exemplificadas as ações desenvolvidas pela UNDIME em apoio ao DME, no período de 1990 a 2019.

Ao transitar pelo contexto das políticas educacionais relacionadas ao apoio técnico da União, através do MEC, e da UNDIME aos Municípios, cabe compreender a articulação entre a SMEd e as Escolas que integram o Sistema Municipal de Ensino. Mas, o que os gestores escolares entendem por Sistema Municipal de Ensino?

Gráfico 14 – Sistema Municipal de Ensino: concepções dos gestores escolares



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

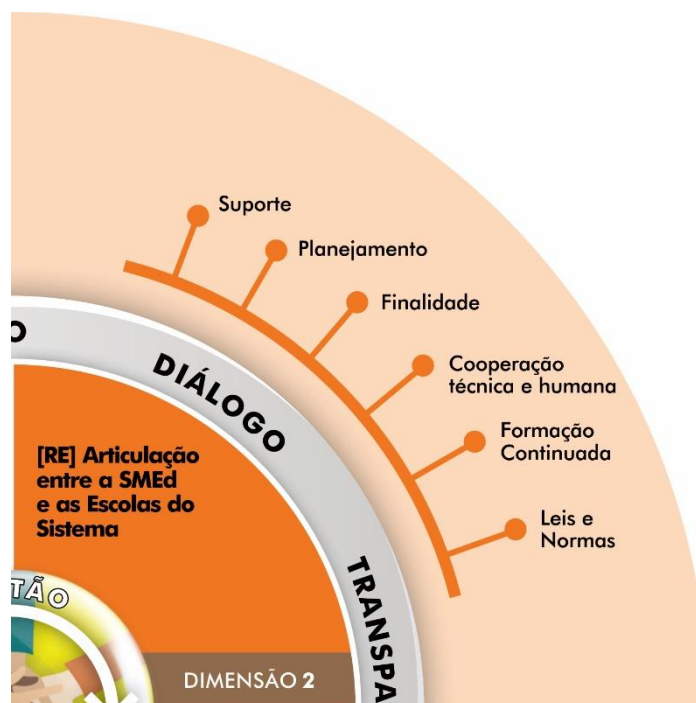
Nessa direção, 78% dos participantes da pesquisa que responderam o questionário consideram Sistema Municipal de Ensino como o conjunto de órgãos e instituições educacionais que atuam para uma mesma finalidade. Os dados apontam a necessidade de promover a visibilidade do Sistema Municipal de Ensino, pois a



união de esforços entre todos os seus elementos vai colaborar para a garantia do direito à educação.

No entanto, a articulação entre a Secretaria Municipal de Educação e as Escolas é essencial para a efetivação das políticas educacionais e à garantia do direito à educação, conforme prevê a Carta Magna brasileira. A Dimensão 2: [Re] articulação entre a SMEd e as Escolas traz como indicadores de qualidade do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul: suporte, planejamento, finalidade, integração, formação continuada e leis e normas.

Figura 16 – Dimensão 2: [Re] articulação entre SMEd e Escolas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Na figura 16 observa-se os indicadores da Dimensão 2: [Re] articulação entre a SMEd e as Escolas do Sistema Municipal de Ensino. Na percepção da entrevistada, S. E1, a responsabilidade da SMEd é:

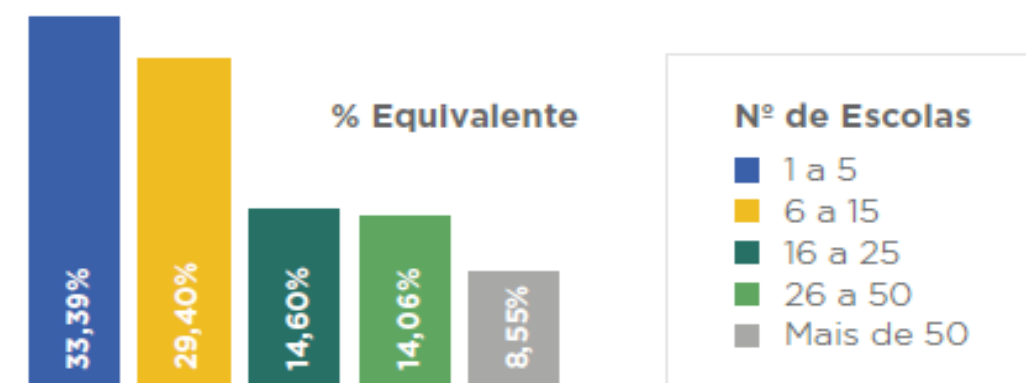
*[...] exatamente na organização, na execução, na manutenção e na orientação de todo o trabalho, tanto da nossa secretaria, quanto também das escolas. Sendo que o foco principal é a aprendizagem dos nossos alunos.*

A consciência de que a Secretaria precisa ter uma organização revela uma das suas responsabilidades, enquanto mantenedora das escolas municipais e

referência das escolas privadas de Educação Infantil. A análise da estrutura organizacional do órgão e o estudo das políticas realizadas no município é o ponto de partida para cada início de gestão em uma Secretaria. Um dado interessante, no contexto do caso estudado, é que a gestão da SMEd iniciou junto com a gestão das escolas municipais, em 2017.

O Sistema Municipal de Ensino possui na sua rede de escolas municipais 37 escolas municipais, sendo 15 Escolas de Educação Infantil e 22 Escolas de Ensino Fundamental, sendo que das escolas de Ensino Fundamental, 13 são escolas localizadas na zona rural da cidade.

Gráfico 15 – Municípios brasileiros e nº de Escolas

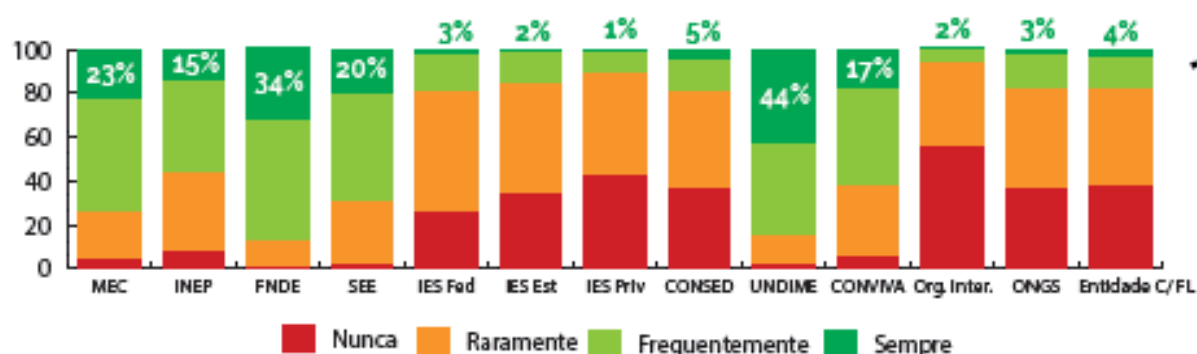


Fonte: Curso GEM (2018).

O Curso GEM (2018) trouxe dados interessantes acerca da realidade dos municípios brasileiros. No gráfico 15 pode-se observar que 77% dos municípios têm no máximo 25 escolas. O município de Cachoeira do Sul está entre os que têm de 26 a 50 escolas, sendo apenas 14,06% dos municípios brasileiros. O curso GEM (2018), no eixo liderança e gestão, questionava os DME e técnicos dos municípios que possuem, no máximo, 25 escolas: - “Então, imagine se esses municípios oferecessem uma Educação de alta qualidade. Qual seria o impacto na vida das crianças e dos jovens que frequentam essas escolas?”

Enfim, retornando ao contexto de Cachoeira do Sul, a SMEd tem buscado o apoio da UNDIME. De acordo com a mesma pesquisa realizada pela instituição para traçar o perfil do DME, percebeu-se que 44% deles, em 2017, buscaram o apoio da entidade.

Gráfico 16 – Instituições e frequência na qual os DME buscam informações



Fonte: UNDIME (2018).

A Plataforma Conviva Educação, lançada pela UNDIME, foi criada em 2013 e tem sido uma importante ferramenta de gestão aos Dirigentes Municipais de Educação e equipes técnicas da gestão das Secretarias Municipais de Educação. A Plataforma tem o apoio de onze instituições parceiras e traz conteúdos atualizados, com base na legislação educacional vigente, além de proporcionar ferramentas que permitem analisar, planejar, implementar e monitorar as ações desenvolvidas pela Secretaria Municipal de Educação.

A gestão da educação municipal precisa ser construída e consolidada a partir de um planejamento. O **planejamento** da gestão educacional necessita ser pautado em dados concretos que possibilitem a origem de um diagnóstico inicial para saber o que temos e o que precisamos fazer para alcançar os objetivos da educação municipal. O Plano Municipal de Educação é uma política pública que define diretrizes e metas para a educação municipal, através de um diagnóstico da realidade da educação do território dos municípios. O PME de Cachoeira do Sul, foi instituído pela Lei Municipal Nº 4.404/2015, possui 20 metas e 327 estratégias. Entende-se que essas metas e estratégias a serem cumpridas nos próximos dez anos, devem guiar os caminhos reflexivos sobre a educação do município.

No entanto, mesmo de posse desse importante plano de Estado e não de governo, que perpassa cerca de três gestões municipais, torna-se necessário uma análise atual, no sentido de continuidade e implementação de políticas educacionais. Dessa forma, os registros são importantes evidências dos esforços mobilizados para o cumprimento das metas propostas no âmbito da gestão pública e educacional. Um dos gargalos encontrados na Secretaria Municipal de Educação é a carência de registros das ações realizadas, mais precisamente de um memorial de gestão.

Figura 17 – Municípios cadastrados no Conviva até março de 2019



Fonte: Guia de Uso do Conviva (2019, p. 4).

De acordo com a figura 17, há mais de 90% de secretarias municipais de educação que possuem cadastro na Plataforma Conviva. A plataforma apresenta uma simples, conectada e interativa estratégia de registrar as diferentes ações desenvolvidas nas dimensões da Secretaria de Educação e, ainda, os seus recursos proporcionam uma futura transição de gestão mais equilibrada e registrada do órgão administrador do Sistema Municipal de Ensino.

Figura 18 – O que é o Conviva?



Fonte: Guia de Uso do Conviva Educação (UNDIME, 2019, p. 5), disponível em <<https://convivaeducacao.org.br/>>.

A Figura 18 mostra as diferentes áreas que envolvem a gestão de uma Secretaria Municipal de Educação. Assim, para melhor compreensão da articulação entre a SMEd e as Escolas é importante refletir sobre o que os gestores escolares pensam sobre o papel da SMEd no contexto do Sistema Municipal de Ensino.

Os indicadores surgiram das respostas dos gestores escolares ao questionário *on line* aplicado. Na sua maioria, os gestores visualizam a SMEd como um órgão de apoio e de **suporte** ao trabalho que é desenvolvido por eles na escola. Além disso, o gestor escolar (E.M. 2 Q) sintetiza o papel da SMEd “*como o órgão que articula, gerencia e executa todas as políticas públicas relacionadas à educação*”.

Nesse sentido, o papel articulador da Secretaria Municipal de Educação é fundamental na gestão da educação municipal. As ações desenvolvidas de forma colaborativa e integradas contribuirão para o desenvolvimento das políticas

educacionais e, uma política educacional fortalecida garantirá impactos no sucesso da aprendizagem e em outras áreas de desenvolvimento do município.

Já o gestor escolar, E. M. 8 Q, salienta que o papel da SMEd é “[...] *dar suporte para o pleno exercício das atividades educacionais. Dar respaldo pedagógico, legal, administrativo e técnico às instituições de ensino*”. Para isso, é necessário que a Secretaria Municipal de Educação atue para o cumprimento das metas estabelecidas no Plano Municipal de Educação e construa com as escolas um **planejamento** coletivo que atenda as diferentes dimensões da gestão escolar: pedagógica, administrativa e financeira.

Na gestão pública atual, quando são frequentes as críticas à improvisação e às ações episódicas, de caráter emergencial ou rotineiro, é necessário refletir sobre a realidade, ter objetivos, não improvisar a ação. Refletir com visão de totalidade, sistêmica e não de forma fragmentada, com visão parcial da realidade, o que levaria a objetivos também parciais (BORDIGNON, 2013, p. 94).

O gestor E. M. 34 Q ao ressaltar que a Secretaria deve “*acompanhar o andamento das escolas e zelar por bons resultados no ensino*” traz a importância do acompanhamento pedagógico e do trabalho articulado entre o órgão gestor e as escolas para o sucesso na aprendizagem dos estudantes. A responsabilidade pela melhoria da educação do município é de todos os elementos do sistema, que atuando por meio de ações articuladas e planejadas sinergicamente terão significativos resultados pedagógicos.

Além disso, na visão do gestor escolar E. M. 9 Q, a SMEd tem a função de “*normatizar, supervisionar, analisar, elaborar ações, apoiar e dar embasamento e suporte para o sistema de ensino*”. A expressão “normatizar” aparece, também, na resposta do gestor (E.M. 14 Q) e provoca uma reflexão sobre que o tipo de normas que são exaradas pela Secretaria Municipal de Educação, visto que o órgão normativo do Sistema é o Conselho Municipal de Educação ou se os gestores se referiram as orientações, baseadas nas normas do CME, que são expressas pela secretaria.

Os gestores escolares trouxeram, em várias falas, a **finalidade** do Sistema Municipal de Ensino. Isso demonstra a qualidade da articulação entre a Secretaria e as Escolas. O gestor escolar E.M. 26 Q, diz que a SMEd tem como objetivos:

*Garantir o direito de acesso e permanência de todas as crianças e jovens em idade escolar na educação infantil e ensino fundamental. Zelar e assegurar a organização eficaz do Sistema Municipal de Educação. Promover uma educação de qualidade por meio de projetos de formação continuada com gestores e professores e de oferta de programas educacionais que supram as necessidades apontadas em ferramentas de testagem dos índices educacionais. Subsidiar as escolas por meio de uma equipe técnica que respalde e oriente as gestões. Garantir uma alimentação de qualidade e o acesso à escola por meio de transporte escolar para aqueles que necessitam.*

O gestor aponta um misto dos objetivos e competências do Município que são expressos na Lei Municipal Nº 3.177/2000 e, reconhece com a expressão “zelar e assegurar a organização eficaz do Sistema Municipal de Educação”, o órgão gestor como um elemento importante na articulação do sistema de ensino. A articulação é vista pelo gestor, E. M. 25 Q, como uma função importante executada pela SMEd quando ressalta que ela deve promover “*de todo o sistema de ensino*”. Assim, a **cooperação técnica e humana** é um indicador fundamental para que todo o trabalho desenvolvido pelas instituições escolares cumpra a finalidade do sistema educacional.

Na visão do gestor, E. P. 21 Q, a SMEd deve “*trabalhar em conjunto com integrantes do sistema para atender a demanda destinada a esta secretaria, investindo nas escolas e nos profissionais do município, bem como, manter parcerias para a prática destes objetivos*”. Essa percepção reforça a importância de um trabalho coletivo para o alcance dos objetivos do sistema. A articulação de todos os órgãos e instituições e a constante troca de informações, diálogo e a continuidade de um trabalho voltado para a mesma finalidade, favorecem o empoderamento do Sistema Municipal de Ensino.

O gestor E. M. 17 destaca que a SMEd:

*Como órgão responsável pela administração e execução da política educacional da rede municipal, deve primar pela qualidade do ensino, indo além da garantia de ingresso e permanência, assegurando o sucesso da criança e do estudante na escola, fundamentando-se nos **atos legais que regem a educação municipal** (grifo nosso).*

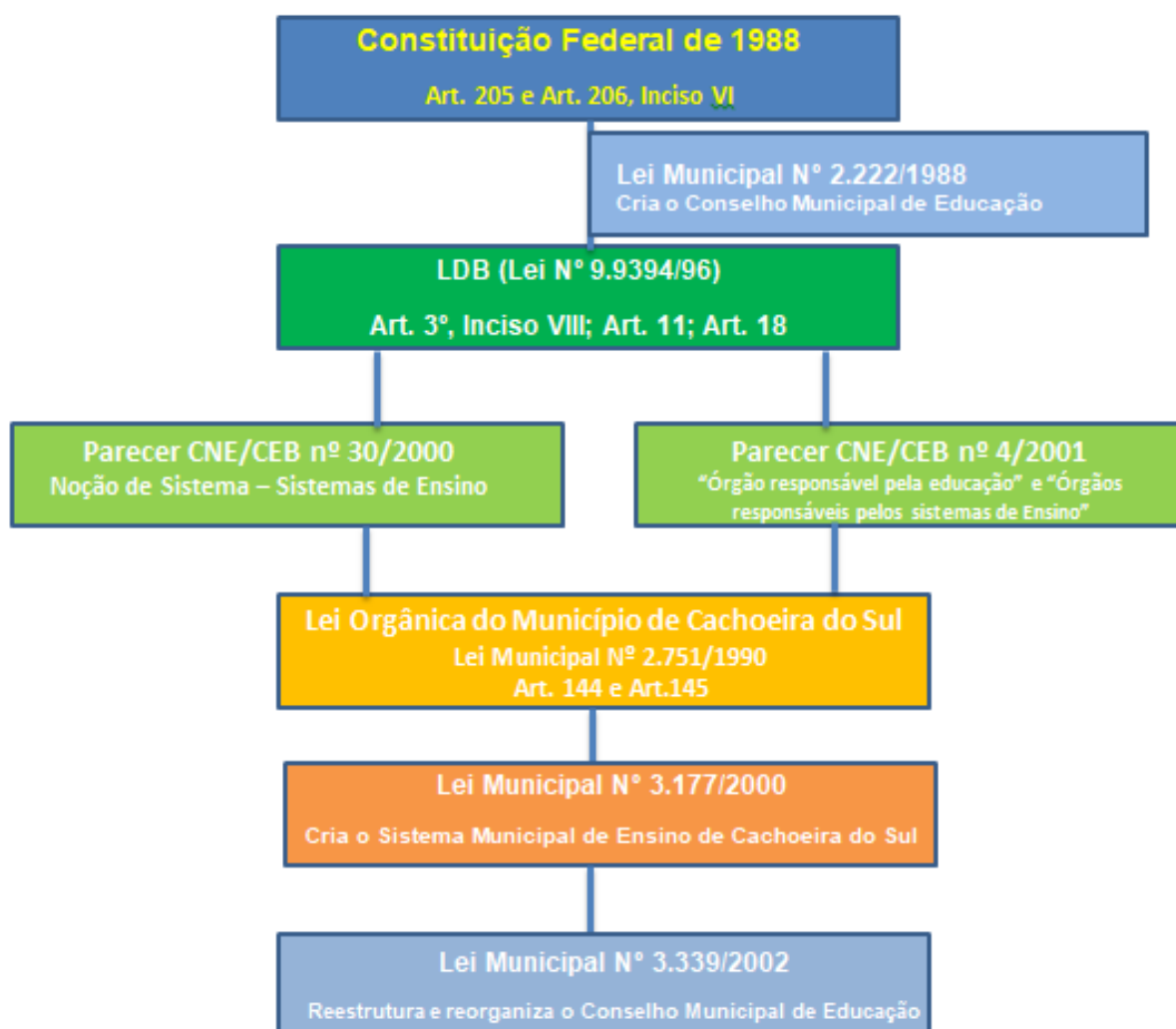
A fundamentação nos “atos legais que regem a educação municipal” é um importante indicador, como já vimos anteriormente. Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 411) salientam que:

No caso da escola, a organização e a gestão referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais,

financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho das pessoas.

Assim, corroborando com os autores, diria que não só no caso da escola como também da SMEd a gestão é permeada pelo conjunto de normas que sustentam o Sistema Municipal de Ensino.

Figura 19 – Organograma Leis e Normas que embasam o SME de Cachoeira do Sul



Fonte: Elaborado pela autora, com base na legislação nacional e municipal.

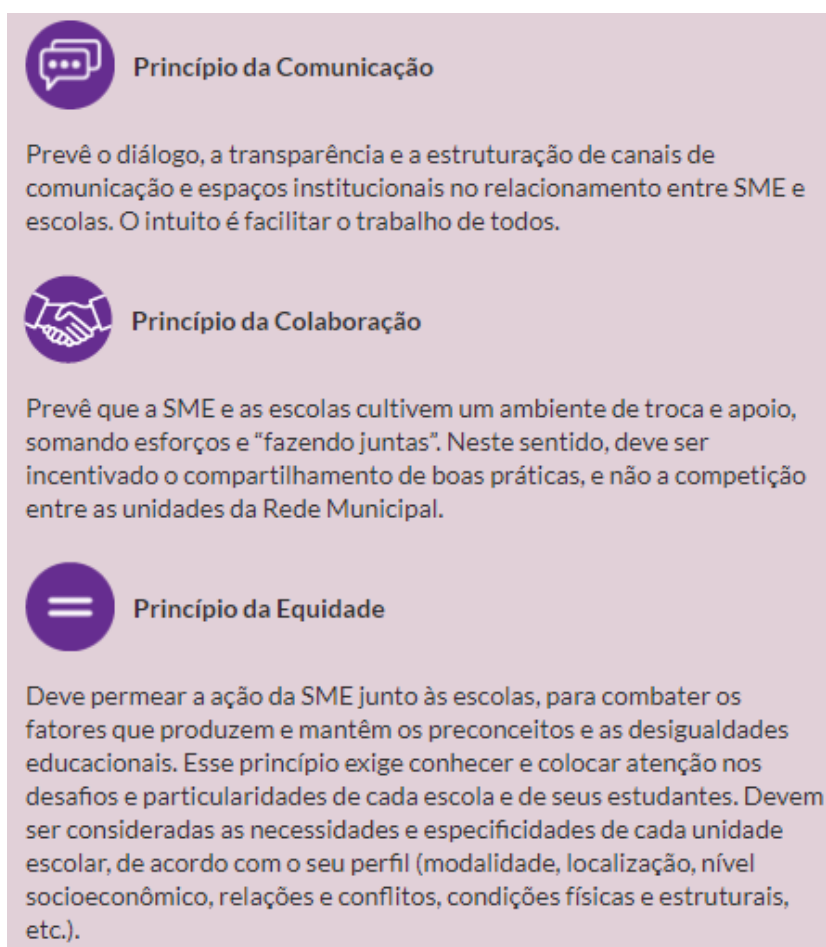
Estas normativas legais, de acordo com a figura 19, sustentam a autonomia do Município e possibilitam a criação de normas complementares, através do Conselho Municipal de Educação. Nessa esteira, as **leis e normas** são indicadores de segurança e legitimação do poder local em pensar, construir e fazer coletivamente uma educação municipal de qualidade. De acordo, com o que foi



citado anteriormente, o gestor E.P. 40 Q diz que a SMEd tem o papel de “*coordenar políticas municipais de educação e supervisionar a execução nas escolas de educação. Sempre pensando na melhoria da qualidade do ensino*”.

Ainda, o gestor E.M 38 Q destaca que “[...] *a Secretaria Municipal de Educação precisa ter uma equipe altamente qualificada, que possa dar segurança e suporte pedagógico contribuindo de maneira fundamental para a qualidade do ensino*”. A partir deste ponto de vista, observa-se a **formação continuada** como um indicador extremamente necessário não só para os técnicos da SMEd como também para o gestor escolar. É preciso articular o sistema, o conselho, as escolas e o planos de educação numa grande roda entrelaçada pelo diálogo e a constante reflexão sobre a prática. É preciso articular saberes, conhecimentos e práticas de gestão! É preciso fazer a roda girar e percorrer um caminho que leve a garantia do direito à educação!

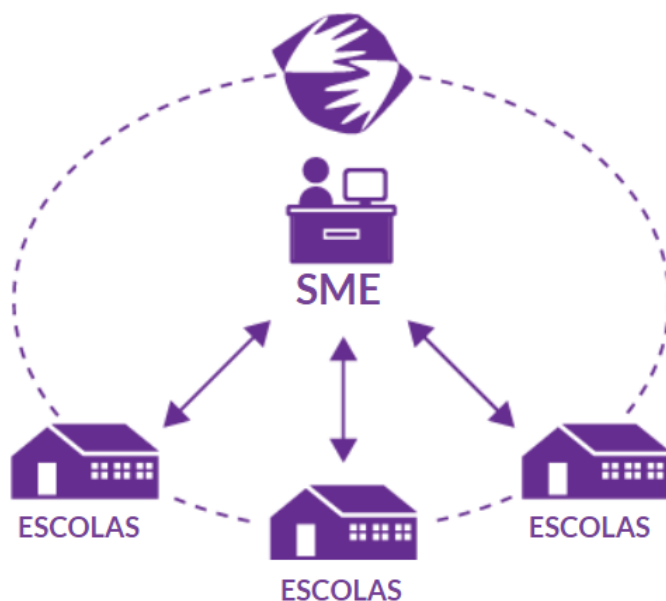
Figura 20 – Princípios da relação entre SMEd e Escolas



Portanto, a Plataforma Conviva Educação, na Área de Gestão, traz na roda viva da gestão da Secretaria Municipal de Educação alguns princípios que interagem com os indicadores de qualidade do Sistema Municipal de Ensino. A plataforma através do conteúdo “Relacionamento entre SME e Escolas”, “define papéis e atribuições de cada instituição, os pontos de convergência e indica de que forma a SME e as escolas podem se apoiar para promover a garantia da aprendizagem dos estudantes” (CONVIVA EDUCAÇÃO, 2019).

A mesma plataforma criou um perfil específico para as escolas se aproximarem da Secretaria Municipal de Educação, através do gestor escolar. O gestor pode apoiar a gestão da SME atualizando e gerenciando informações, como também pode utilizar os conteúdos formativos disponíveis.

Figura 21 – Relacionamento SME e Escolas



Fonte: Plataforma Conviva Educação, 2019.

A figura 21 retrata como o relacionamento entre a SME e as Escolas acontece no Conviva. Os gestores atualizam a matrícula dos estudantes, permitindo que a base de dados fique sempre atualizada. É possível, ainda, fazer a gestão dos profissionais das escolas, controlar estoques, participar de projetos da Secretaria, através da ferramenta “Plano de Ação” e acompanhar insumos.

Tabela 14 – Indicadores de Qualidade/ Dimensão 2 – [Re] articulação entre a SMEd e as Escolas

<b>Dimensão 2– [Re] articulação entre a SMEd e as Escolas</b>		
<b>Nº</b>	<b>Indicadores de Qualidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>01</b>	Suporte	Existência de canais de comunicação/diálogo. Competência técnica.
<b>02</b>	Planejamento Estratégico	Cultura de planejamento.  Articulação com o Plano Municipal de Educação.
<b>03</b>	Finalidade	Objetivos da educação municipal.
<b>04</b>	Cooperação técnica e humana	Visão sistêmica. Engajamento das escolas e demais órgãos do Sistema.
<b>05</b>	Formação Continuada	Projetos estruturados de formação continuada condizentes com os desafios educacionais e da gestão da educação municipal.
<b>06</b>	Leis e normas	Consciência da base sistêmica que permeia a gestão educacional e escolar.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Em síntese, a escola é o espaço no qual as políticas educacionais se materializam, ou seja, os objetivos do sistema de ensino e os de aprendizagem são concretizados ou não no chão da escola. Dessa forma, “as políticas, as diretrizes curriculares, as formas de organização dos sistemas de ensino estão carregadas de significados sociais e políticos [...]” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 415). Por isso, a [re] articulação entre a SMEd e as Escolas necessita estar respaldada na política educacional construída coletivamente, ou seja, no Plano Municipal de Educação. Os indicadores devem estar plenamente articulados para evitar a descontinuidade das políticas e as mudanças repentinas de estruturas dentro dos ambientes formativos, as escolas.

### 6.3 A [RE] ARTICULAÇÃO ENTRE O CME E AS ESCOLAS DO SISTEMA

A discussão sobre o Conselho Municipal de Educação gira em torno da efetivação da gestão democrática. Bordignon (2013, p. 53) ressalta que “na sua origem, os conselhos de educação foram concebidos como órgãos de

assessoramento superior, de caráter eminentemente técnico. Hoje, assumem também uma dimensão política”.

Nessa dimensão política, os conselhos de educação atuam na mediação entre a sociedade e o governo de forma a colocar em debate os interesses coletivos relacionados à educação. Os Conselhos Municipais de Educação começam, de fato, a serem criados após a promulgação da CF/88. Antes, desse período, percebe-se um movimento mais forte no Rio Grande do Sul, no qual são criados em 1936, o CME de Candelária e, em 1958, o CME de Novo Hamburgo, ambos de caráter consultivo as demandas do ensino público municipal. Marcados pelas reformas educacionais e, inicialmente, criados por decretos, os conselhos de educação aos poucos foram ganhando espaço e registrando mudanças no contexto educativo local dos municípios.

Embora a CF/88 e a LDB (Lei nº 9.939/96) não façam menção aos conselhos de educação, devido “o princípio constitucional da autonomia dos entes federados para organizar seus sistemas de ensino” (BORDIGNON, 2013, p. 59), destaca-se a Lei Federal Nº 13.005/2014, que aprovou o Plano Nacional de Educação, a menção ao órgão colegiado na Meta 19. Segundo o Observatório do PNE (2014), 87,5% dos municípios possuíam Conselho Municipal de Educação e, destes, 82,5% realizaram reuniões nos últimos 12 meses.

A Meta 19, relacionada à Gestão Democrática, na estratégia 19.2 ressalta “o apoio e a formação aos conselheiros dos conselhos de acompanhamento e controle social”, bem como a garantia de “recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar”. Já a estratégia 19.5, trata de:

Estimular a constituição e o fortalecimento conselhos escolares e dos conselhos municipais de educação, como instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional, inclusive por meios de programas de formação de conselheiros, assegurando-se condições de funcionamento autônomo (PNE, 2014).

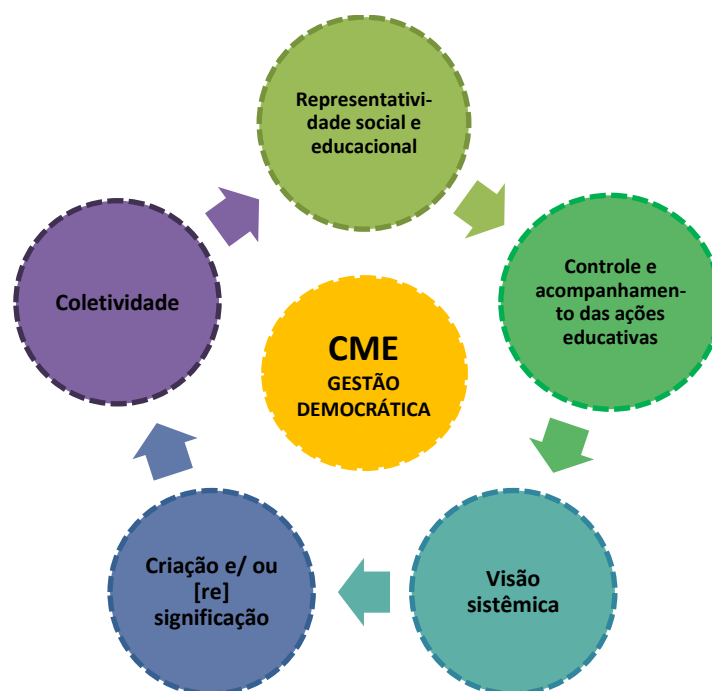
O Conselho Municipal de Educação, como instrumento de participação e fiscalização da gestão educacional, vem buscando exercer as suas funções de modo a responder às aspirações do coletivo, da sociedade. Por isso, é um órgão de Estado e um “espaço de exercício de poder pelo cidadão” (BORDIGNON, 2009, p. 61).

Ainda, Bordignon (2013, p. 62) salienta que os Conselhos Municipais de Educação:

Agem como órgãos de Estado quando se constituem em fóruns articuladores da diversidade social; quando falam ao governo em nome da sociedade para apontar as suas intencionalidades; quando formulam políticas educacionais para além da transitoriedade dos governos e de suas vontades e preferências singulares.

Nessa perspectiva da educação municipal e da organização do Sistema Municipal de Ensino, o conselho vem a traduzir um novo olhar sobre o relacionamento entre o Estado e a sociedade. A figura abaixo mostra o movimento de criação e/ou ressignificação do CME na perspectiva da gestão democrática, a partir da CF/88.

Figura 22 – O CME na perspectiva da gestão democrática



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

No viés do processo de redemocratização do País, a participação na gestão das políticas educacionais foi assegurada pela CF/88 e a partir de então, o movimento de criação e /ou ressignificação do Conselho Municipal de Educação está sendo marcado pela coletividade, através da representação da sociedade civil e educacional, no controle e acompanhamento das ações educativas. Porém, para a

efetivação da autonomia do ente Federado, especialmente do órgão colegiado, é preciso ter a visão sistêmica, ou seja, do todo e para todos.

O papel dos Conselhos Municipais de Educação é um tanto complexo no âmbito da gestão educacional, principalmente, porque os sujeitos que fazem parte do colegiado se tornam conselheiros no exercício da função. Assim, observam-se, ao longo desses 30 anos, de regime republicano democrático que são muitas as fragilidades encontradas no cerne da atuação dos conselhos no sistema de ensino.

[...] os CMEs ainda não estão sendo reconhecidos por gestores municipais como órgãos propositivos e articuladores de políticas públicas; a falta de prioridade de alguns gestores municipais quanto à criação de sistemas municipais de ensino; a grande rotatividade dos membros que integram os CME; a falta de compreensão por conselheiros municipais de educação acerca das funções e atribuições do CME, o que acaba contribuindo para encaminhamentos equivocados ou até mesmo a falta de conhecimento e fortalecimento dos preceitos de gestão educacional e democrática (COSTA et al., 2015, p. 53).

Ao analisar o Conselho Municipal de Cachoeira do Sul, a partir da sua reestruturação a partir da criação do Sistema Municipal de Ensino, pode-se dizer que o órgão colegiado é autônomo.

A autonomia é um dos fundamentos da gestão democrática. Participação e exercício de cidadania significam exercício do poder. As condições de funcionamento do conselho indicam o grau de autonomia e sua importância na gestão do Sistema de Ensino. A autonomia requer que o conselho seja dotado de normas próprias e condições objetivas para desempenhar suas responsabilidades (BORDIGNON, 2013, p. 78).

Em relação ao seu grau de autonomia e sua importância na gestão do Sistema de Ensino, corroborando com Bordignon (2013), torna-se necessário analisar as condições de funcionamento do CME de Cachoeira do Sul.

Tabela 15 – Condições de Funcionamento do CME a partir da criação do SME

(continua)

Dimensões	Contexto Local
<b>Normas de Funcionamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei Municipal Nº 3177/2000 – institui o SME.</li> <li>- Lei Municipal Nº 3339/2002 – Reestruturação do CME.</li> <li>- Regimento Interno - 2002; 2007(adendo) e 2015.</li> </ul>
<b>Equipe Técnica de apoio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lei Municipal Nº 2468/1991- criou os cargos de Assessor Técnico e Secretário.</li> <li>- Lei Municipal Nº 3339/2002 – criou o cargo de assessor pedagógico.</li> </ul>

Tabela 15 – Condições de Funcionamento do CME a partir da criação do SME

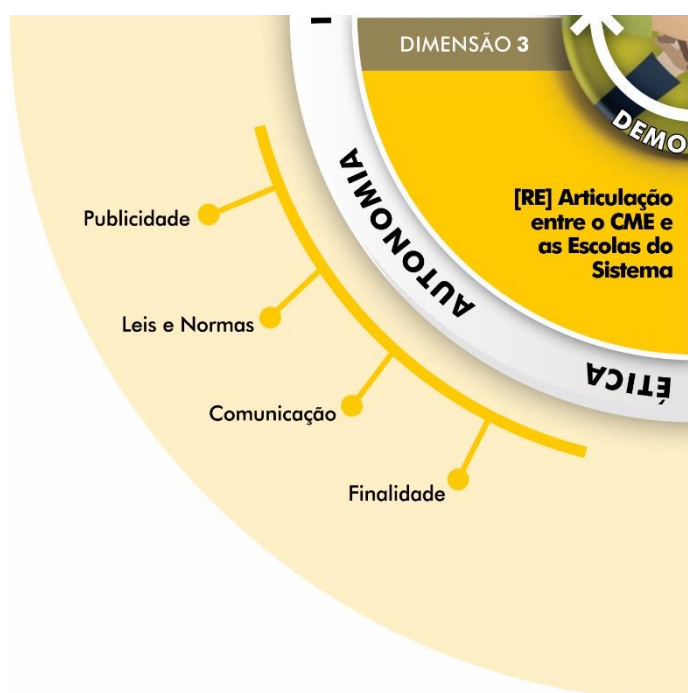
Dimensões	Contexto Local
<b>Espaço Físico</b>	Desde a criação, em 1988, o CME teve 6 sedes. Sendo a primeira mudança, no ano de 2001.
<b>Autonomia Financeira</b>	Os recursos orçamentários são previstos pela Secretaria Municipal de Educação.
<b>Equipamento e Mobiliário</b>	Mesa de Reuniões e cadeiras. Estações de trabalho (4). Computadores (3). Impressora (1). Armários.
<b>Escolha do Presidente</b>	Eleição pelos pares 2000 a 2002 - 3 (três Presidentes) 2002 a 2004 –1 (Um presidente) 2004 a 2006 – 1 (Um Presidente) 2006 a 2010 – 1 (Um Presidente) 2010 a 2013 – 1 (Um Presidente) *vacância do Presidente 2013 a 2016 – 1 (Um Presidente) 2016 a 2018 – 1 (Um Presidente)
<b>Formação dos Conselheiros e equipe técnica</b>	- Participação do Curso Pró-Conselho 2013 – 1 (um) conselheiro 2014 – 3 (três) conselheiros - Projeto de Formação Continuada elaborado pelo CME (2014, 2015, 2017 e 2018) - Participação nos Encontros da AMCENTRO/UNCME, desde o ano de 2004 (cerca de 45 encontros)
<b>Articulação com a SMEd, Escolas e sociedade em geral</b>	Realização do “Fórum do CME” (2009, 2010, 2011, 2013, 2015, 2016, 2017 e 2018) Projeto “CME em Ação” (2018)
<b>Periodicidade das Reuniões</b>	- Nos últimos 5 anos foram realizadas uma média de 12 sessões plenárias por ano. - 19 reuniões de comissões, por ano.
<b>Visitas nas Escolas</b>	9 visitas <i>in loco</i> , por ano.
<b>Participação em eventos e atividades diversas</b>	77 participações em atividades diversas, por ano.
<b>Deliberações</b>	18 Resoluções (2000 a 2018) 292 Pareceres (2000 a 2018)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base em Bordignon (2013).

Quanto às condições de funcionamento do CME de Cachoeira do Sul, percebe-se que o colegiado é atuante, pois possui um local próprio e adequado para a realização dos trabalhos, com mobiliário, acesso à internet e telefone; carga horária específica para equipe técnica; disponibilização de carro para visitas nas escolas; mas existem fragilidades no que tange a autonomia financeira do colegiado.

Assim, embora o CME esteja há 30 anos em efetivo funcionamento, possui fragilidades que precisam ser analisadas de forma mais específica, sendo algumas delas quanto a: publicidade de suas ações, interlocução com a SMEd e Escolas do Sistema, a qualidade da atuação e sua própria autonomia. Entende-se que o fortalecimento da formação de conselheiros e o diálogo entre o CME e a SMEd devem ser constantes para legitimar a importância do órgão colegiado na tomada de decisões e na qualidade da educação municipal. Porém, tendo em vista a visão sistêmica das relações, é preciso fazer uma reflexão sobre a articulação existente entre o CME e as Escolas que integram o Sistema Municipal de Ensino. A Dimensão 3 – [Re] articulação entre o CME e Escolas do Sistema, verificou-se como indicadores de qualidade: *publicidade, leis e normas, comunicação e finalidade*.

Figura 23 – Dimensão 3: [Re] articulação entre o CME e as Escolas do Sistema



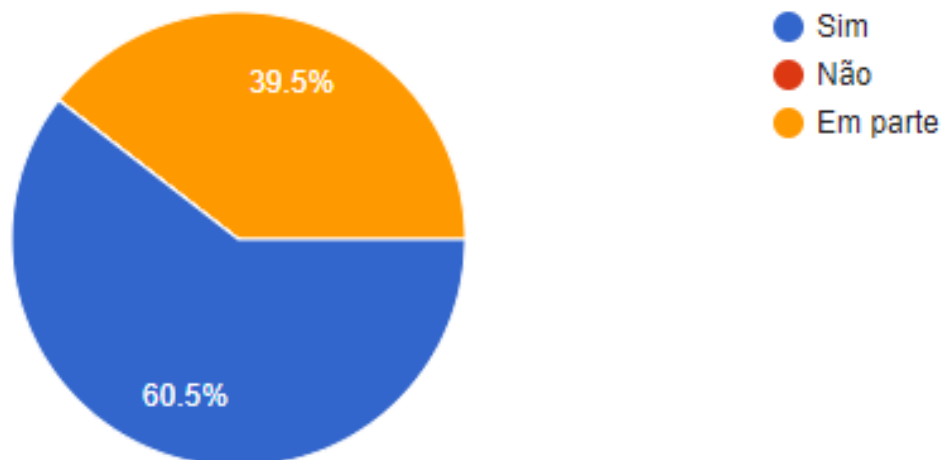
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A figura 23 especifica a dimensão 3 que trata da articulação entre o Conselho Municipal de Educação e as Escolas do Sistema, seguidos dos indicadores que tratam da qualidade dessa articulação sistêmica.

Os gestores escolares, na sua maioria, 60,5%, (26 gestores) demonstraram ter conhecimento sobre a atuação do CME de Cachoeira do Sul, conforme revela o gráfico abaixo:



Gráfico 17 – Gestor Escolar: Conhecimento sobre a atuação do CME



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O conhecimento “em parte” (39,5%) a respeito da atuação do Conselho Municipal de Educação é um dado interessante, visto que o órgão possui 30 anos de existência no município. Analisando mais a fundo, percebe-se que a maioria dos gestores que conhecem, em parte, a atuação do CME, são das escolas municipais de ensino fundamental (9 gestores). Os gestores das escolas de Educação Infantil, tanto municipais quanto privadas, empatam, sendo 4 gestores com conhecimento parcial, respectivamente, e 1 (um gestor) não respondeu a questão.

A **publicidade** da atuação do CME é um indicador importante, pois de acordo com Cury (2004, p. 12):

[...] quando um conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de partes desses destinos, como é o caso da educação escolar, o próprio verbo consulere já contém um princípio de publicidade. Os atos e as decisões que envolvem uma comunidade devem ser objeto de transparência e prestação de contas.

Cury (2004) ao falar sobre conselho no Caderno de Referência do Pró-Conselho, explica a origem do termo que vem do latim concilium, do verbo consulo/consulere e que significa ouvir alguém. Nesse viés, a atuação do CME é um exercício de constante deliberação, seguida de uma “ponderação refletida, prudente e de bom senso” (CURY, 2004, p. 12).

Nessa perspectiva, a entrevistada C. E3 ao falar sobre a visibilidade do CME diz que:

*Acho que não existe! Em minha opinião, é necessária uma divulgação maior disso, de que o conselho está ali para, por exemplo, um pai de aluno da rede municipal fazer uma queixa, por exemplo. Acho que esse desconhecimento existe.*

A publicidade é um princípio constitucional. Bobbio (2018, p. 35) salienta que quem detém um poder público (“público! Aqui no sentido de “político”) não pode ter segredos, as decisões devem ser abertas ao público. Nesse sentido, a transparência das ações desenvolvidas pelo órgão colegiado torna-se fundamental para o engajamento sistêmico na educação municipal.

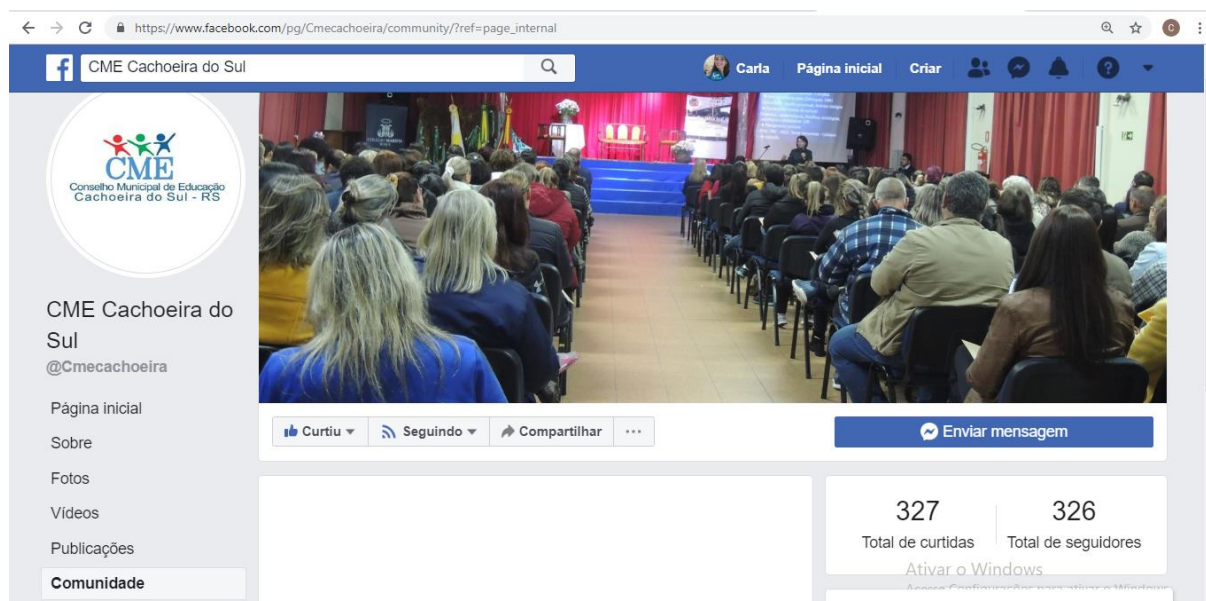
Tabela 16 – Mecanismos para publicidade do CME

<b>Nº</b>	<b>Mecanismos</b>	<b>Período</b>
<b>01</b>	Informativo do CME	2000; 2001; 2002; 2011 2012; 2013; 2017 e 2018.
<b>02</b>	Página na rede social Facebook	Criação em 2013
<b>03</b>	Logomarca do CME	Criação em 2017
<b>04</b>	Desfile Cívico – 7 de setembro	2017

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, de acordo com pesquisas nas atas do CME.

A tabela 16 revela os mecanismos utilizados pelo colegiado para dar publicidade às ações desenvolvidas a partir da criação do Sistema Municipal de Ensino e da reestruturação e reorganização do CME. No entanto, em pesquisa realizada pela equipe técnica nos informativos do passivo e ativo, percebe-se que de 1993 a 1996, o colegiado divulgava suas atividades em quatro informativos por ano. Em 1997, foram lançados informativos semestrais e, em 1998, não houve nenhuma divulgação desta espécie. Nos anos de 1999 e 2000, o colegiado emite informativos trimestrais e nos anos de 2001 e 2002 retorna com a distribuição semestral. Dessa maneira, após a reestruturação e reorganização do CME, no ano de 2002 não houve a divulgação, via informativo, sendo que, as ações do colegiado não foram divulgadas por 9 anos. De 2011 a 2013 a publicidade do trabalho desenvolvido pelo CME retorna no formato de informativo para destacar o aniversário do órgão. Assim, nos 23, 24 e 25 anos do colegiado as ações foram divulgadas através de informativos e, em novembro do ano de 2013, foi criada a Página do CME na rede social Facebook. A primeira publicação foi no dia 25 de junho de 2014, com o comunicado de transferência de sessão plenária.

Figura 24 – Página do Facebook do CME, nº de curtidas e seguidores



Fonte: Página do CME no Facebook.

A partir do ano de 2014, o CME tem publicado atividades, participação em eventos e outros assuntos relacionados à educação. Observa-se que a quantidade e o tipo de publicações são diversificados e varia de acordo com o período de gestão de cada presidência e conselheiros. Atualmente, conforme a figura 24, a página tem 327 curtidas e 326 seguidores. O interessante é que das 327, apenas uma curtida é de página de Escola do Sistema Municipal de Ensino e 13 delas são de gestores escolares.

Nos anos de 2017 e 2018 o Informativo do CME foi resgatado com o título “Educação em Destaque”, para dar ênfase ao aniversário do colegiado e seu efetivo trabalho. O Informativo foi composto das seguintes informações: Palavra da Presidente; Base Legal; Atos legais elaborados desde 1988 (quantidade de pareceres, resoluções, indicações e informações); Comissões do CME (integrantes e presidente); Equipe Técnica; Funções do CME; Formação Continuada; Sede do Colegiado e contatos; Realização de Fóruns, participação em eventos, entre outros. No Informativo do CME, de 2018, houve destaque a história do CME, devido ao seu aniversário de 30 anos. A Professora Marisa Timm Sari, Ex - Secretária Municipal de Educação, que incentivou a criação do CME, em 1988, diz:

**Por que comemorar?**

Trajetória como a do CME cachoeirense é difícil de encontrar no Rio Grande do Sul e no Brasil. Foi instituído em 1988, ano da promulgação da Constituição Federal vigente. Com ela, traz a proposta do aperfeiçoamento democrático pela participação dos cidadãos na gestão política. Institui-se como um conselho de representação social e cooperação junto ao poder público na área da educação. Neste período, o Município era vinculado normativamente ao Conselho Estadual de Educação, o qual, mercê do desempenho competente do CME, delegou-lhe, em sucessivos períodos, algumas de suas atribuições e renovou sua habilitação junto à rede escolar. Em 2000, é instituído o Sistema Municipal de Ensino/SME de Cachoeira do Sul, o que significa a conquista de autonomia para a sua organização, compreendendo as escolas municipais, as escolas privadas exclusivas de educação infantil, o órgão executivo (SMEed) e o órgão normativo (CME), além de um conjunto de normas, a maioria delas de incumbência do Conselho. Este tem, em 2002, a sua lei reestruturada e passa a exercer funções normativas, consultivas, deliberativas e fiscalizadoras no âmbito do Sistema. Apesar das dificuldades inerentes aos conselhos, o CME, pela continuidade e qualidade de sua atuação, tornou-se referência na região e no Estado, recebendo visitas e demandas de outros conselhos e secretarias municipais de educação. Seus membros não são remunerados e seus serviços são considerados de relevância social. (INFORMATIVO CME, 2018).

Nessa perspectiva, percebe-se a caminhada e a importância do órgão para a educação municipal de Cachoeira do Sul/RS. Mas, destaca-se o quanto é relevante a sua aproximação com quem concretiza as políticas educacionais: a escola. Nos anos de 2017 e 2018, os informativos foram distribuídos a todos os participantes dos Fóruns realizados pelo CME. Uma estratégia para dar visibilidade às ações desenvolvidas pelo colegiado, com o objetivo de alcançar o maior número de profissionais da educação das escolas do Sistema, Universidades, entre outros.

Figura 25 – Logomarca do CME



Fonte: Arquivo pessoal da pesquisadora.

Além disso, com o intuito de consolidar uma marca ao órgão foi discutida e planejada a criação de uma logomarca no ano de 2017 e a Ata CME Nº 445/2018, ressaltou a sua criação e destacou a importância do seu uso nos documentos oficiais.

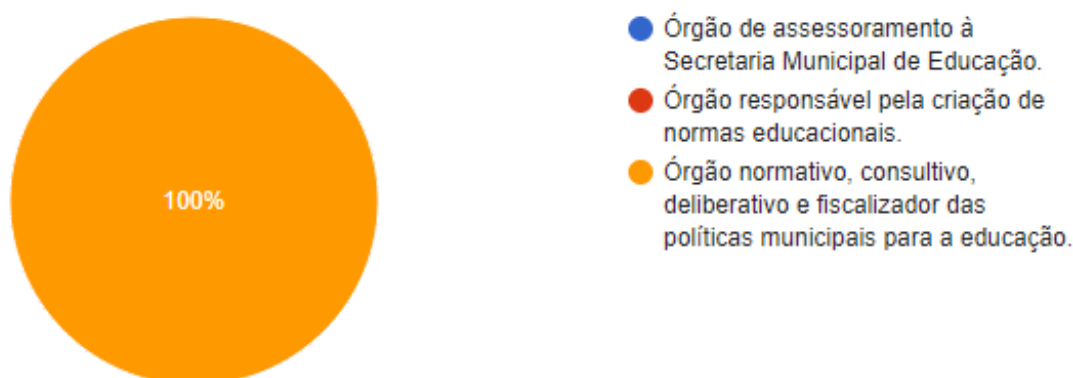
Assim, considerando que o CME é um espaço vivo de debate e coletividade torna-se necessário encontrar meios que possibilitem a publicidade de suas ações. De acordo com o MEC (2004, p. 13):

[...] no âmbito da administração pública, não estamos lidando com coisas cuja base seja o privado. A base é o trabalho que produz valor e de cujo valor nasce o pagamento de impostos, contribuições e taxas para os serviços públicos. Assim, vale o princípio de que, sob a lei, a vida coletiva não respeita privilégio. Portanto, ao lidar com algo público temos de dar a mais ampla publicidade, porque somos um órgão público e devemos prestar contas à sociedade.

No entanto, as decisões têm um caráter coletivo que perpassa pelo diálogo, debate e posterior decisão colegiada, e essa participação e pleno exercício de cidadania necessita ter publicidade. As regras para as sessões plenárias ordinárias ou extraordinárias são expressas pelo Regimento Interno do CME e o presidente coordena os trabalhos, representa o conselho e prima pelo cumprimento do regimento.

Dessa maneira, conforme mostra o gráfico 18, todos os gestores escolares têm conhecimento sobre as atribuições do CME.

Gráfico 18 – Gestor Escolar: Conhecimento sobre as atribuições do CME



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim, falar de Conselho Municipal de Educação é dialogar sobre um contexto histórico, político e de constante ressignificação. A gestão escolar precisa compreender as atribuições do CME na estrutura do Sistema Municipal de Ensino para perceber a qualidade da sua atuação, na perspectiva da gestão democrática.

No contexto do Sistema Municipal de Ensino, o CME tem funções específicas que movem o esforço da sociedade para a construção de uma educação justa, democrática e de qualidade.

Tabela 17 – Funções e atribuições do CME de Cachoeira do Sul – Lei N° 3.339/2002

<b>Função</b>	<b>Atribuições</b>
<b>Consultiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responder as consultas sobre questões que são enviadas pelas Escolas, Secretaria Municipal de Educação, Câmara de Vereadores, Ministério Público, universidades, sindicatos e outras entidades, cidadão ou grupos de cidadãos.</li> <li>- Exarar pareceres sobre as consultas recebidas.</li> <li>- Estudo de Projetos e Programas Educacionais.</li> </ul>
<b>Normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deliberar de acordo com sua interpretação da legislação e das normas educacionais. Promotores e outros profissionais públicos podem assessorar o colegiado.</li> <li>- Credenciar e autorização o funcionamento de escolas municipais e privadas de educação infantil.</li> </ul>
<b>Deliberativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar seu regimento interno.</li> <li>- Tomar decisões sobre determinada questão em determinada área da educação.</li> <li>- Propor melhorias para o rendimento escolar na rede municipal.</li> <li>- Deliberar estratégias de articulação com a comunidade.</li> </ul>
<b>Fiscalizadora</b>	<p>Aplicar sanções previstas na lei. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suspender matrículas novas em estabelecimentos de ensino.</li> <li>- Determinar a cessação de cursos irregulares.</li> <li>- Aprovação de estatutos ou Regimentos Escolares.</li> <li>- Realizar verificação <i>in loco</i>.</li> <li>- Fiscalizar o regular funcionamento das escolas do sistema.</li> <li>- Acompanhar as experiências pedagógicas do Sistema.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Lei Municipal N° 3.339, no Módulo 5, do Pró-Conselho (2009, p. 11-12) e a Cartilha para Conselhos Municipais de Educação – UNCME, disponível em <<https://www.uncmers.com.br/documentos?lightbox=dataitem-ilh7tr24>> Acesso em 25 jun. 2019.

A Lei Municipal N° 3.339/2002, que reestruturou e reorganizou o CME de Cachoeira do Sul não traz a função propositiva e a função mobilizadora. A propositiva, de acordo com o Módulo 5, do Pró-Conselho (2009, p. 11), refere-se a:

Sempre que o Gabinete do Prefeito – o poder executivo municipal – propuser uma ação ou projeto no campo da educação municipal, o conselho pode e deve participar, emitindo opinião ou oferecendo sugestões. É no desempenho dessa função que o CME participa da discussão e da definição das políticas e do planejamento educacional.

Já a função mobilizadora diz respeito ao papel estimulador que o CME pode desempenhar, para que a sociedade participe no acompanhamento e controle das políticas educacionais. Assim, mesmo não tendo a função propositiva, expressa na lei, o Regimento Interno do CME, no Capítulo IV, referente aos Atos e seu processamento, traz a indicação como um “ato pelo qual o Conselho Municipal de Educação propõe medidas com vistas à expansão e melhoria do ensino”.

No entanto, a Lei Nº 3.339/2000, no art. 9º, define as seguintes competências ao CME:

- I – elaborar e aprovar seu regimento interno;
- II – eleger sua presidência;
- III – estudar, analisar e avaliar a realidade educacional do Município;
- IV – fixar normas para:
  - a) a educação infantil e o ensino fundamental;
  - b) a educação infantil e o ensino fundamental destinado a educandos portadores de necessidades especiais;
  - c) o ensino fundamental destinado a jovens e adultos que a ele não tiveram acesso em idade própria;
  - d) o currículo dos estabelecimentos de ensino;
  - e) a criação de estabelecimento de ensino público, atendendo a planejamento que contemple critérios de prioridade;
  - f) o funcionamento e o credenciamento das instituições de ensino;
  - g) a elaboração dos regimentos e planos de estudos dos estabelecimentos de ensino;
  - h) os dispositivos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional que necessitam de regulamentação própria, pelo Sistema Municipal de Ensino;
- V – aprovar:
  - a) o Plano Municipal de Educação nos termos da legislação vigente;
  - b) os Regimentos das Instituições Educacionais do Sistema Municipal de Ensino;
- VI – emitir parecer sobre:
  - a) convênios, acordos ou contratos relativos a assuntos educacionais – áreas fim – que o Poder Público Municipal pretende celebrar;
  - b) assuntos e questões de natureza educacional que lhe forem submetidos, pelo Prefeito ou Secretário de Educação e de Entidades de âmbito municipal ligados à educação;
  - c) a criação de estabelecimentos municipais de ensino;
- VII – autorizar, credenciar e supervisionar os Estabelecimentos de Ensino do Sistema Municipal de Ensino;
- VIII – exercer competência recursal em relação às decisões das entidades e instituições do Sistema Municipal de Ensino, esgotadas as respectivas instâncias;
- IX – representar as autoridades competentes e, se for o caso, requisitar sindicâncias, em Instituições do Sistema Municipal de Ensino, esgotadas as respectivas instâncias;
- X – estabelecer medidas que visem à expansão, consolidação e aperfeiçoamento do Sistema Municipal de Ensino ou propô-las se não forem de sua alçada;
- XI – acompanhar e avaliar a execução dos planos educacionais do Município;

- XII – estabelecer critérios para fins de obtenção de apoio técnico e financeiro do Poder Público pelas instituições de ensino privadas sem fins lucrativos;
- XIII – estabelecer parâmetros para a relação adequada entre o número de alunos e o professor, a carga horária e as condições materiais do estabelecimento, considerando as disponibilidades existentes e as características regionais e locais;
- XIV – manter intercâmbio com Conselhos de Educação e instituições congêneres;
- XV – exercer outras atribuições previstas em Lei ou decorrentes da natureza de suas funções.

Na fala dos entrevistados do CME, nota-se fortemente o envolvimento do colegiado com o Inciso VI, alínea c; e inciso VII, do art. 9º, da Lei Municipal Nº 3.339/2002:

*O conselho atua principalmente no credenciamento, na autorização de funcionamento das escolas, na autorização para cursos, recredenciamento e, também, como um órgão que tem a **função propositiva**. Então, sempre que houver alguma demanda que ache necessário, pode atuar, dando opiniões através de pareceres junto a Secretaria de Educação (C. E2).*

A “*função propositiva*” que a entrevistada, C. E1 destaca é um elemento que talvez esteja caracterizado aos atos propostos pelas comissões do CME e, que após, são levados ao plenário para aprovação. Assim, podemos dizer que os atos com função propositiva são as indicações exaradas pelo colegiado. Dessa forma, o Informativo CME, Nº 40/2018 ao divulgar os atos legais do colegiado desde 1988, registra o total de 5 (cinco) indicações elaboradas.

A entrevistada T. E4 reforça que a aprovação de documentos e emissão de pareceres são as principais demandas do órgão:

*Acredito que são os credenciamentos nas escolas, os recredenciamentos, os regimentos escolares. As escolas estão agora na função da atualização que tem de ser feita. Mas, algumas escolas deixaram, alguns anos, os seus regimentos parados, outras não, outras parecem que frequentemente querem atualizar, querem mexer nesse regimento. Penso que, é porque não está dando certo. Elas vão inovando muito. Eu sempre fico refletindo quando vem seguidamente Regimento da escola, que o mínimo é três anos. Mas, que já lá no final do terceiro ano querem mudar. Eu me pergunto: - Por que? Não deu certo? Faltou alguma coisa ou a escola não tem firmeza na sua atuação? Não pensou bem naquilo que previu e agora já logo tem que modificar? Então, vejo que também tem muito questionamento da própria Secretaria. Tem o lado positivo disso, pois a secretaria respeita o Conselho e quer sempre a sua opinião. Então, constantemente a gente está em movimento aqui e tem bastante trabalho para a equipe técnica. Vamos ter que aumentar a equipe técnica porque está faltando gente para trabalhar. A demanda é grande!*



Na fala desta entrevistada são visíveis as preocupações com as demandas burocráticas. As atividades do colegiado, ao longo dos anos, têm sido concentradas em questões burocráticas e de infraestrutura das escolas.

Tabela 18 – Demanda de Credenciamento, renovação de credenciamento e aprovação de Regimento Escolar /2016 a junho de 2019

	2016	2017	2018	2019
<b>Credenciamento e Autorização de funcionamento de curso</b>	3	1	-	-
<b>Renovação de Credenciamento</b>	3	4	8	-
<b>Aprovação de Regimento Escolar</b>	7	3	6	-
<b>Mudança de Sede e construção de prédio no mesmo local</b>	1	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com o Livro de Registros de Processos para encaminhamento para o CME/SMEd.

A tabela 18 aponta que a SMEd tem cumprido com disposto na Resolução CME Nº 20/2014 que trata do “credenciamento de estabelecimento de ensino, renovação de credenciamento, autorização para funcionamento de cursos e regula procedimentos correlatos” e na Resolução CME Nº 18/2014 que “regula a elaboração e dispõe sobre os procedimentos para análise e aprovação dos Regimentos Escolares”.

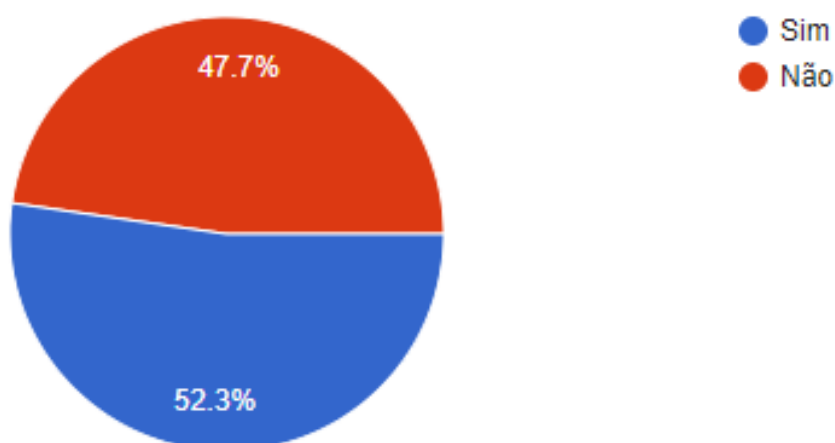
Em 2016, o movimento de processos se deu em virtude da obrigatoriedade da Educação Infantil aos 4 e 5 anos. Foi criada uma nova escola de Educação Infantil, através do Programa Proinfância e criadas novas turmas de Educação Infantil nas escolas de Ensino Fundamental, uma estratégia encontrada na tentativa de cumprir a meta 1 do PME. Visualiza-se, através do Livro de Registros de processos encaminhados ao CME (SMEd, 2019) que o CME leva em média 1 ano para emitir os pareceres de aprovação. No ano de 2019, o CME devolveu 5 processos que tratavam da Análise e Aprovação de Regimento Escolar, por conta da necessidade de readequá-los a BNCC. No entanto, o colegiado ainda não emitiu norma atualizada que trata da readequação, mas segundo o Guia de Orientações para o Gestor Escolar (SMEd, 2019), as escolas foram orientadas desde a aprovação da BNCC a adequarem seus documentos escolares alinhados a política nacional. O elo

de contato com a Escola, é a SMEEd, que no retorno dos processos comunica o gestor da instituição sobre o fazer ajustes e/ou fornecer o parecer de aprovação dos documentos. O CME aproxima-se da escola no momento da visita *in loco*, conforme estabelecido no Regimento Interno do colegiado (2015, art. 20). As visitas *in loco* são convocadas pelos presidentes das comissões permanentes da Educação Infantil e Ensino Fundamental.

Ainda, na resposta da entrevistada T. 4E, as questões “Por quê? Não deu certo? Faltou alguma coisa ou a escola não tem firmeza na sua atuação? Não pensou bem naquilo que previu e agora já logo tem que modificar?” remetem a necessidade de um olhar para além do burocrático documental. Como está a articulação do CME com a Escola? Como pode haver uma aproximação entre os dois? Existe um elo? São as normas? Quais são elas? Como as normas são divulgadas? O que o CME pode fazer para fortalecer a escola nos seus processos de decisão?

Em relação ao conhecimento que os gestores escolares têm sobre as normas exaradas pelo CME, o gráfico 19 demonstra que 52,3% (23 gestores) deles têm conhecimento e 47,7% (21) não têm conhecimento.

Gráfico 19 – Gestor Escolar: conhecimento sobre as normas do CME

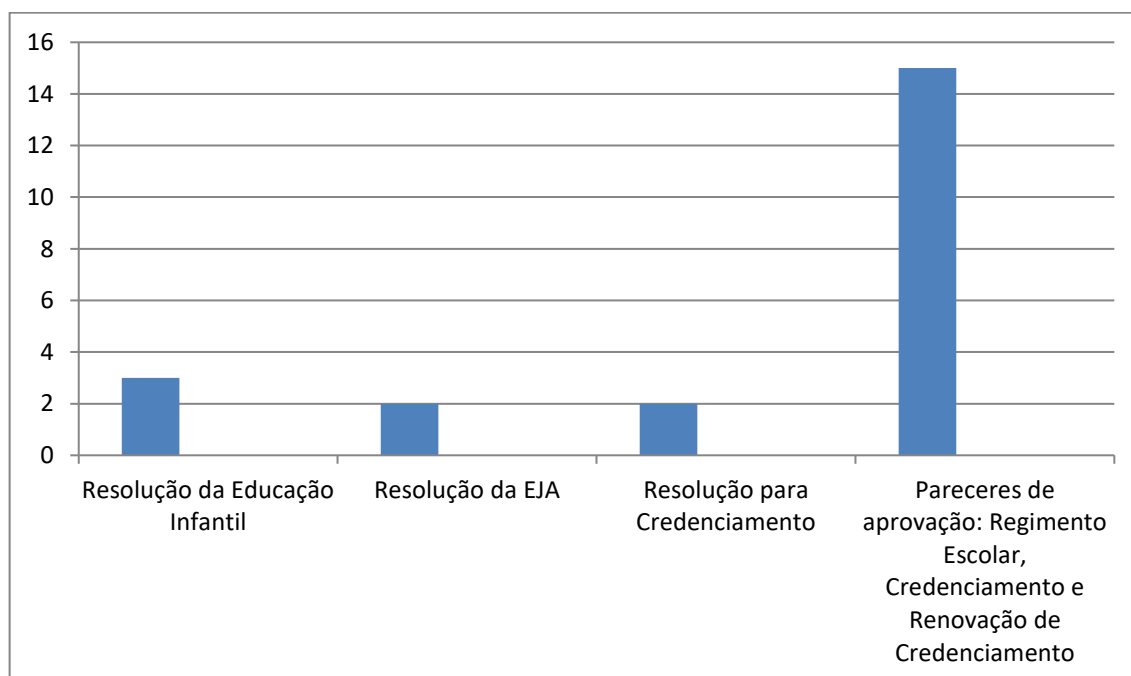


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A maioria dos gestores (17) que não têm conhecimento sobre as normas do CME são das escolas municipais, o que representa 46% das escolas. É um número expressivo e proporciona uma reflexão sobre a articulação dos órgãos e instituições escolares a partir do mesmo ordenamento que é traçado pelas **leis e normas**.

As **leis e normas** possibilitam a organização do sistema para o cumprimento da sua finalidade. No entanto, a “lei define a intencionalidade, o horizonte a alcançar, o caminho a percorrer e seus limites, a partir dos valores nacionais” (BORDIGNON, 2013, p. 123). O CME, no âmbito do Sistema Municipal de Ensino, tem a possibilidade de criar normas complementares, que tratam da aplicação da lei. Isso se efetiva através da elaboração de resoluções, pareceres e regimentos que mostram as formas de percorrer o caminho para cumprir com os desafios e objetivos da educação municipal.

Gráfico 20 – Gestor Escolar: Normas do CME conhecidas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Diante do exposto, surge a necessidade da criação de mecanismos de publicidade das normas complementares que são desenvolvidas pelo CME. A final, os pareceres e resoluções são resultados de um amplo diálogo e exercício de cidadania e poder local. As normas, após aprovadas pelo plenário, são encaminhadas, através de ofício, para a Secretaria Municipal de Educação, com uma solicitação de envio as escolas, como podemos exemplificar com a expressão “seja enviada cópia da Resolução Nº 21/2018 a todas as Escolas do Sistema Municipal de Ensino” (CME, 2018, ofício nº 53). Essa prática tem sido realizada ao longo dos 19 anos da criação do Sistema Municipal de Ensino. As normas são

exaradas, aprovadas em plenário e não são publicadas por meio de um órgão oficial, na página do CME ou até mesmo no site da Prefeitura. O Ofício CME Nº 14/2017, endereçado a Secretaria da Administração, registra o interesse do órgão em dar publicidade aos seus atos legais: “solicitamos um espaço no site da Prefeitura Municipal para a divulgação dos atos legais do Conselho Municipal de Educação. Antecipadamente, enviamos as informações que podem ser postadas no site”. Entretanto, passados cerca de 2 anos o pedido ainda não foi atendido.

As normas constituem no cerne do sistema um aporte seguro e integrador das partes no todo. Dessa forma, as normas complementares, as diretrizes curriculares precisam fazer parte do cotidiano da escola. É importante, de acordo com Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) que elas sejam objeto de interpretação, sejam rediscutidas, acatadas, mesmo que parcialmente, e que propiciem um movimento coletivo de tomada de decisões no contexto das escolas. Além disso, O Conselho Municipal de Educação, como órgão normativo do sistema, interpreta as leis do ensino e não as faz, de modo que as mesmas possam atender as especificidades locais e os objetivos da educação municipal.

A **comunicação** entre o CME e a Escola, embora exista um elo que é a SMEd, precisa ser fortalecida e aprimorada, visto que o órgão colegiado é um espaço de debate, construção e avaliação das políticas educacionais. A gestora E.M. 4 Q salienta na sua fala sobre a articulação do sistema “*que os objetivos e funções deveriam ser melhor esclarecidos*”, ou seja, ainda existem dúvidas quanto a função da SMEd, do CME e da própria Escola?

A gestora E.M. 34 Q diz “*penso que o Conselho poderia ser mais ativo*”. Essa expressão demonstra que a Escola carece de maiores informações sobre o papel do CME no contexto do sistema. Mas, revela também a necessidade do empoderamento do órgão para dar visibilidade ao seu trabalho. Como o CME tem se aproximado das Escolas?

A entrevistada C. E3 expressa o seguinte:

*Desde que entrei de outubro até agora, as principais pautas foram à **fiscalização das escolas**. Não sei se é esse o termo que usa, justamente para verificar a adequação de outras visitas que já tinham sido feitas. Ainda não começou, mas sei que sou da comissão das resoluções. Ainda não começou esse estudo, que eu sei que vai haver, mas até então mais foram pautas assim da prática da educação mesmo.*

A fiscalização das escolas se efetiva nas visitas *in loco* das comissões permanentes ou nas “vistorias solicitadas pela Promotoria de Justiça Regional de Educação”, como destaca a Ata Nº 457/2019, da Sessão Plenária Extraordinária do colegiado. No entanto, as anotações de campo Nº 1 /2018, esclarecem que no “Caso do carro na garagem: a infraestrutura das escolas tem sido a principal pauta do colegiado”. O Ofício CME Nº 59/2018 evidencia:

A Comissão de Educação Infantil, após realizar visita à Escola fez o relato das constatações, sendo deliberado na Sessão a necessidade de que a Secretaria Municipal de Educação – SMed se manifeste em relação ao uso do espaço da área coberta, pois o mesmo é utilizado como garagem.

A SMed, em sua resposta, através do Ofício Nº 505/2018, registra que:

[...] no Relatório da Comissão Verificadora/SMEd do dia 03/10/2018, consta que: quanto ao espaço físico da área coberta, a Direção alega que a mesma serve de abrigo aos pais às crianças em dias de chuva e também para realizar festas e formaturas. Salientando que não tem outro projeto para o local.

Nesta data, solicitamos à Direção da Escola para que não utilize o referido espaço como garagem ou para uso particular.

A preocupação com o atendimento da Resolução Nº 20/2014 é cabível e necessária, pois muitas vezes observa-se algum ponto que não foi atendido pela Escola, nos últimos cinco anos, na data de credenciamento ou renovação de credenciamento. Porém, a necessidade de pensar a educação municipal para além da infraestrutura das escolas é uma fragilidade encontrada no âmbito do CME.

Nesse sentido, a Promotoria de Justiça Regional de Educação tem buscado o fortalecimento da educação municipal, através dos Seminários de Monitoramento das Políticas de Educação – PNE. Os seminários, por exemplo, conforme a Pauta do I Seminário de Monitoramento das Políticas de Educação, 2019, tem por objetivo:

Propiciar espaço de troca de experiências e monitoramento das ações realizadas em 2018 e previstas para 2019 da Política Nacional de Educação nas redes municipais e estaduais de educação, com fundamento no PNE – Lei 13.005/2014.

Os espaços possibilitam a integração dos territórios e a articulação entre os órgãos e escolas do Sistema Municipal de Ensino. Cabe destacar, que os Conselhos Municipais de Educação têm constado frequentemente nas pautas dos seminários

com o compromisso de acompanhar o sucesso e a permanência com aprendizagem na escola.

Tabela 19 – Principais pautas discutidas nas Sessões Plenárias do CME nos últimos 5 anos

<b>Pauta</b>	<b>Incidência</b>
1. Eleição para Presidência do CME	4
2. Leitura e Aprovação de Atas	50
3. Correspondências recebidas e expedidas	50
4. Aprovação do Regimento Interno	2
5. Apresentação do Regimento Interno	1
6. Credenciamento e Autorização para funcionamento de Curso	13
7. Renovação de Credenciamento	27
8. Aprovação de Regimentos Escolares	26
9. Análise de Convênios/ Acordos de Cooperação firmados pelo Município	1
10. Análise da oferta da Educação Infantil do Sistema	1
11. Reorganização de Comissões	3
12. Formação Continuada	5
13. Aprovação de Resolução	1
14. Estudo de Legislação Educacional	4
15. Análise de Indicadores educacionais das Escolas Municipais de Ensino	2
16. Planejamento para o Fórum de Aniversário do CME	8
17. Relatos pelos conselheiros e equipe técnica (participação em atividades, eventos...)	19
18. Relatos da SMeD	3
19. Logomarca do CME	4
20. Informativo do CME	2
21. Plano de Ação do CME	5
22. Metas do PME	5

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com base nas Pautas das Sessões Plenárias de 2015, 2016, 2017, 2018 e 2019 (junho).

As pautas, conforme a tabela 19 demonstram as prioridades adotadas para a discussão do colegiado. É possível constatar, notoriamente, que o envolvimento do CME é mais intenso no que se refere ao credenciamento, renovação e aprovação de Regimento Escolar, além do expediente que abrange “leitura, discussão e votação da ata da sessão anterior” e “apresentação de correspondências recebidas e expedidas” (Regimento Interno, 2015, art. 7º, inciso I e II). Os relatos dos conselheiros e equipe técnica se intensificaram mais nos períodos de 2017 e 2018. De acordo com o Relatório Anual do CME, dos últimos 5 anos, foram realizadas, respectivamente, 15, 12, 10, 10 e 3 Sessões Plenárias. Assim, considerando até o mês de junho de 2019, o colegiado reuniu-se num total de 50 vezes, sendo que em todas as reuniões os assuntos da pauta tiveram enfoque na documentação e infraestrutura das escolas pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino.

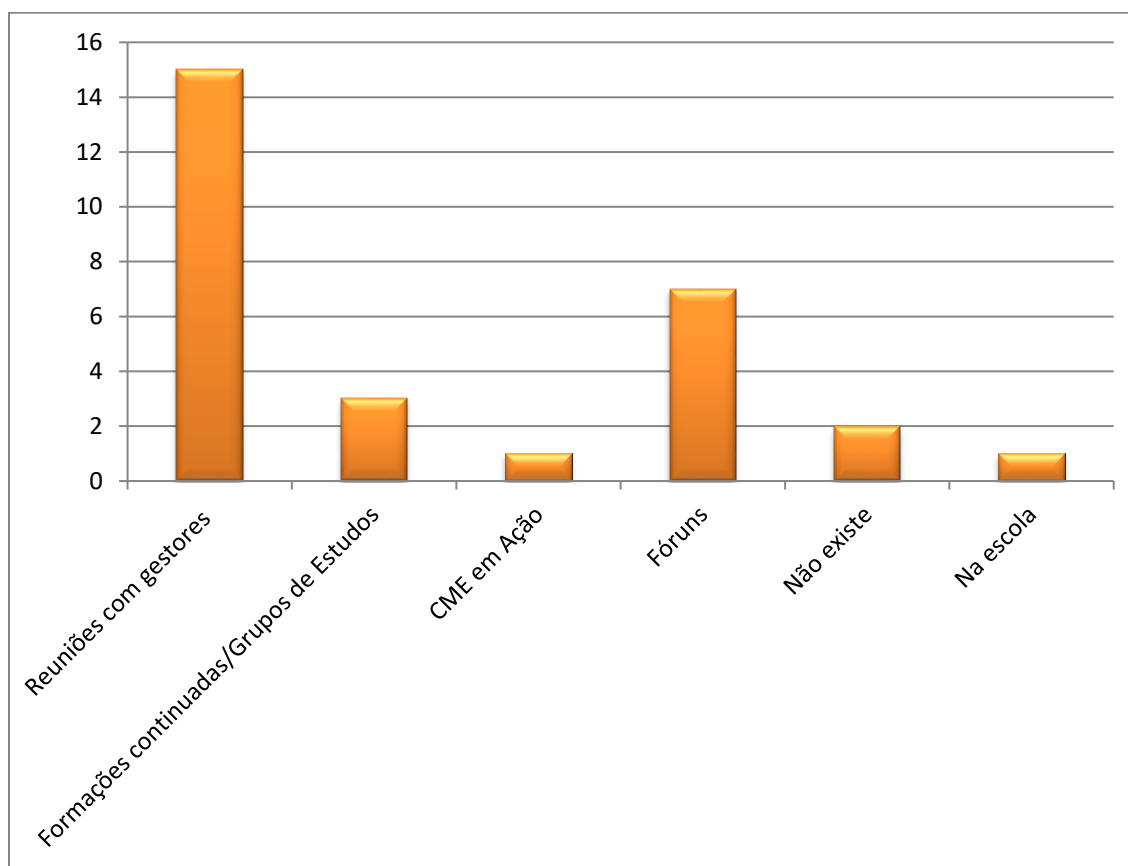
Os entrevistados, em relação ao papel do CME, reforçam que:

*O conselho como um órgão, mediador do Sistema Municipal de Ensino, tem o papel de **ouvir as escolas** e estar sempre presente, tentando fazer com que as escolas possam usar dessa prerrogativa do Conselho de tornar local tudo que a lei favorece. Então ele pode interpretar essas leis e fazer com que as escolas sejam beneficiadas (C. E2).*

*Pelo que percebi, não faz muito tempo que ingressei, são várias as atribuições do conselho: é de informação, de auxílio, de apoio, de fiscalização de como são ou não cumpridas as normativas, as resoluções e, também de estabelecer um **diálogo** entre a secretaria e as escolas. Enfim, acho que de uma forma geral é uma espécie de mediação, **um local de diálogo e de debate sobre como desenvolver as políticas** (C. E3).*

A **comunicação** surge como um indicador essencial na [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino. Como o CME se comunica com as escolas?

Gráfico 21 – Gestor Escolar: Espaços de participação e diálogo



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os gestores escolares destacam, na sua maioria, como espaços de participação e diálogo as ações promovidas pela Secretaria Municipal de Educação. O gráfico 21 demonstra que o CME estabelece essa relação no momento em que realiza o Fórum anual alusivo ao aniversário do órgão. O Fórum, realizado desde o ano de 2009 tem o intuito de envolver os profissionais da educação em discussões contemporâneas da educação. O “CME em Ação” foi realizado no ano de 2018, com o objetivo de aproximar os profissionais da Educação Infantil das discussões que o colegiado estava desenvolvendo em relação à atualização da norma que trata da oferta e diretrizes da primeira etapa da Educação Básica. A entrevistada C. E2 destaca como espaços de participação e de diálogo entre as escolas:

*Encontros formativos, fóruns também. O ano passado a gente teve o momento onde os professores tiveram oportunidade de enquanto estudavam sobre a nova resolução que criava diretrizes para educação infantil, eles tiveram oportunidade de ter conhecimento antes ainda da sua aprovação, tiveram oportunidade de dar opiniões a respeito. Assim, sempre se fomenta essa conversa (C. E2).*



O CME em Ação, conforme a Ata CME Nº 17/2018, envolveu professores, gestores escolares e técnicos da SMEd para a leitura e análise da Minuta da Resolução que trata da Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino.

No entanto, a entrevistada T. E4 corrobora com a entrevistada C. E2 e reforça o Projeto CME em Ação como um espaço importante de diálogo motivado pelo CME. Da mesma forma enfatiza que:

*Já teve outros momentos de reunirmos supervisores das escolas, momentos de reunirmos equipes diretivas e alunos para discutir sobre a EJA, para também fazer um estudo sobre a resolução da EJA. Então acho que o Conselho também promove os fóruns que atrai muito as escolas, no ano passado praticamente faltou inscrição, tinha uma demanda bem maior do que o local que nos íamos realizar o fórum. Então, elas procuram bastante participar quando o Conselho abre algum evento. Pois eu acho que fica na questão dos fóruns do conselho, esses momentos assim de reunir todos, reúne secretaria, reúne os conselheiros, reúne as escolas eu acho que ainda fica só a nível do fórum dos conselho.*

Dessa maneira, o Fórum promovido pelo CME é visto tanto pelas escolas, quanto pelos conselheiros, como um importante espaço de articulação e diálogo entre os órgãos e escolas do Sistema Municipal de Ensino.

*A Secretaria Municipal de Educação, por meio da diretoria de educação sempre faz, sempre fomenta bastante esse diálogo. Em todas as oportunidades em que os gestores estão presentes. O Conselho Municipal de Educação, nos últimos anos, tem oportunizado momentos onde as escolas participam de toda formação do Conselho e tem essa oportunidade de ter esse diálogo (C. E2).*

A entrevistada C. E2 reconhece que o diálogo é bastante motivado no âmbito da SMEd e além de salientar a realização dos fóruns do CME como espaços formativos dos conselheiros, registra a participação das escolas no processo dialógico.

Tabela 20 – Fóruns do CME

(continua)

Ano	Temática	Palestrantes	Nº de participantes
2009	A contribuição da sociedade para normatização da Educação Especial no Sistema Municipal de Ensino.	Profª Riége Terezinha Lenz Dias	73
2010	Educação Especial	Conselheira: Profª Elenir Maria Lisboa Fischer	39
2011	Educação de Jovens e Adultos	Conselheira: Profª Lia Inês Silva de Menezes	33

Tabela 20 – Fóruns do CME

(conclusão)			
Ano	Temática	Palestrantes	Nº de participantes
2013	Participação popular e controle social na educação	Deputada Estadual Ana Afonso Profª Me Marisa Timm Sari Prof. Diego Tormes Profª Maristela Almansa	46
2015	As contribuições do CME para o acompanhamento do cumprimento do PME (2015-2025)	Maria Eulalia Pereira Nascimento	33
2016	Painel: O que a BNCC representa no fazer pedagógico da escola?	Conselheira: Profª Esp. Carla da Luz Zinn Profª Me Marisa Timm Sari	161
2017	Em debate: Sistema Municipal de Ensino: Organização, Estrutura e PME	Presidência, conselheiros e Assessor Técnico Promotora Rosangela Corrêa da Rosa, PREDUCSM	104
2018	BNCC, currículo e aprendizagem no Sistema Municipal de Ensino.	Profª Dra. Rosane Carneiro Sarturi, UFSM Profª Esp. Maria Cristina Sandim Conrad, UNCME/RS	198

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, de acordo com o Relatório Anual do CME.

A tabela 20 salienta que as temáticas dos Fóruns foram diversificadas ao longo dos anos. O aumento no número de participantes foi visível nos últimos 3 anos, no qual o enfoque das temáticas trouxe as políticas educacionais no contexto do sistema. Já a oportunidade de dar voz aos conselheiros em algumas edições do Fórum é uma prática interessante que fortalece, divulga e demonstra, também, a relevância social da função do conselheiro. O debate sobre o Sistema Municipal de Ensino e o PME no Fórum de 2017, destaca a importância da visibilidade do mesmo e ressalta a política educacional do município numa perspectiva sistêmica, de organização, objetivos e finalidade.

Por fim, a fala do gestor E.M. 23 Q sintetiza o conjunto de elementos do sistema como *“três organismos de funções diferentes e mesma finalidade”*. De fato, para que exista um Sistema Municipal de Ensino é necessário que todos os organismos atuem para um mesmo fim. A **finalidade** do sistema, como já vimos, é o que move a educação municipal. Nesse viés, é a escola o lugar onde as políticas se materializam, por isso, a articulação do órgão normativo com ela é fundamental para que todos atuem para a mesma finalidade. O CME é um órgão que *“tem um papel fundamental nas decisões que autoriza. Nas questões de legislação, de resoluções,*

*para o bom funcionamento das nossas escolas, então, serve de apoio, de orientação [...]” (S. E1). De fato, é um órgão que através das normas complementares criadas orienta e apoia o órgão gestor e as escolas para que seja possível a construção de uma educação de qualidade no sistema no ensino.*

A escola é uma instituição social com objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores) para se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 419).

Para tanto, o objetivo primordial do Sistema Municipal de Ensino é garantir a educação básica de qualidade, pautada nos princípios da gestão democrática. Mas, o processo de ensino e aprendizagem se dá na escola e, para que ocorra com qualidade é preciso superar disparidades, ressignificando o espaço físico e exercitando o diálogo e o trabalho coletivo. Além disso, o trabalho articulado com a SMEd, o CME e outras escolas do sistema possibilitam um olhar coletivo sobre a realidade da educação municipal e onde se quer chegar.

Nessa perspectiva, “a organização e a gestão são meios para atingir as finalidades do ensino. É preciso ter clareza de que o eixo da instituição escolar é a qualidade dos processos de ensino-aprendizagem [...]” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 420). É preciso ter clareza da organização e do funcionamento do sistema de ensino, como também, é essencial conhecer as atribuições dos órgãos de gestão educacional para melhor compreender o seu papel para a melhoria da qualidade da educação.

Tabela 21 – Dimensão 3: [Re] articulação entre o CME as Escolas

<b>Dimensão 3– [Re] articulação entre o CME e as Escolas</b>		
<b>Nº</b>	<b>Indicadores de Qualidade</b>	<b>Descrição</b>
<b>01</b>	Publicidade	Divulgação de ações; normas complementares; pautas e informações.
<b>02</b>	Leis e Normas	Normatização: elemento articulador do sistema Organização das escolas no todo coerente.
<b>03</b>	Comunicação	Comunicação direta; criação de mecanismos de escuta pedagógica.
<b>04</b>	Finalidade	Objetivos da Educação Municipal – aprendizagem dos estudantes.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Os indicadores expressos na tabela 21 são úteis para uma análise referente ao grau de articulação do CME com as Escolas, como também para verificar as condições de funcionamento do órgão e sua autonomia em relação ao sistema de ensino. O Conselho Municipal de Educação tem condições de ser protagonista na articulação entre os elementos do sistema, pois é um espaço de coletividade, diálogo e exercício do poder local.

Da mesma forma, é importante aproximar o CME das escolas numa visão mais democrática e autônoma, de tal modo que seja possível criar estratégias que visem alcançar os objetivos construídos coletivamente para a educação municipal.

Sinaliza-se que os Conselhos de Educação, desempenham um papel fundamental na organização do sistema de ensino no Brasil, pois atuam diretamente na formalização do sistema e na articulação responsável e competente das escolas (LUNARDI; KANTORSKI; BORIM, 2015, p. 99).

Nessa conjuntura, o Conselho Municipal de Educação como um dos órgãos articuladores do sistema, precisa desenvolver as suas funções no sentido da totalidade da educação municipal, extrapolando as funções consultiva, normativa, deliberativa e fiscalizadora, possibilitando rumos e contribuindo com a gestão da educação numa visão sistêmica e democrática.

#### 6.4 FORTALECIMENTO DOS ESPAÇOS DE PARTICIPAÇÃO NO SISTEMA

A gestão democrática do ensino público está assegurada como um princípio constitucional, conforme o art. 206, inciso VI, da Carta Magna brasileira. Ainda, o art. 1º, da Constituição Federal de 1988, traz a formação da República Federativa do Brasil formada pela “união indissolúvel dos Estados, Municípios e do Distrito Federal” que é constituída em Estado Democrático de Direito com cinco fundamentos definidos, entre eles a cidadania. No parágrafo único, do mesmo artigo, destaca que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. Nesse viés, o art. 205, ao tratar a educação como direito de todos e dever do Estado e da Família, destaca que “será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade”.

Diante dos dispositivos legais expressos pela Constituição Federal de 1988, cabe uma reflexão a cerca da gestão democrática no Sistema Municipal de Ensino. O Plano Nacional de Educação (Lei Nº 13.005/14) estabelece na Meta 19:

Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

A meta segue com 8 estratégias, na qual a 19.2 traz a necessidade do fortalecimento dos conselheiros dos “conselhos de acompanhamento e controle social do Fundeb, dos conselhos de alimentação escolar [...]”, através de programas de apoio e formação e “garantindo a esses colegiados recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos e meios de transporte para visitas à rede escolar, com vistas ao bom desempenho de suas funções”. Já a estratégia 19.5 reforça o estímulo à constituição e fortalecimento de conselhos escolares e conselhos municipais de educação, como “instrumentos de participação e fiscalização na gestão escolar e educacional”. Outro espaço de participação e acompanhamento das políticas educacionais é motivado através da estratégia 19.3 que trata da constituição de Fóruns Permanentes de Educação, com o objetivo também de coordenar as conferências municipais.

De acordo com o Ministério Público do RJ (2014, p. 13) apud Documento Final da CONAE<sup>17</sup> (2010, p. 43) a gestão democrática:

[...] precisa ser assumida como fator de melhoria da qualidade da educação **e de aprimoramento e continuidade das políticas educacionais, enquanto políticas de Estado** articuladas com as diretrizes nacionais para todos os níveis e modalidades de educação (grifo dos autores).

Dessa maneira, ao descortinar o cenário das políticas educacionais e a importância do aprimoramento e continuidade das mesmas enquanto políticas de Estado e não de Governo, encontramos nos espaços de participação e representação da sociedade civil uma possibilidade de defesa do regime democrático. Bobbio (2018, p. 177) salienta que:

---

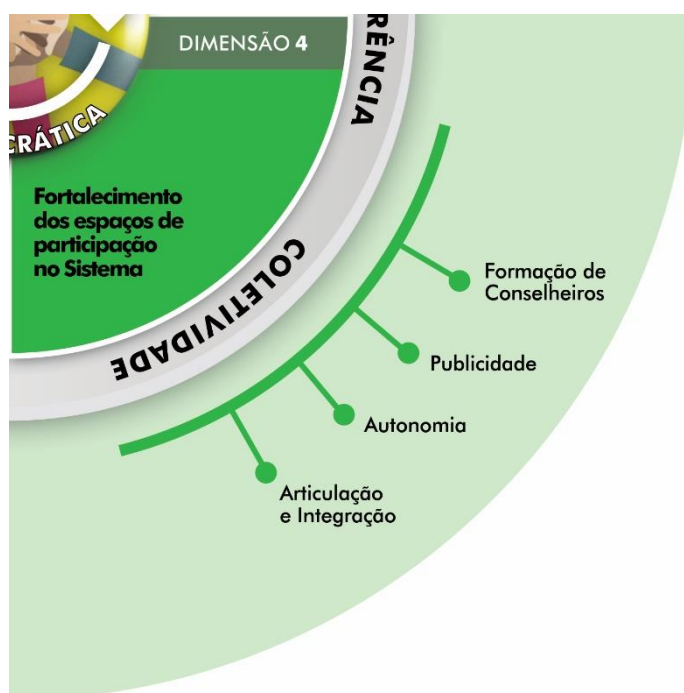
<sup>17</sup> CONAE: Conferência Nacional de Educação. O Documento Final da CONAE 2010 está disponível em <[http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento\\_final\\_sl.pdf](http://conae.mec.gov.br/images/stories/pdf/pdf/documentos/documento_final_sl.pdf)>.

Da Idade Clássica a hoje o termo “democracia” foi sempre empregado para designar uma das formas de governo, ou melhor, um dos modos com que pode ser exercido o poder político. Especificamente, designa a forma de governo na qual o poder político é exercido pelo povo.

Nessa conjuntura, o princípio da gestão democrática assegurado pela Constituição Federal de 1988, possibilita aos conselhos da educação e de controle social o exercício da cidadania através da participação da sociedade civil. As instâncias colegiadas são mecanismos de fortalecimento da gestão democrática para garantia do acesso à escola e à permanência com aprendizagem dos estudantes.

Assim, a dimensão 4 – Fortalecimento dos espaços de participação no Sistema traz como indicadores: a formação de conselheiros, a publicidade e a autonomia. A figura abaixo no contexto da gestão democrática traz a necessidade do fortalecimento dos espaços de participação que são constituídos no âmbito da gestão da educação municipal, sendo eles: o CME, o CAE e o Conselho do Fundeb. Ainda, ressalta a criação do Fórum Permanente Municipal de Educação e sua importância, como mais um espaço de participação e acompanhamento das políticas educacionais do município.

Figura 26 – Dimensão 4 - Fortalecimento dos espaços de participação no Sistema

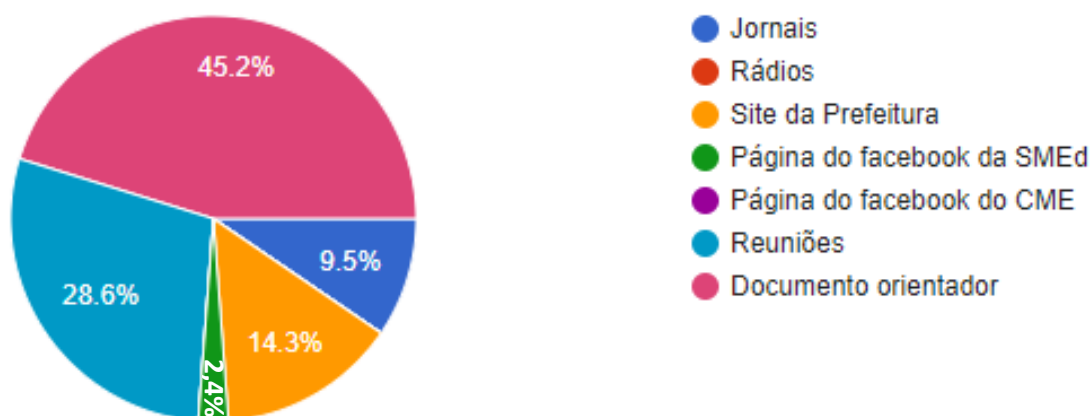


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A figura 26 reconhece como uma importante dimensão para a qualidade do Sistema Municipal de Ensino o fortalecimento dos espaços de participação, que são representados pelas instâncias colegiadas. Neste estudo, o Conselho Municipal de Educação é o órgão normativo do sistema que possui um papel articulador e de “co-gestão das políticas públicas” (BORDIGNON, 2013, p. 64), além de ser um canal de participação coletiva.

Mas afinal, o que são políticas públicas? A necessidade de entrar na seara conceitual da expressão advém da reflexão sobre o entendimento dos gestores escolares em relação ao conceito. Chrispino (2016) prefere estudar as partes da expressão para chegar a um metaconceito. Entende política como a “arte de governar” e pública como “algo coletivo”. Dessa maneira, política pública “seria a ação intencional de governo que vise atender à necessidade da coletividade” (CHRISPINO, 2016, p. 19). No gráfico abaixo, são apresentados os meios de comunicação que os gestores escolares reconhecem para a divulgação das políticas educacionais desenvolvidas no município.

Gráfico 22 – Divulgação das políticas educacionais no município



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Ao se falar de políticas públicas, podemos perceber que os gestores escolares (45.2%) reconhecem o Documento Orientador e as reuniões (28.6%), como meios de divulgação das políticas educacionais no município. Os meios de publicidade são oportunizados pela Secretaria Municipal de Educação, órgão administrador e executor das políticas. No Guia de Orientações para o Gestor Escolar (Documento Orientador), desenvolvido pela SMEd, nos anos de 2018 e de

2019, são divulgados os programas e as políticas educacionais. A página do facebook do CME<sup>18</sup> não aparece como espaço de divulgação, o que comprova a necessidade de fortalecimento, protagonismo e publicidade das ações desenvolvidas pelo órgão colegiado. Já o site da Prefeitura, aparece com 14,3%, os jornais com 9,5% e a Página do Facebook da SMEd<sup>19</sup>, com 2,4%. Os dados nos remetem a pensar sobre as estratégias que são possíveis adotar para a publicidade e visibilidade das políticas desenvolvidas no contexto do Sistema Municipal de Ensino.

Diante do exposto, o Conselho do FUNDE atua dentro de uma das políticas educacionais brasileiras. É um órgão de controle social que acompanha o processo de aplicação dos recursos do FUNDEB.

[...] o Conselho não é unidade administrativa do governo local, porém sua atuação deve ser pautada no interesse público, buscando o aprimoramento da relação formal e contínua com a administração pública local, responsável pela gestão e aplicação dos recursos do Fundo, para que acompanhamento seja efetivo (MEC, 2009, p. 30).

A participação é uma importante conquista para a sociedade e o acompanhamento efetivo das políticas educacionais possibilita o controle social e a concretização da gestão democrática. Destarte, o CAE é outro órgão colegiado que tem o papel de acompanhar e fiscalizar os recursos que são destinados à alimentação escolar, bem como o cumprimento das diretrizes estabelecidas pelo FNDE.

Nesse sentido, a dimensão 4: fortalecimento dos espaços de participação irá elencar indicadores que revelam aspectos importantes para qualificar a atuação do Conselho Municipal de Educação, os conselhos de controle social e o próprio Fórum Permanente Municipal de Educação de Cachoeira do Sul/RS.

---

<sup>18</sup> A página do Facebook da CME está disponível em <[https://www.facebook.com/Cme cachoeira/?ref=br\\_rs](https://www.facebook.com/Cme cachoeira/?ref=br_rs)>.

<sup>19</sup> A página do Facebook da SMEd está disponível em <<https://www.facebook.com/smedcachoeiradosul/>>.



Tabela 22 – Dimensão 4: fortalecimento dos espaços de participação no Sistema

Dimensão 4 – Fortalecimento dos espaços de participação no Sistema CME, CAE, Conselho do Fundeb		
Nº	Indicadores de Qualidade	Descrição
01	Formação de conselheiros	Processo contínuo de capacitação e formação continuada em serviço para os conselheiros.
02	Publicidade	Publicidade e divulgação da atuação e ações desenvolvidas pelos órgãos colegiados.
03	Autonomia	Condições de funcionamento autônomo (espaço físico adequado, equipamentos, materiais, secretária executiva).
04	Articulação e Integração	Criação de novas estratégias de articulação e integração de modo a ampliar a participação da sociedade civil.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base na Unidade V, do Curso do Fundeb, desenvolvido pela Programa Formação pela Escola, do FNDE (2018, p. 9).

No entanto, como podemos identificar na tabela acima, os conselhos são espaços que necessitam ser constantemente fortalecidos para a democratização das suas decisões. Assim, tanto o CME, quanto o Conselho do Fundeb e o CAE, objetivam a promoção de uma educação de qualidade através da gestão participativa e compartilhada. A Lei Orgânica do Município de Cachoeira do Sul (1990), no art. 144, diz que o ensino público municipal será ministrado com base em princípios, sendo o inciso VI, o da “gestão democrática do ensino público” e o inciso IX da “democratização da instituição escolar”. Desse modo, a gestão democrática está assegurada no sistema de ensino, como também na escola, conforme estabelece a CF/1988.

Por essa razão, Gadotti (2014, p. 4) salienta que:

Não basta criar mecanismos de participação popular e de controle social das políticas públicas de educação; é preciso atentar para a necessidade de criar, também, simultaneamente as condições de participação. A sociedade civil participa sempre que convocada, mas com muita dificuldade. A participação, para ser qualificada, precisa ser precedida pelo entendimento – muitas vezes técnico e científico – do que se está discutindo: saber ler planilhas de custo, orçamentos etc.

A **formação de conselheiros** já foi apontada neste estudo como um indicador importante para a democratização do ensino público e a qualidade da educação. A entrevistada T. E 4 ressalta que:

*[...] as formações continuadas do conselho já tiveram a oportunidade de iniciar este ano. Já faz alguns anos que vamos aperfeiçoando esta ideia de formação continuada dos conselheiros, com estudos, trazendo convidados para falar. Este ano já iniciamos com a professora Silvia Santos, tratando sobre a Base Nacional e acho que é dentro desta e muitas questões que vão surgindo.*

É importante que o órgão colegiado perceba as suas necessidades e procure, dentro do seu próprio espaço, estratégias de auto formação continuada. A percepção de seus pontos frágeis, a interpretação das suas próprias normas ou o estudo das políticas educacionais do âmbito nacional, estadual ou municipal são temáticas relevantes para qualificação da atuação dos conselheiros.

As condições de participação apontadas por Gadotti (2014) são essenciais para que os órgãos colegiados cumpram com o seu papel. Podemos observar que no cenário nacional o FNDE, através do Curso Formação pela Escola, oportunizou aos conselheiros envolvidos no controle social de seus programas, formação continuada na modalidade a distância. De acordo com o portal do FNDE, programas, o Curso Formação pela Escola é:

*[...] um programa de formação continuada, na modalidade a distância, que tem por objetivo contribuir para o fortalecimento da atuação dos agentes e parceiros envolvidos com a execução, o monitoramento, a avaliação, a prestação de contas e o controle social dos programas e ações educacionais financiados pelo FNDE (FNDE, 2019).*

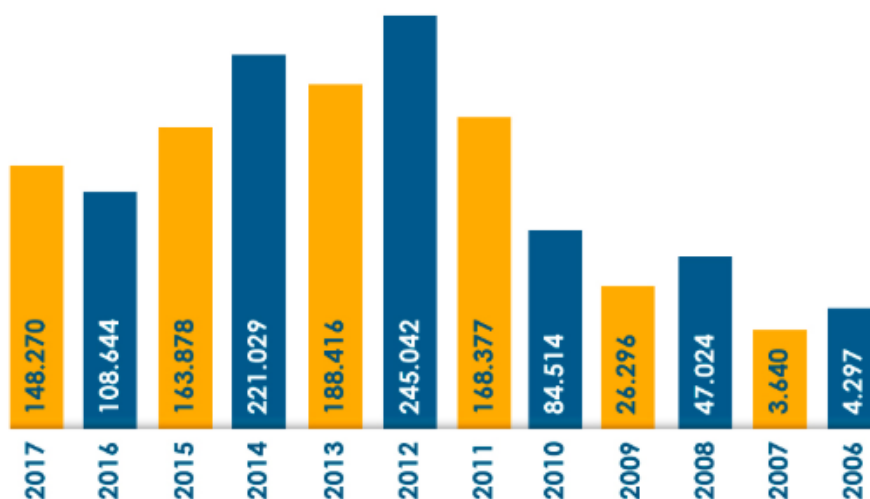
O mesmo Portal revela, conforme a figura abaixo, que de 2006 a 2017 o número de matriculados teve altos e baixos. No ano de 2012, foi registrado o maior número de matrículas, totalizando 245. 042 participantes. De acordo, com o portal do FNDE (2019), a formação destina-se a:

*[...] profissionais de educação da rede pública de ensino, técnicos, gestores públicos estaduais, municipais e escolares, membros do comitê local do Plano de Ações Articuladas (PAR) e dos **conselhos de controle social da educação (Conselho Municipal de Educação – CMM; Conselho Escolar – CE; Conselho de Alimentação Escolar – CAE; Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundeb – CACS/Fundeb)** que atuem no segmento da educação básica e qualquer cidadão que tenha interesse em conhecer as ações e os programas do FNDE (grifo nosso).*

Na esfera da gestão educacional, o programa registra a oportunidade de participação dos órgãos colegiados CME, CAE e CACS/Fundeb como, também, possibilita que “qualquer cidadão que tenha interesse em conhecer as ações e os programas do FNDE” participe da formação.

O gráfico abaixo demonstra a quantidade de matrículas no Curso de Formação pela Escola de 2006 a 2017. O número de matrículas foi aumentando, gradativamente, chegando, em 2012, a 245.042 matrículas. Porém, nos últimos anos existe uma instabilidade no número de matrículas, em 2013, o número caiu para 188.416, em 2014 já subiu para 221.029, reduzindo novamente em 2015 para 163.878 e, em 2016, para 108.644, aumentando novamente em 2017, para 148.270 matrículas. A instabilidade no número de matrículas pode estar vinculada ao período de mandato dos conselheiros, como também na publicidade da oferta da formação continuada no âmbito dos conselhos.

Gráfico 23 – Quantidade de Matrículas no Formação pela Escola – 2006 a 2017



Fonte: Portal do FNDE: Formação pela Escola (2019).

Diante deste contexto, a formação é um importante aliado no exercício da participação efetiva dos conselheiros. Além disso, os desafios técnicos e políticos que surgem no decorrer da atuação coletiva proporcionam uma autoformação encorajada pelo exercício do participar, participando.

Na tabela abaixo, podemos identificar no contexto dos conselhos de Cachoeira do Sul/RS, a participação dos conselheiros nos programas de formação promovidos pelo MEC ou pelo FNDE.

Tabela 23 – Participação dos conselheiros em Programas de Formação do MEC ou FNDE

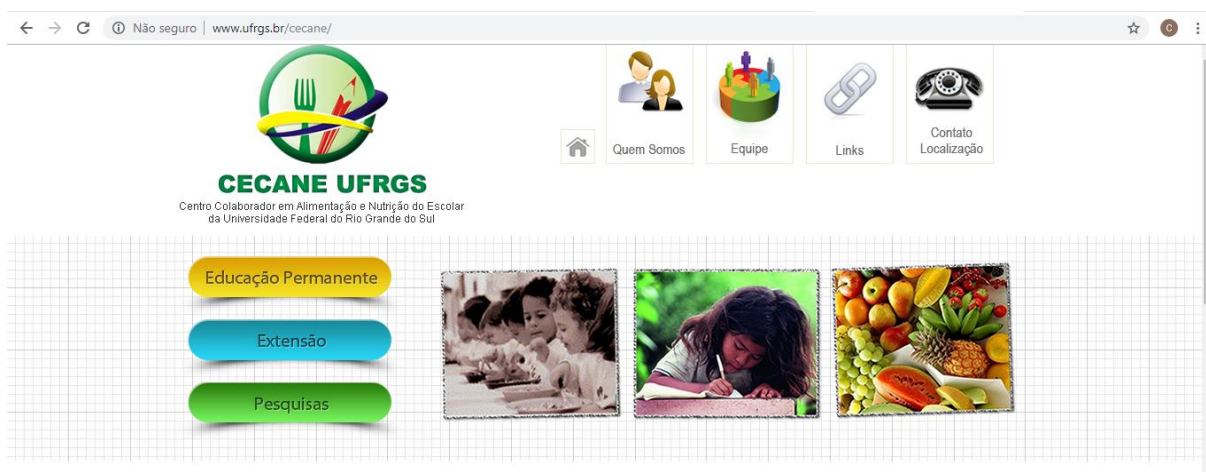
Órgão colegiado	Programas de Formação
Conselho Municipal de Educação	Pró-Conselho: 2013 e 2014 - Total de 3 conselheiros
Conselho do Fundeb	Formação pela Escola: 2018 – Total de 2 conselheiros
Conselho da Alimentação Escolar	Não houve participação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A tabela 23 chama a atenção para a necessidade de continuidade de Programas de Formação Continuada, apoiadas pelo FNDE e MEC ou a formação continuada promovida pelos próprios órgãos ou pela Secretaria Municipal de Educação, enquanto órgão administrador e executor de políticas e um dos articuladores da roda sistêmica.

Em relação ao Conselho da Alimentação Escolar, é possível visualizar nas atas de reuniões do colegiado, no período de 2006 a 2017, que ocorreram alguns momentos formativos para os conselheiros, promovidos pelo CECANE UFRGS (Centro Colaborador em Alimentação e Nutrição do Escolar da Universidade Federal do Rio Grande do Sul). No ano de 2007, foi realizada uma capacitação com a participação de 5 conselheiros; em 2013, 3 conselheiros participaram de um curso de Formação de Conselheiros da Alimentação Escolar; já em 2017, 2 conselheiros participaram do I Encontro de Conselheiros da Alimentação Escolar.

Figura 27 – Site do CECANE UFRGS



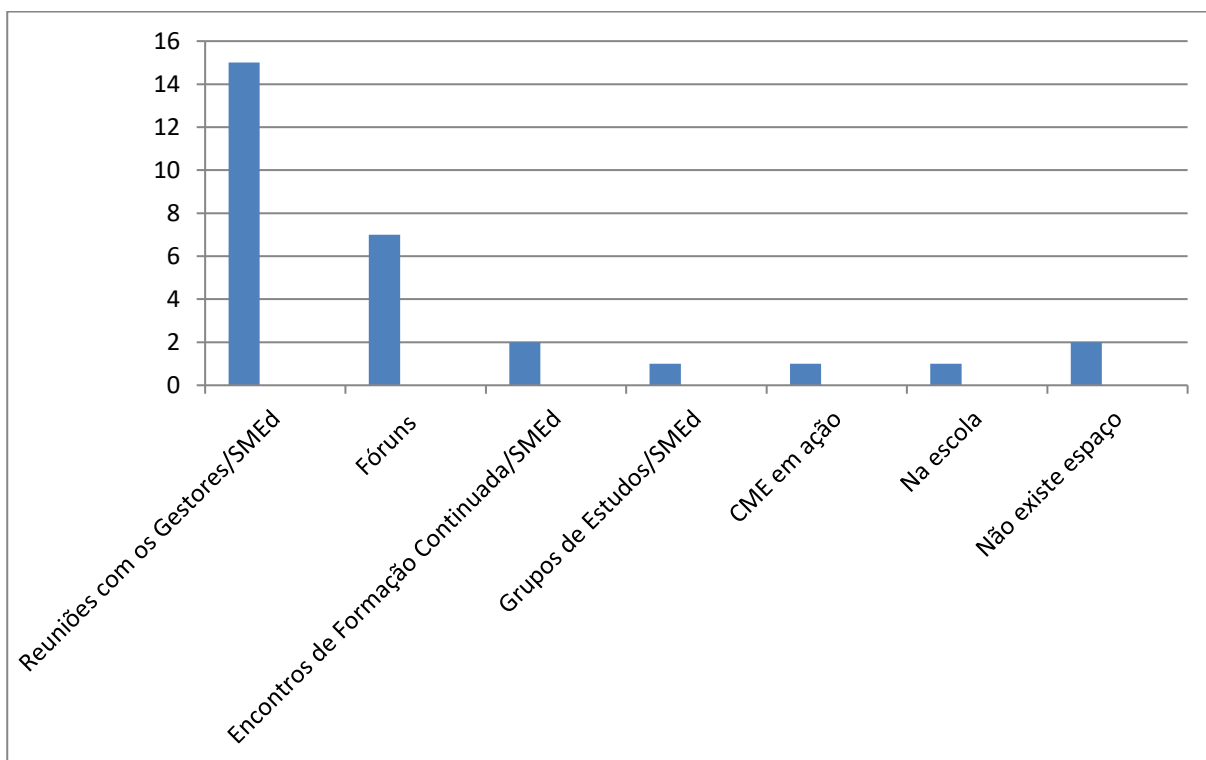
Fonte: <http://www.ufrgs.br/cecane/>

A figura 27 demonstra a organização da página do CECANE, no site da UFRGS. O Centro nasce através da publicação da Portaria interministerial nº 1.010/2006, que instituiu a criação dos Centros Colaboradores em Alimentação e Nutrição Escolar. A UFRGS foi a Universidade que assumiu a região Sul com o intuito de contribuir com a efetivação da política nacional de alimentação escolar. De lá para cá o CECANE UFRGS vem desenvolvendo materiais, ações de formação e prestando assessoria aos municípios do RS. Na página da internet do centro, tem uma aba que trata da “Educação Permanente” (ações de formação), “Extensão” (projetos de extensão desenvolvidos) e “Pesquisas” (pesquisas na área da alimentação, nutrição e saúde).

Uma das fragilidades deste cenário é a **publicidade** dos espaços de participação na esfera da gestão educacional. Como já vimos, a publicidade é um princípio constitucional, visto como um alicerce básico dos órgãos colegiados. Na visão da escola, esses espaços estão mais visíveis nas ações desenvolvidas por quem tem mais proximidade a elas, a SMEd.

O gráfico a seguir demonstra a percepção dos gestores escolares quanto aos espaços de participação e diálogo na construção de políticas educacionais. A participação é, portanto, “a aprendizagem do poder em todos os momentos e lugares em que se esteja vivendo e atuando” (MEC, 2004).

Gráfico 24 – Percepção dos gestores escolares: espaços de participação e diálogo na construção de políticas educacionais



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Assim, 50% dos gestores escolares que responderam a pesquisa destacam os momentos de participação proporcionados pela Secretaria, como podemos observar na fala da gestora E.M. 38Q *“nas reuniões promovidas pela SMED para os gestores, os anseios e sugestões do grupo podem servir de base para a construção de políticas públicas educacionais, através das suas experiências vivenciadas no cotidiano escolar”*.

A gestora E. M. 8 Q exemplifica *“nas reuniões oportunizadas pela mantenedora, na construção do referencial curricular, do PME, estudo e análise da BNCC”*.

As falas das gestoras demonstram, mais uma vez, a necessidade da publicidade das ações desenvolvidas pelas instâncias colegiadas. Já a gestora E.M. 9 Q relata a existência da *“participação em Seminários, Comissões, debates, reuniões de gestores, estudos e análises das ações de políticas educacionais”*. Ao trazer “comissões” para o cenário não deixa claro se é alguma comissão integrante de um dos órgãos colegiados ou se faz referência a Comissão Municipal para o Desenvolvimento da Educação do Campo – COMDECampo, que foi instituída em

2017, através da Portaria Nº 1.423/2.017, com o objetivo de contribuir para a construção de políticas de valorização e apoio à educação no e do campo. A COMDECampo nasce do desejo de possibilitar o encontro de pessoas envolvidas com projetos na área rural do município, como também, da vontade de discutir o papel da escola do campo no contexto do êxodo rural. Dessa maneira, formaliza-se, via portaria, a designação de representantes do CME, do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, da Associação de Fumicultores do Brasil, da Emater/RS-Ascar, da UERGS (Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, da UFSM, das Escolas Municipais, da Secretaria Municipal de Agricultura e Pecuária e da SMEd, para iniciar um processo de discussão sobre a realidade local e pensar o futuro do campo através de uma educação no e do campo. A comissão, idealizada pela SMEd, em 2017, tem sido atuante e vem crescendo em suas ações. O Relatório da SMEd (2018, p. 59) destaca a realização do Projeto “Analisando a realidade para inovar o futuro” como uma importante ação de valorização da Educação do Campo, que tem a COMDECampo como apoio para pensar, discutir e fazer uma educação no/do campo.

Percebe-se a visão que o gestor escolar tem sobre os espaços de participação para construção e/ou acompanhamento das políticas educacionais. A gestora E.M. 26 Q considera os *“momentos de reuniões de Gestores em que há a participação de todos, atendimentos individualizados na Secretaria de Educação e assembleias do Sindicato dos professores”*.

Apontam-se algumas ausências de respostas e outras negativas quanto a existência de espaços de participação e diálogo para a construção de políticas educacionais. A gestora E.M. 17Q, foi a única que reconheceu uma atividade de um órgão colegiado como uma possibilidade de espaço de participação quando citou o *“CME em Ação”*. No mais, a invisibilidade dos mecanismos de gestão democrática do Sistema Municipal de Ensino, no âmbito da gestão escolar, torna desafiadora e reflexiva a análise da conjuntura das instâncias de participação no município de Cachoeira do Sul/RS.

A gestão democrática do Sistema Municipal de Ensino talvez precise ser tratada no campo acadêmico de uma forma mais abrangente e articulada. As especificidades de cada conselho de educação e de controle social têm sido discutidas no intuito de ressignificar a sua existência e a visibilidade dela pode ser um importante mecanismo de fortalecimento da participação e da coletividade.

A fala da entrevistada C. E3 traz alguns pontos importantes de reflexão sobre a atuação do Conselho Municipal de Educação:

*Hoje, dado o cenário político que a gente está vivendo, acho que o principal desafio é ele reforçar a importância da sua existência. A importância do diálogo que ele estabelece entre a comunidade e a gestão pública, porque no meu entendimento como cidadã está havendo, justamente, uma desqualificação do professor, da educação pública. De uma forma geral o trabalho do conselho é mais importante agora porque está havendo uma desvalorização geral da educação e de todo mundo que trabalha na educação. Então acho que é “fincar o pé” em algumas políticas, que são fundamentais, porque ainda no município vejo, também como cidadã, que o cidadão pobre só tem a escola, às vezes ele não tem mais ninguém. Aquela família carente, só tem a escola, até para procurar um promotor e a gente não pode deixar que eles não tenham nem isso mais. Então, é fundamental o papel do conselho.*

A fala acima demonstra, entre muitos pontos a serem observados, a consciência da conselheira quanto à divisão da sociedade em classes e a educação escolar envolvida nessa divisão de interesses. Da mesma forma, salienta como desafiador o reforço da importância da existência do Conselho Municipal de Educação. A expressão “então acho que é “fincar o pé” em algumas políticas, que são fundamentais, porque ainda no município vejo, também como cidadã, que o cidadão pobre só tem a escola, às vezes ele não tem mais ninguém” sintetiza a necessidade de promover uma educação de oportunidades iguais, dos mais pobres aos mais ricos. A importância do papel social da escola e a sua capacidade transformadora, lança uma esperança de construção de uma sociedade mais crítica, justa e de integração social.

A **autonomia** dos conselhos é outro ponto pertinente de discussão, visto que a partir da atuação dos órgãos colegiados é possível perceber como tem se constituído os espaços democráticos de participação. Para tanto, Bordignon (2013, p. 27) ao discutir a autonomia como um dos princípios fundantes do conceito de sistema em ciências sociais destaca que “na dimensão política, a autonomia é definida pelo espaço próprio de poder de um sujeito, individual ou coletivo”. Assim, os conselhos são espaços de coletividade, no qual a participação é o principal meio para o envolvimento das pessoas na democratização da educação.

A reflexão sobre as condições dos conselhos para a garantia de contribuições efetivas de participação e possibilidade de autonomia municipal para o avanço das políticas educacionais torna-se relevante neste estudo, uma vez que a gestão democrática é uma atividade coletiva que visa cumprir uma finalidade na esfera do



Sistema Municipal de Ensino. Por isso, a tabela a seguir vai retratar as condições de funcionamento dos órgãos colegiados de Cachoeira do Sul/RS: CME, CAE e Conselho do Fundeb.

Tabela 24 – Condições de funcionamento dos órgãos colegiados de Cachoeira do Sul/RS em 2019

	<b>CME</b>	<b>CAE</b>	<b>Conselho do Fundeb</b>
Ano de criação e/ou reestruturação	Criação: 1988 Reestruturação: 2002	Criação: 1996 Reestruturação: 2002 Reestruturação: 2011	Criação: 2007
Formação Continuada para conselheiros	Sim Projeto próprio	Somente o que é disponibilizado pelo CECANE UFRGS	Não
Espaço físico adequado	Sim Sede própria	Não	Não
Equipamentos	Sim	Não	Não
Equipe técnica	100h	1 assessor da SMEd	Não
Meio de transporte para visitas às escolas	Sim Agenda SMEd	Sim Agenda SMEd	Sim Agenda SMEd
Recursos financeiros	Previsão de Dotação Orçamentária específica	Previsão de Dotação Orçamentária específica	Previsão de Dotação Orçamentária específica
Vias de publicidade da atuação	Página do Facebook – divulgação de fotos de Sessões Plenárias	Não	Não
Periodicidade de reuniões	Mensal	Mensal	Mensal
Representatividade	11 conselheiros titulares e suplentes *indicação	7 conselheiros *1 Indicação * Assembleia geral	10 conselheiros titulares e suplentes *Indicação e processo eletivo
Mandato	4 anos * recondução	4 anos * recondução	2 anos *vedada recondução para mandato subsequente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base na Meta 19, estratégia 19.2 do PNE (Lei Nº 13.005/2014), Leis Municipais de criação e reestruturação dos órgãos e relatórios SMEd/2019.

A tabela 24 evidencia o exposto pela entrevistada T. E4, ao dizer que o CME “se fez ao longo desses trinta anos de atuação, um órgão respeitado pelos

*Secretários Municipais de Educação, pelos Prefeitos Municipais [...]”*. Dessa forma, é notório o cumprimento das leis municipais que tratam da reestruturação do órgão colegiado e da Lei Municipal Nº 2.468/1990 que “cria cargos em comissão de Assessor Técnico e Secretário na Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto, para o Conselho Municipal de Educação”, bem como da Lei que reestruturou o CME, que reconheceu a importância de ter um assessor pedagógico no colegiado.

A Lei Municipal Nº 3.191/2000, que reestruturou o CAE, não fez a previsão de instalações físicas e recursos humanos que viabilizem o desenvolvimento do trabalho. Em seguida, a Lei Municipal Nº 4.064/2011, que novamente reestruturou o CAE, tendo em vista a Lei Federal nº 11.947/2009, que dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da Educação Básica, também não determina essa previsão. O art. 17, inciso IV, da referida lei federal salienta a realização “em parceria com o FNDE, a capacitação dos recursos humanos envolvidos na execução do PNAE e no controle social”. Ainda, a Resolução CD/FNDE 26/2013, no Art. 36, no inciso I, detalhou a necessidade de garantia de infraestrutura adequada, por meio de local apropriado para reuniões; disponibilidade de equipamentos de informática; transporte para deslocamento dos conselheiros e disponibilidade de recursos humanos e financeiros. No entanto, a Lei Municipal reestruturou o CAE de acordo com a Lei Federal Nº 11.947/2009 e a Resolução CD/FNDE Nº 38/2009, após isso não houve nenhuma atualização baseada na resolução de 2013.

Em relação ao Conselho do Fundeb, a Lei Municipal Nº 3.748/2007, que cria o Conselho, também não faz nenhuma exigência em relação ao disposto na Lei Nº 13.004/2014, meta 19, estratégia 19.2. A Lei Nº 11.494/2007, que regulamenta o Fundeb, no art. 24, § 7º, salienta que “os conselhos dos Fundos atuarão com **autonomia**, sem vinculação ou subordinação institucional ao Poder Executivo local e serão renovados periodicamente ao final de cada mandato dos seus membros” (grifo nosso). O reforço da necessidade de atuação autônoma enfatiza a importância do indicador para o fortalecimento dos espaços de participação.

No entanto, a prática do exercício de participação nos órgãos colegiados tem sido desafiadora no contexto do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS, uma vez que, a atuação dos conselhos não é visível aos olhos de quem concretiza as políticas públicas educacionais: a escola. No ponto de vista do gestor

escolar, é possível perceber as fragilidades no conhecimento da organização e funcionamento da gestão educacional. Mas, é salutar a necessidade de promover uma articulação entre todos os órgãos e instituições escolares que compreendem o sistema de ensino, caso contrário não terá sistema e os objetivos da educação municipal ficarão suscetíveis ao fracasso.

Tabela 25 – Representatividade nos Conselhos: CME, CAE e Fundeb

CME	CAE	Fundeb
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executivo (livre escolha Prefeito)</li> <li>- Magistério Municipal</li> <li>- SMed</li> <li>- 24ª CRE</li> <li>- Rede Privada de Ensino</li> <li>- Ensino Superior</li> <li>- Educação Infantil (pares)</li> <li>- Educação Especial (instituições)</li> <li>- Estudantes (maior de idade)</li> <li>- CPM</li> <li>- Clubes de Serviço (pares)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Executivo</li> <li>- Docentes, discentes ou trabalhadores na área da educação (2, escolha por meio de assembleia específica, registrada em ata).</li> <li>- Pais de Alunos (2, indicados pelo CPM ou C.E, escolha por meio de assembleia específica, registrada em ata).</li> <li>- Representantes indicados por entidades civis organizadas (2, escolha por meio de assembleia específica, registrada em ata).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SMed</li> <li>- Professor representante das escolas públicas municipais</li> <li>- Representante dos servidores técnico-administrativo das escolas públicas municipais</li> <li>- Pais de alunos da rede pública municipal (2)</li> <li>- Estudantes da rede pública municipal (2)</li> <li>- CME (indicado pelo Presidente)</li> <li>- Conselho Tutelar (indicado pelo Presidente)</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, de acordo com as leis municipais.

A participação ocorre por meio da representação da sociedade civil, isso significa que além de contribuir para a elaboração das políticas públicas, o cidadão tem a oportunidade de acompanhar o seu desenvolvimento no sistema de ensino e nas escolas. Lima (2009, p. 5 apud BORDENAVE, 1992, p. 20) destaca que a:

[...] participação facilita o crescimento da consciência crítica da população, fortalece seu poder de reivindicação e a prepara para adquirir mais poder na sociedade. Além disto, por meio da participação, conseguem-se resolver problemas que o indivíduo parecem insolúveis se contar só com suas próprias forças [...]

Assim, a participação fortalece o poder local e possibilita a autonomia do Sistema Municipal de Ensino. Pensar e agir na coletividade são ingredientes fundamentais para a resolução dos desafios educacionais. Nessa seara, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 451) dizem que:

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da *autonomia* que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação

de si próprios, isto é, para a condução da própria vida. Como a autonomia se opõe às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho.

Desse modo, observa-se na composição dos conselhos a representação do governo e da sociedade civil, mas, no caso do Conselho Municipal de Educação destaca-se que 63,5% dos representantes são professores e 27% são representantes da sociedade civil (Estudantes, CPM, Clubes e Serviços). Em relação aos demais conselhos, fica evidente a necessidade de paridade entre as representações, de modo a viabilizar uma oxigenação, na visão da sociedade civil, ou seja, dos cidadãos que conhecem a educação pública por outro viés.

A Unidade V, do Curso do Fundeb, realizado através da Formação pela Escola, enfatiza que:

Os conselhos de acompanhamento e controle social se constituem em canais de comunicações entre a “sociedade civil” e o poder público (instrumentos fundamentais para a gestão pública). Seus principais papéis são:

- estimular a participação (individual e coletiva) e a formação de novas lideranças;
- manter um fluxo de informação com as instituições que representa;
- alimentar-se permanentemente das opiniões e vontades daqueles que representa;
- tornar pública as decisões políticas e as negociações;
- respeitar e defender as deliberações;
- contribuir na generalização das discussões e dos interesses coletivos;
- contribuir na qualificação da participação social;
- cumprir e fazer cumprir o regimento interno;
- contribuir com maior eficiência e eficácia na utilização de recursos públicos;
- buscar maior transparência na divulgação das formas de utilização de recursos públicos, e;
- consolidar a democracia e a participação popular no espaço político (FNDE, 2016, p. 8).

Os principais papéis dos conselhos sintetizam as discussões apresentadas neste estudo, no que se refere ao fortalecimento dos espaços de participação como uma estratégia para a efetivação da gestão democrática no ensino público. A Unidade V, do Curso, do FNDE (2016) traz, ainda as condições necessárias para o fortalecimento dos conselhos, o que vem corroborar com a dimensão 4 e os seus indicadores para a qualidade do Sistema Municipal de Ensino.

Diante dessas considerações, fica clara a necessidade de fortalecimento dos espaços de participação na gestão do Sistema Municipal de Ensino. Os conselhos,

os fóruns e as conferências realizadas, são espaços que possibilitam a participação do governo, dos profissionais de educação e da sociedade civil na construção de uma educação municipal mais justa, igualitária e de qualidade.

A gestão democrática do Sistema Municipal de Ensino precisa ser constantemente fortalecida, de tal modo que possa garantir o acesso à educação de qualidade tão almejada por todos. Nessa perspectiva, o Fórum Permanente Municipal de Educação, instituído através do Decreto Nº 011, de 15 de março de 2017, é um novo espaço expresso no PNE (Lei Nº 13.005/14), na Meta 19, estratégia 19.3, que promove amplo debate da educação numa perspectiva colaborativa da sociedade, como prevê a CF/1988, no art. 205.

Nessa perspectiva, os conselhos e o Fórum Permanente Municipal de Educação são estratégias de democratização do ensino público e precisam ser fortalecidos de tal modo que possam promover a **articulação e a integração** entre diferentes atores da sociedade, instigando a participação e o acompanhamento e controle social das políticas públicas.



## **7 PRODUTOS EDUCACIONAIS COMO PERSPECTIVAS DE [RE] ARTICULAÇÃO DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO**

O Mestrado Profissional como já vimos, anteriormente, é uma oportunidade de formação continuada. A Portaria Normativa N° 17 da Capes, de 28 de dezembro de 2009, no Art. 4º, define como objetivos do Mestrado Profissional:

I - capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho; II - transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e de arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local; III - promover a articulação integrada da formação profissional com entidades demandantes de naturezas diversas, visando melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados; IV - contribuir para agregar competitividade e aumentar a produtividade em empresas, organizações públicas e privadas.

Nessa conjuntura de objetivos globais de educação e forte influência das organizações internacionais, o Mestrado Profissional, é um mecanismo que pode “melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados”, conforme aponta a Portaria Normativa N° 7, da Capes. Dessa forma, o que se pretende com os produtos educacionais, frutos desta pesquisa, está longe de solucionar problemas, pois os Sistemas de Ensino do país precisam de um suporte do Sistema Nacional de Educação, que para a sua construção existem diversos obstáculos, entre eles a “histórica resistência à manutenção da educação pública no Brasil” (SAVIANI, 2014, p. 31).

A contribuição pretendida com esse estudo tem o intuito de compartilhar as aprendizagens e reflexões acerca de uma prática ativa no Sistema Municipal de Ensino, sob a visão dos diferentes elementos que o integram para o cumprimento de uma única finalidade: a promoção de uma educação municipal de qualidade, por meio do acesso, a permanência e o sucesso na aprendizagem dos estudantes das diferentes etapas e modalidades.

Essas contribuições buscarão reduzir as fragilidades encontradas no percurso desde a criação do sistema até os dias de hoje e o fortalecimento da gestão educacional por meio da valorização e visibilidade dos seus elementos: SMEd, CME,

Escolas públicas e Escolas privadas de Educação Infantil. Desse modo, Saviani (2014) analisa o sistema educacional como produto de uma educação sistematizada, o que significa que um não pode viver sem o outro. A intencionalidade está presente nos indivíduos que compreendem a estrutura sistêmica, no qual o seu modo de agir para cumprir seus objetivos levarão a resultados coletivos. Nessa perspectiva, Saviani (2014, p. 12) diz que:

- [...] o homem é capaz de educar de modo sistematizado quando:
- a. Toma consciência da situação (estrutura) educacional;
  - b. Capta os seus problemas;
  - c. Reflete sobre eles;
  - d. Formula-os em termos de objetivos realizáveis;
  - e. Organiza meios para alcançar os objetivos;
  - f. Instaura um processo concreto que os realiza;
  - g. Mantém ininterrupto o movimento dialético ação-reflexão- ação.

Assim, através desse movimento dialético de ação-reflexão-ação, o produto final e seus subprodutos têm por objetivo integrar a teoria e a prática, possibilitando a aproximação entre o conhecimento científico e a prática da gestão da educação municipal, possibilitando o fortalecimento e a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul. A produção e publicação de um Portal Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul é um passo inédito e ao mesmo tempo necessário para a atuação sistêmica de todos os órgãos e escolas que compreendem o Sistema Municipal de Ensino.

## 7.1 O PRODUTO: ELEMENTOS INTRODUTÓRIOS

O Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul/RS é o produto final do curso de Mestrado Profissional que tem por objetivo contribuir para a [re] articulação e fortalecimento do Sistema Municipal de Ensino, instituído há 19 anos no município de Cachoeira do Sul, através da Lei Municipal Nº 3.177/2000, como também disseminar conhecimentos acerca da educação municipal.

A tabela abaixo representa o contexto do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, bem como a linha de pesquisa, a temática de estudo, o produto e os subprodutos construídos na perspectiva de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino.



Tabela 26 – MP em Políticas Públicas e Gestão Educacional: Linha, pesquisa e produto

<b>Linha de pesquisa</b>	<b>Temática de Pesquisa</b>	<b>Produto</b>
Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior.	[RE] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional	Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul/RS. - Logomarca para o SME - Guia prático de Gestão Educacional: o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS. - Indicadores da Qualidade para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Nessa perspectiva, para a pré-produção do produto foi necessário unir diferentes saberes, conhecimentos, documentos e, também, os técnicos da Secretaria Municipal de Educação para a viabilização do roteiro e construção do OBEMCS. Para a realização do projeto inicial foi organizado, com base na legislação municipal do Sistema Municipal de Ensino, um roteiro contendo as informações necessárias para a elaboração do observatório. A Secretaria Municipal de Educação, como órgão gestor do Sistema Municipal de Ensino, através de assessoria técnica, foi quem contribuiu para a viabilização do projeto para a produção do produto.

Tabela 27 – Roteiro para elaboração do OBEMCS

(continua)

<b>Nº</b>	<b>Abas</b>	<b>Informações necessárias</b>
<b>01</b>	OBEMCS - Abertura do Observatório	- Introdução. - Finalidade. - Vídeo explicativo. - Logomarca do SME, com links de acesso.
<b>02</b>	O Observatório	- Publicações. - Espaço para Fórum.
<b>03</b>	Sistema Municipal de Ensino	- Dados sobre o SME de Cachoeira do Sul. - Os órgãos: informações da SMEd e do CME (dados estatísticos, organograma, endereço, nº de telefone, link de acesso à rede social Facebook, leis e normas complementares...).

Tabela 27 – Roteiro para elaboração do OBEMCS

(conclusão)		
Nº	Abas	Informações necessárias
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- As escolas: informações das escolas municipais e das escolas privadas de educação infantil, fotos, atos normativos e link de acesso a rede social Facebook.</li> <li>- Mapa digital das escolas da zona urbana.</li> </ul>
<b>04</b>	Política Educacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Link de acesso ao PME (Plano Municipal de Educação de Cachoeira do Sul).</li> <li>- Descrição das Metas que impactam diretamente na Educação Municipal (ações desenvolvidas, indicadores...).</li> <li>- Fórum Permanente Municipal de Educação (Decreto de Criação, Regimento Interno, Conferência Municipal de Educação, Relatório da Conferência – 2018).</li> </ul>
<b>05</b>	Programas e Políticas	<p>Informações sobre os programas de governo e do MEC, como também, políticas educacionais do município:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projeto Educação Gaúcha Conectada (Iniciativa BNDES).</li> <li>- Programa Educar pra Valer (Associação Bem Comum).</li> <li>- COMDECampo: Comissão Municipal para o desenvolvimento da Educação do Campo).</li> <li>- Projeto de Formação Continuada da SMEd.</li> <li>- JEMCS: Jogos das Escolas Municipais de Cachoeira do Sul.</li> <li>- Projeto Alimentação Saudável: plante esta Ideia.</li> </ul>
<b>06</b>	Órgão de Controle Social	<p>Informações sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CAE (Conselho da Alimentação Escolar).</li> <li>- Conselho do Fundeb.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A necessidade de colaboradores para a realização do projeto foi apontada no momento de finalização do roteiro para a produção do OBEMCS. Assim, os colaboradores elencados para a realização do projeto foram: um assessor técnico da SMEd, com conhecimentos em gestão pública e tecnologias da comunicação e informação e um assessor pedagógico da SMEd, com domínio da língua portuguesa, para a revisão ortográfica. O nível de comprometimento e engajamento das pessoas envolvidas no projeto foi fundamental para a viabilização do OBEMCS.

Como ponto de partida, foi realizada uma pesquisa para a definição de uma plataforma gratuita que pudesse possibilitar o desenvolvimento do observatório sem a geração de custos.

A seguir, será apresentado o desenvolvimento do produto “OBEMCS”, bem como a sua finalidade e contribuições para o cenário do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS.

## 7.2 DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO

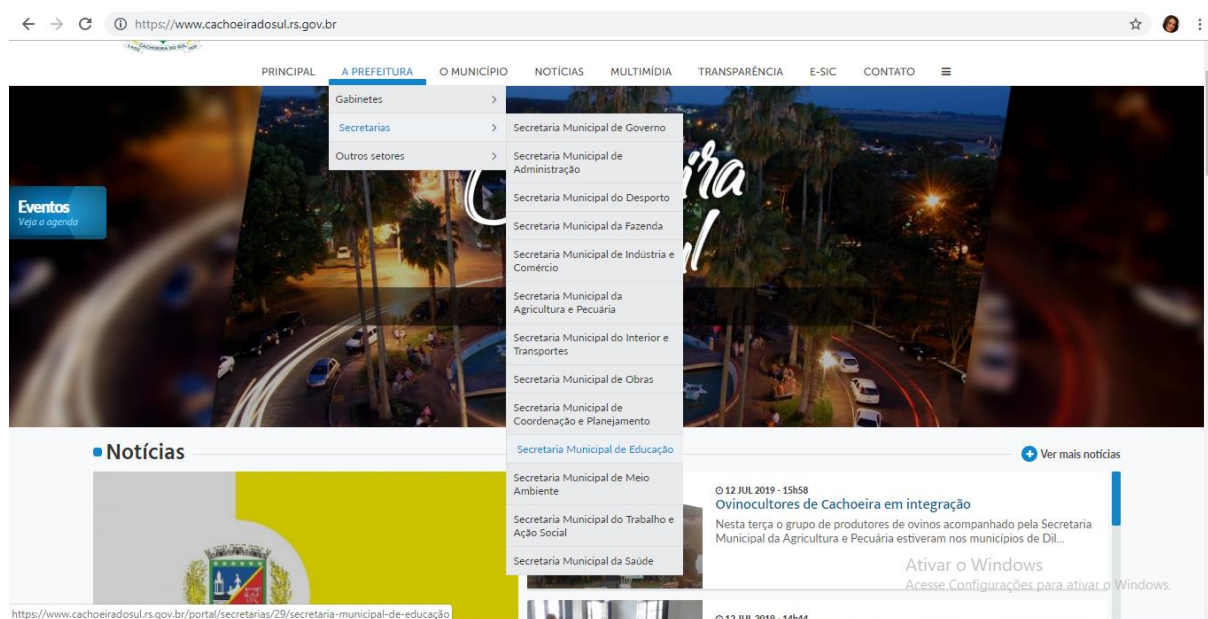
O produto, intitulado “Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul/RS – OBEMCS”, de natureza educacional, foi construído com o propósito de atender as necessidades do contexto de pesquisa, no caso do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e, também, compartilhar experiências entre os pares da Regional AMCENTRO. Para tanto, o OBEMCS foi desenvolvido através do Wix<sup>20</sup>, uma plataforma gratuita que “[...] permite a qualquer pessoa a criar seu próprio site sem conhecimentos de design ou programação [...]” (WIX, 2019). Nessa perspectiva, após a criação de um cadastro na plataforma WIX, seguindo o roteiro previamente elaborado (Tabela 27), um assessor técnico da SMEd, dedicou-se a organizar o site, inserindo as informações sobre o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS. A busca por uma plataforma gratuita para a criação de site foi necessária por conta das dificuldades encontradas no que refere-se a publicação de informações completas sobre o Sistema Municipal de Ensino no site da Prefeitura, já que a manutenção do mesmo gera um custo para os cofres públicos. O site da Prefeitura<sup>21</sup>, disponível em um domínio governamental, apresenta em seu conteúdo as notícias, as Secretarias, entre outros. Na página da Secretaria Municipal de Educação, há um espaço direcionado à SMEd, como mostra a figura abaixo:

---

<sup>20</sup> Conheça o Wix, disponível em <<https://pt.wix.com/about/us>>.

<sup>21</sup> O Site da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul está disponível em: <<https://www.cachoeiradosul.rs.gov.br/>>.

Figura 28 – Site da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul



Fonte: Site da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, disponível em <<https://www.cachoeiradosul.rs.gov.br/>>.

Na página, as informações que constam sobre a Secretaria Municipal de Educação não fazem menção ao Sistema Municipal de Ensino, cita as suas competências, unidades e a seguinte legislação correlata:

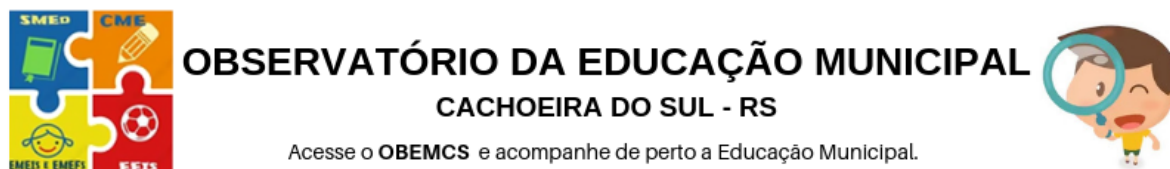
- Lei Municipal nº 2366 de 16 de fevereiro de 1990 – cria a secretaria.
- Lei Municipal nº 2583 de 19 de janeiro de 1993 – cria a Secretaria Municipal de Desporto, retirando competências.
- Lei Municipal nº 3242 de 21 de fevereiro de 2001 – cria o Núcleo Municipal de Cultura, ligado ao Gabinete do Prefeito, retirando competências (Site da Prefeitura de Cachoeira do Sul, 2019).

A ausência da Lei Municipal Nº 3.177/2000, que instituiu o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, no site da Prefeitura é mais uma evidência da necessidade de visibilidade e publicidade da educação municipal. Ainda, o site traz o Plano Municipal de Educação atualizado e os dados das escolas municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental, como também das 3 escolas privadas de Educação Infantil conveniadas com o município.

Nessa perspectiva, pretende-se inserir o link do Portal OBEMCS – Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul, no site da Prefeitura na aba destinada a Secretaria Municipal de Educação, bem como atualizar as informações descritas, na conjuntura do Sistema Municipal de Ensino. A figura

abaixo foi criada para inserir o link do OBEMCS no site da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul/RS.

Figura 29 – Link de acesso ao OBEMCS



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira.

Assim, através do link de acesso será possível conhecer e compreender a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul. O OBEMCS além de produto da pesquisa será um instrumento para a garantia do direito de acesso à informação. De acordo com o Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios<sup>22</sup> (BRASIL, 2013, p. 6):

[...] é um direito humano fundamental e está vinculado à noção de democracia. Em um sentido amplo, o direito à informação está mais comumente associado ao direito que toda pessoa tem de pedir e receber informações que estão sob a guarda de órgãos e entidades públicas. Dessa forma, para que o livre fluxo de ideias e informações sejam garantidos, é extremamente importante que os órgãos públicos facilitem aos cidadãos o acesso a informações de interesse público.

Dessa maneira, acredita-se que o OBEMCS também, possibilitará o fortalecimento da democracia e o disposto na Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Além do mais, o Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios (BRASIL, 2013, p. 6) ressalta que:

[...] a informação produzida, guardada, organizada e gerenciada pelo Estado em nome da sociedade é um bem público. O acesso a essas informações – que compõem documentos, arquivos, estatísticas – constitui-se em um dos fundamentos para o aprofundamento e consolidação da

<sup>22</sup> Acesse aqui o Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios. Disponível em <[http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/manual\\_lai\\_estadosmunicipios.pdf](http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/transparencia-publica/brasil-transparente/arquivos/manual_lai_estadosmunicipios.pdf)>.

democracia, ao fortalecer a capacidade dos cidadãos de participar mais efetivamente do processo de tomada de decisões que os afetam.

Nessa perspectiva, o OBEMCS será composto por informações, documentos, arquivos, estatísticas e outros materiais que fazem parte do Sistema Municipal de Ensino e da gestão da educação do município. A seguir, será possível conhecer a sua organização e elementos que garantirão o acesso a informações públicas sobre a educação municipal de Cachoeira do Sul/RS.

### 7.3 A PRODUÇÃO DO OBEMCS - OBSERVATÓRIO DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL DE CACHOEIRA DO SUL/RS

O OBEMCS, construído na forma de portal, será um importante canal de comunicação, fortalecimento e [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS. O portal tornará visível o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, que foi instituído há 19 anos, através da Lei Municipal nº 3.177/2000. O conteúdo a ser disponibilizado está voltado tanto para os profissionais da educação, como também, para a comunidade cachoeirense e pesquisadores na área da educação, pois concentrará uma série de informações sobre o Sistema Municipal de Ensino, os órgãos (SMEd e CME) e as escolas municipais e escolas privadas de Educação Infantil.

Os órgãos e instituições escolares do Sistema Municipal de Ensino, através do OBEMCS, terão a oportunidade de divulgar as ações realizadas e fortalecer o diálogo entre a comunidade cachoeirense e gestores das políticas educacionais do município. Ainda, no intuito de fortalecer os mecanismos de participação na educação municipal haverá espaço para a visibilidade dos órgãos de controle social (CAE e Conselho do Fundeb) e o Fórum Permanente Municipal de Educação.

A figura a seguir apresentará a página inicial do OBEMCS<sup>23</sup> que tem por objetivo apresentar o observatório, como produto da pesquisa de Mestrado Profissional e mostrar a sua relevância para a comunidade cachoeirense e também acadêmica.

---

<sup>23</sup> Acesse o OBEMCS! Disponível em <<https://www.obemcs.com>>.

Figura 30 – Página inicial do OBEMCS



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

O OBEMCS terá uma **logomarca** que foi desenvolvida para dar visibilidade ao Sistema Municipal de Ensino. A necessidade de proporcionar uma identidade visual tanto, para o Observatório, quanto para o Guia Prático é, também, fruto do estudo desenvolvido, pois é preciso fortalecer e ressaltar a finalidade sistêmica da educação municipal. A marca traz exatamente isso, a necessidade de articulação de todos os órgãos e instituições escolares para de fato ter um sistema de ensino.

Figura 31 – Logomarca do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul



Fonte: Elaborado pela pesquisadora através do Free Logo Desing, disponível em <<https://pt.freelogodesign.org/share-preview/95f5279f-a6e1-4540-b7a9-ab5555ea14bd>>.

Nessa perspectiva, através da tecnologia será possível contribuir com a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino. Para isso, torna-se necessário buscar conceitos, como Website “página ou a um agrupamento de páginas relacionadas entre si, acessíveis na internet através de um determinado endereço”, que está imersa nesse ciberespaço “forma de virtualização informacional em rede”, que vai agregar pessoas interessadas em compreender e conhecer o sistema educacional municipal. Portanto, utilizando-se das expressões das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), pretende-se criar um Website, do tipo institucional (R.X. MARTINS, 2000 apud LUVIZOTTO; FUSCO; SCANAVACCA, 2010, p. 29).

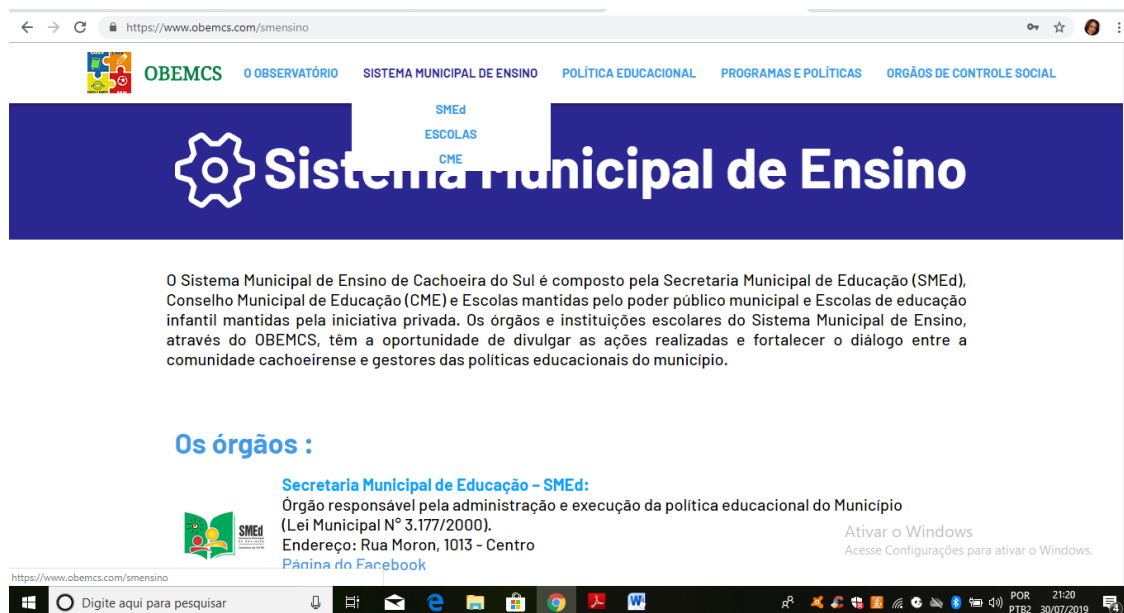
No entanto, além de apresentar características de um website, o OBEMCS será um Portal, que funcionará como um importante canal de comunicação e [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS. O portal terá subsites da Secretaria Municipal de Educação, do Conselho Municipal de Educação e dos órgãos de controle social.

Nessa perspectiva, estarão disponibilizados no OBEMCS os seguintes conteúdos:

- A composição do Sistema Municipal de Ensino, com informações relevantes sobre os órgãos (SMEd e CME) e escolas municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental, como também das escolas privadas de educação infantil. Na aba estará disponível o subsite da Secretaria Municipal de Educação e do Conselho Municipal de Educação. As 37 escolas municipais e as 7 escolas de Educação Infantil, mantidas pela iniciativa privada terão o seu espaço, com informações do tipo: foto, nº do decreto de criação, nº do parecer de credenciamento expedido pelo CME, as etapas oferecidas, contato telefônico e link de acesso a página do facebook da escola.



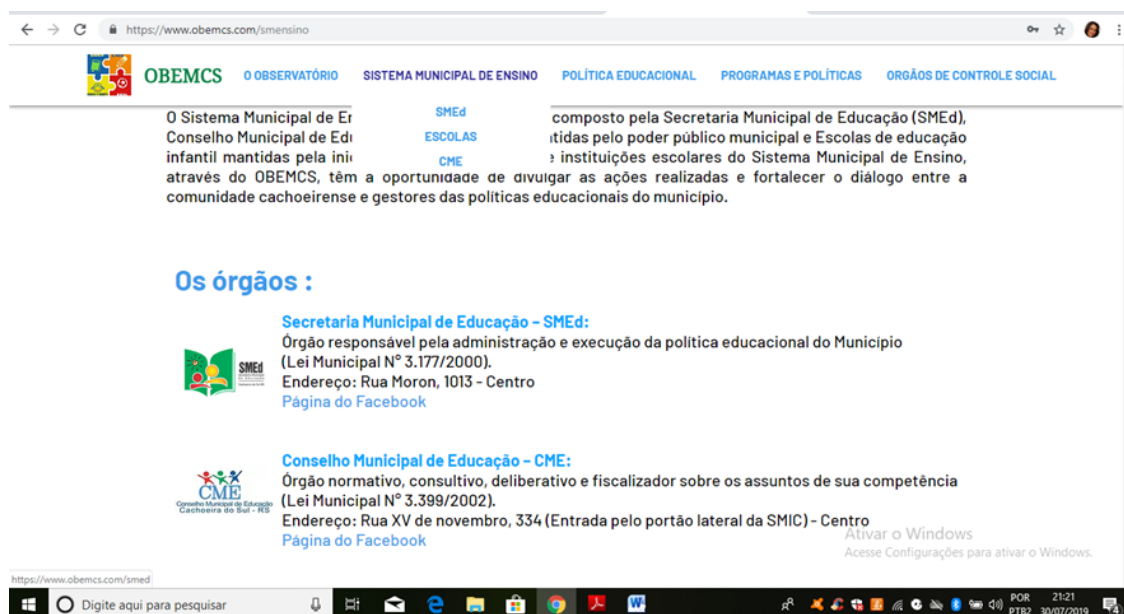
Figura 32 – Sistema Municipal de Ensino



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “ [RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Na aba “Sistema Municipal de Ensino”, como mostra a figura 32, há um link de acesso com informações de cada órgão que compõe o sistema, bem como as informações gerais das escolas.

Figura 33 – OBEMCS: Os órgãos do Sistema



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “ [RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Além de informações sobre as funções de cada órgão, será possível acessar através do link, o organograma da estrutura organizacional e as ações desenvolvidas pela SMEd e pelo CME. Além disso, no link do CME, estarão disponíveis as normas complementares elaboradas pelo colegiado, bem como leis do âmbito nacional, estadual e municipal. No OBEMCS as escolas são apresentadas, conforme a figura abaixo:

Figura 34 – OBEMCS: as escolas

The screenshot displays the OBEMCS website interface. At the top, there is a navigation bar with the text "EMEIs". Below this, two school profiles are listed. Each profile consists of a circular image of the school building, a title, a description, and a table of key information.

Decreto de Criação	Parecer de Credenciamento do CME	Etapa	Contato:	Rede Social
249/2004	011/2006	Educação Infantil	(51) 37246014	Rede Social
011/1979	023/2006	Educação Infantil	(51) 37246029	Rede Social

At the bottom of the screenshot, a Windows taskbar is visible with the search bar containing "Digite aqui para pesquisar" and the system tray showing the date and time as "POR PTB2 21:22 30/07/2019".

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

A apresentação das escolas no OBEMCS, conforme a figura 34 possibilita o acesso à informação e valoriza a atuação do CME no que compete ao credenciamento e autorização de funcionamento das escolas municipais e das escolas de educação infantil, mantidas pela iniciativa privada.

- Secretaria Municipal de Educação: o espaço terá informações pertinentes ao órgão como: estrutura organizacional; informações sobre o Gabinete da Secretária; os setores das Diretorias Pedagógica e Administrativa; Calendário Escolar; Guia de Orientações para o Gestor Escolar; Informativo

Digital: Papo Pedagógico; Calendário de Formações Continuidas; link da Plataforma Conviva Educação e da UNDIME, entre outros.

Figura 35 – OBEMCS: a Secretaria Municipal de Educação



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

A Secretaria Municipal de Educação estará organizada, no OBEMCS (Figura 35) a partir do organograma da estrutura organizacional do órgão. Com apenas um clique será possível compreender o seu funcionamento e como as Diretorias e os setores atuam para que seja garantido o direito à educação. O CME e os conselhos de controle social aparecem na estrutura, fortalecendo a gestão democrática no Sistema Municipal de Ensino.

- Conselho Municipal de Educação: organograma; Presidência e Conselheiros; Comissões permanentes e comissão especial; Pautas das Sessões Plenárias (desde outubro de 2016); Regimento Interno; Normas do CME (Resoluções, Pareceres e Indicações); Leis relacionadas ao CME (criação, reestruturação, criação de cargos); Informativos; Fórum do CME; link da UNCME/RS.

Figura 36 – OBEMCS: O Conselho Municipal de Educação

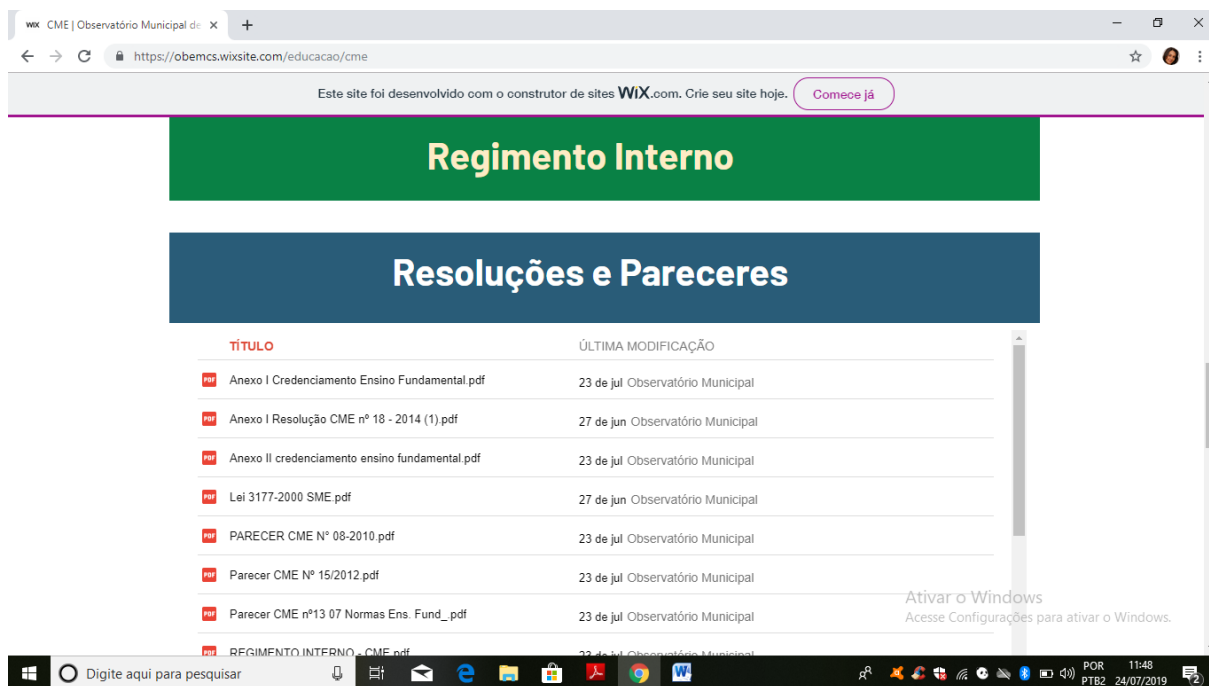


Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

No OBEMCS, o CME terá, pela primeira vez, a publicação das suas normas, entre outros documentos relevantes a sua atuação. Na figura 36, visualiza-se o layout que possibilita a publicidade das normas complementares criadas pelo órgão colegiado nesses 19 anos de Sistema Municipal de Ensino.

Outra divulgação importante no subsite do CME é a divulgação do produto da pesquisa intitulada “Indicadores de qualidade na atuação e interlocução do Conselho Municipal de Educação no âmbito do Sistema de Ensino de Cachoeira do Sul – RS”, de autoria de David Jorge Rodrigues Hatsek, ex-conselheiro do CME de Cachoeira do Sul, sob a orientação da Prof<sup>a</sup> Dra Marilene Gabriel Dalla Corte. O estudo tem como problema: Quais indicadores de qualidade estão relacionados a atuação e interlocução do Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul, RS, junto ao Sistema Municipal de Ensino?

Figura 37 – OBEMCS: a divulgação das normas do CME



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 38 – CME: Indicadores de qualidade na atuação e interlocução do CME com o SME



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Nessa perspectiva, os “Indicadores de qualidade na atuação e interlocução do CME com o SME”, produto de estudo vinculado ao Curso de Mestrado Profissional, da UFSM, do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, objetivou reconhecer e analisar indicadores de qualidade e suas implicações à atuação e interlocução do Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul – RS no âmbito do Sistema de Ensino será, também, divulgado no OBEMCS. A pesquisa teve como objetivos específicos: refletir acerca das políticas de democratização da educação, considerando a atuação qualificada dos CME no âmbito dos Sistemas Municipais de Ensino; mapear ações relacionadas à atuação de qualidade do conselho municipal de educação; reconhecer perspectivas de qualidade que potencializam a interlocução do CME no âmbito da gestão democrática; definir indicadores de qualidade e suas implicações à atuação e interlocução do CME com o SME.

- Política Educacional: Plano Municipal de Educação, com a disponibilização da Lei de aprovação e o documento na íntegra, bem como o acompanhamento das Metas e os envolvidos no processo. O espaço terá, também, informações sobre o Fórum Permanente Municipal de Educação e indicadores educacionais. A figura 39 apresenta o layout da aba:

Figura 39 – OBEMCS: Política Educacional

Este site foi desenvolvido com o construtor de sites WIX.com. Crie seu site hoje. [Comece já](#)

**OBEMCS**   [O OBSERVATÓRIO](#)   [SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO](#)   [POLÍTICA EDUCACIONAL](#)   [PROGRAMAS E POLÍTICAS](#)   [ORGÃOS DE CONTROLE SOCIAL](#)

# Plano Municipal de Educação

Lei Municipal Nº 4.404/2015

## Meta 1 : Educação Infantil

**TEXTO DA META:**

Meta 1- Universalizar, até 2016, a educação infantil na pré-escola para as crianças de 4 (quatro) a 5 (cinco) anos de idade e ampliar a oferta de educação infantil em creches de forma a atender, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das crianças até o final da vigência deste PME.

**DATA DE INÍCIO E TÉRMINO: 01/01/2016 a 01/01/2025**

Ativar o Windows  
Acesse Configurações para ativar o Windows.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

No OBEMCS, foram detalhadas as metas do Plano Municipal de Educação (PME, Lei Municipal nº 4. 404/2015) que impactam diretamente oferta da educação no Sistema Municipal de Ensino, sendo elas: a Meta 1, que trata da Educação Infantil; a Meta 2, do Ensino Fundamental; a Meta 4, da Educação Inclusiva; a Meta 5, da Alfabetização; a Meta 6, do Tempo Integral; a Meta 7, da qualidade da Educação Básica (Ideb); as Metas 8, 9 e 10, trata da Educação de Jovens e Adultos; as Metas 15 e 16, que se referem a política de formação nacional de profissionais da educação; as Metas 17 e 18, da valorização dos profissionais do magistério e da Meta 19, relacionada a gestão democrática.

- Programas e Políticas Educacionais, neste espaço serão divulgados os programas desenvolvidos pelo MEC e pela Secretaria Municipal de Educação, bem como as políticas educacionais construídas, desde 2017, no âmbito do município.

A figura abaixo mostra a organização das informações na aba “Programas e Políticas Educacionais”:

Figura 40 – OBEMCS: Programas e Políticas

The screenshot shows the website <https://www.obemcs.com/programasepoliticas>. The navigation menu includes: OBEMCS, OBSERVATÓRIO, SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO, POLÍTICA EDUCACIONAL, PROGRAMAS E POLÍTICAS, and ORGÃOS DE CONTROLE SOCIAL. The main heading is 'PROGRAMAS E POLÍTICAS'. Below this, there is a logo for 'EDUCAÇÃO GAÚCHA CONECTADA' (Cachoeira do Sul - SMed) and a text block: 'O Projeto Educação Gaúcha Conectada com o apoio do BNDES, Fundação Lemann e suporte técnico do CIEB, tem por objetivo apoiar a universalização do acesso à internet em alta velocidade e fomentar o uso pedagógico de tecnologias digitais na educação básica.' Below this, another text block states: 'No âmbito da Iniciativa BNDES Educação Conectada, em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e o suporte técnico do Centro de Integração para a Educação Brasileira (Cieb), o projeto Educação Gaúcha Conectada conjuga esforços entre os federados para avançar na Implantação do Programa Federal de Inovação Educação Conectada. No Rio Grande do Sul, o projeto contempla as redes municipais e estadual de ensino fundamental e médio, nos municípios de Cachoeira do Sul e Santa Maria.' At the bottom, it lists 'Escolas Contempladas: EMEF Dinah Néri Pereira, EMEF Getúlio Vargas, EMEF Maria Pacioco de Freitas, EMEF Mário Godoy Ilha, EMEF Manoel Carvalho Portella'. The browser's taskbar shows the time as 21:25 on 30/07/2019.

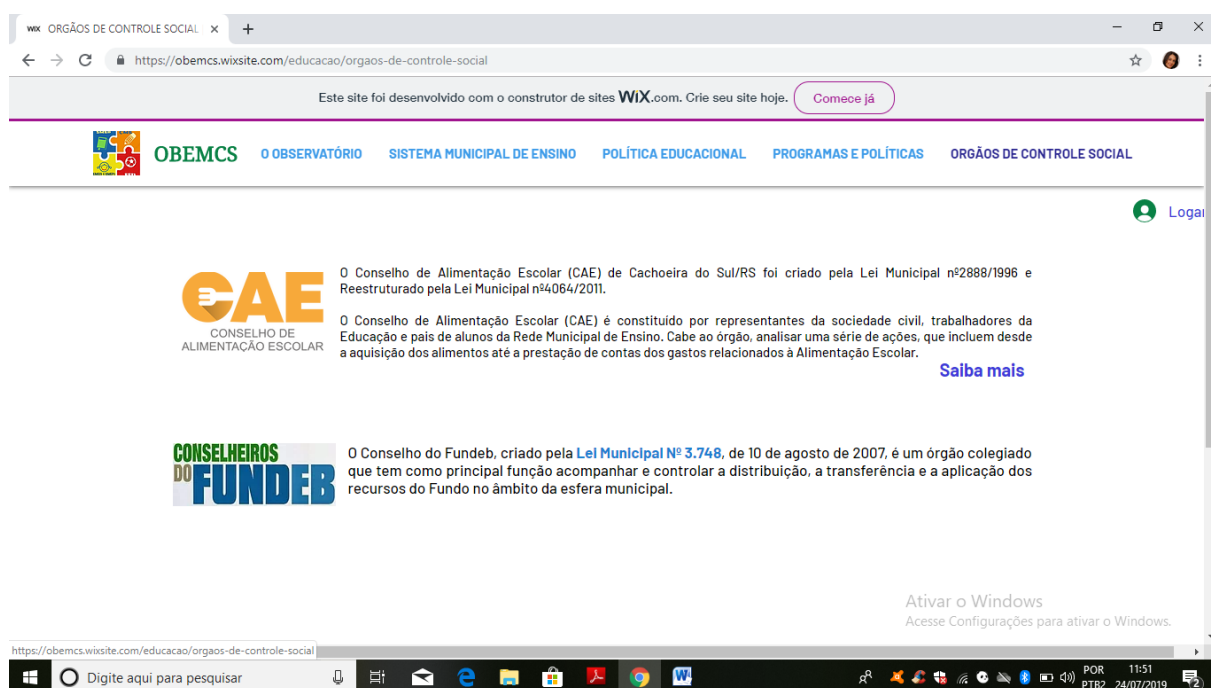
Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMed, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.



Os “Programas e Políticas Educacionais” que integram o OBEMCS são os seguintes: Educação Gaúcha Conectada (Iniciativa BNDES); Projeto de Formação Continuada da SMed para os profissionais da educação (Cronograma); COMDECampo (Comissão Municipal de Desenvolvimento da Educação do campo); Programa Educar pra Valer.

- Órgãos de Controle Social: CAE e Conselho do Fundeb – serão divulgadas as leis de criação e reestruturação; pautas das reuniões; fotos, entre outros.

Figura 41 – OBEMCS: Órgãos de Controle Social

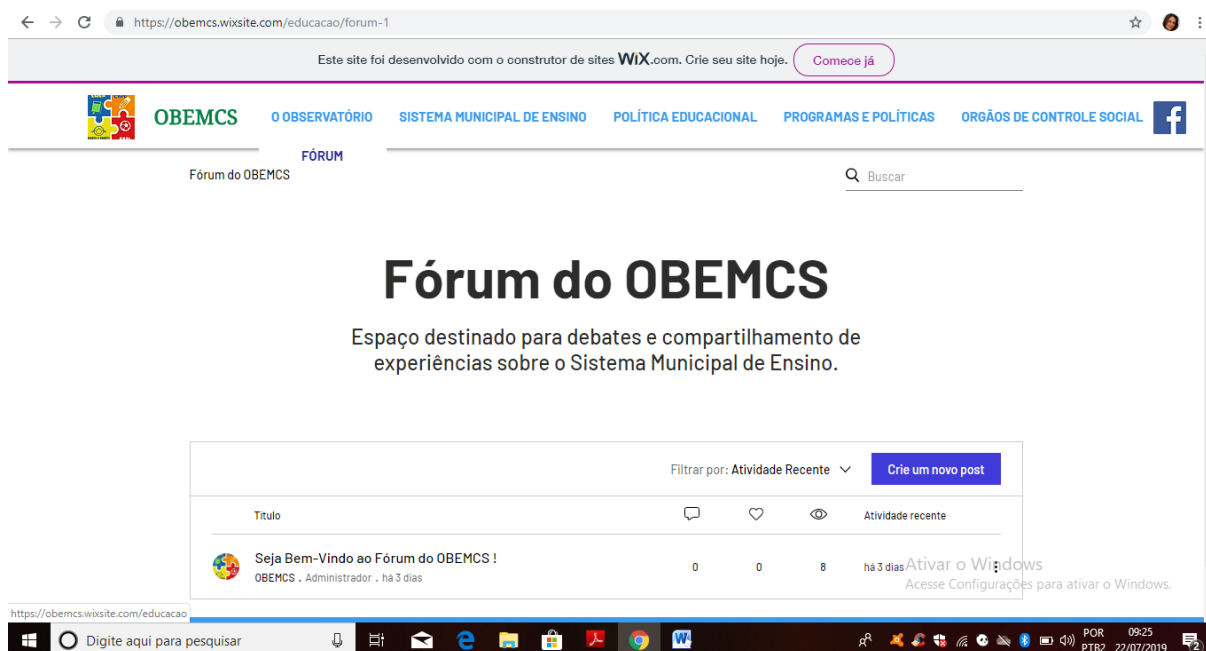


Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMed, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “ [RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Conforme demonstra a figura 41, através do OBEMCS os órgãos de controle social terão visibilidade na conjuntura da educação municipal e a publicidade das suas ações possibilitará o fortalecimento da gestão democrática do ensino público.



Figura 42 – Fórum do OBEMCS

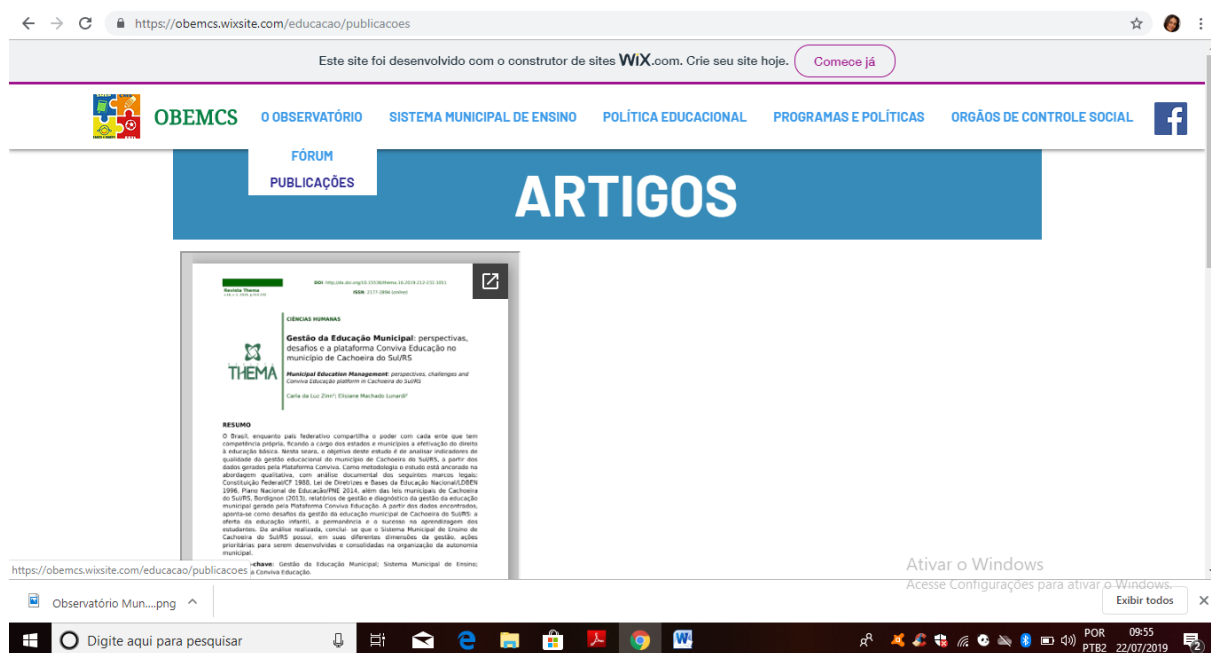


Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “ [RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

A figura 42 retrata a possibilidade de envolver os visitantes do OBEMCS para compartilhar ideias, conhecimentos, bem como conhecer outros profissionais da área da educação.

- Publicações: artigos acadêmicos elaborados por profissionais da educação do município; Guia Prático de Gestão Educacional: Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS; Indicadores da qualidade para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino, estes últimos são subprodutos da pesquisa, entre outros.

Figura 43 – OBEMCS: Publicações



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

O OBEMCS é uma importante ferramenta de comunicação na conjuntura do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e contribuirá significativamente para o fortalecimento da educação municipal. A internet e as tecnologias da comunicação e informação são capazes de unir as pessoas em todas as partes do mundo. Por isso, inserir o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul no mundo digital é uma ideia inovadora que levará informações da educação municipal através da internet, onde não existem fronteiras geográficas. Além disso, o OBEMCS trará muitas possibilidades de interação seja através do Fórum ou do direcionamento através de links as chamadas “redes sociais”. O OBEMCS é uma possibilidade real de conexão e constante [re] articulação com as pessoas.

Dessa maneira, após a criação do site no WIX. com, por meio da plataforma gratuita, houve a necessidade de se obter um endereço na internet. O domínio foi registrado como [www.obemcs.com](http://www.obemcs.com) e a hospedagem, ou seja, o armazenamento do site em um lugar onde é possível o acesso de todos (servidor), também foi necessária a fim de dar maior segurança ao produto construído. A hospedagem foi contratada pela pesquisadora, por um período de um ano, na wix.com. O próximo passo é tornar o OBEMCS uma política de transparência da educação municipal e

assegurar a sua continuidade e aperfeiçoamento pela gestão pública do município de Cachoeira do Sul.

Portanto, os estudos e a pesquisa continuam no intuito de consolidar o OBEMCS na conjuntura da gestão educacional democrática e com o desafio de alimentar constantemente o site com informações precisas e atualizadas sobre a educação municipal de Cachoeira do Sul.

#### 7.4 REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO PRODUTO

BRASIL. **Iniciativa BNDES Educação Conectada**: implementação e uso de tecnologias digitais na educação. Rio de Janeiro: BNDES, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Regimento Interno**. Cachoeira do Sul: CME, 2015.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Informativo, Educação em Destaque**. Cachoeira do Sul: CME, 2017.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Informativo, Educação em Destaque**. Cachoeira do Sul: CME, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Informativo, Educação em Destaque**. Cachoeira do Sul: CME, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. **Guia de Orientações para o Gestor Escolar**. Cachoeira do Sul: SMed, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 2.222, de 25 de agosto de 1988**. Cria o Conselho Municipal de Educação, revogando a Lei Municipal nº 1.062, de 09 de outubro de 1964. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 1988.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3.177, de 19 de janeiro de 2000**. Cria o Sistema Municipal de Ensino, disciplina sua organização e dá outras providências. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2000. Disponível em: <<http://camaracachoeira.rs.gov.br>>. Acesso em 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3.339, de 15 de julho de 2002**. Reestrutura o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul, dispõe sobre o seu funcionamento, competências e dá outras providências. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2002. Disponível em: <<http://camaracachoeira.-rs.gov.br>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3.748, de 10 de agosto de 2007**. Cria o Conselho Municipal de Acompanhamento, Controle Social, Comprovação e Fiscalização dos Recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da

Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Conselho do Fundeb. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2007.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 4.064, de 05 de agosto de 2011.** Reestrutura o Conselho de Alimentação Escolar. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2011.

CACHOEIRA DO SUL. **Atos normativos do CME.** Cachoeira do Sul: SMed, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Secretaria Municipal de Educação. **Estrutura Organizacional da SMed.** Cachoeira do Sul: SMed, 2017.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 4.404, de 25 de agosto de 2015.** Institui o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2015.

CACHOEIRA DO SUL. **Boletim Estatístico:** matrículas 2019, mês de maio. CEPLAN. Cachoeira do Sul: SMed, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Secretaria Municipal de Educação. **Relatório de Atividades: Gestão Pedagógica – Diretoria de Educação.** Cachoeira do Sul: SMed, 2018.

CONVIVA EDUCAÇÃO. **Conviva Educação:** ambiente virtual de apoio à Educação Municipal. São Paulo: Conviva Educação, 2019. Disponível em: <<https://convivaeducacao.org.br/>>. Acesso em: 5 jun. 2019.

EDUCAR PRA VALER. **Programa Educar pra Valer.** Fortaleza. Educar pra Valer, 2019. Disponível em: <<http://educarpravalер.caedufjf.net/>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

EDUCAÇÃO GAÚCHA CONECTADA. **Iniciativa BNDES Educação Gaúcha Conectada:** implementação e uso de tecnologias digitais na educação. Porto Alegre: Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Secretaria da Educação, 2019. Disponível em: <<http://portal.educacao.rs.gov.br/Territorios-CS-SM>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama Cachoeira do Sul.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO GRANDE DO SUL. **Mapa Social:** Cachoeira do Sul – 2018. Disponível em: <[https://www.mprs.mp.br/media/areas/mapa\\_social/-arquivos/relatorios/sociais/SOC\\_15\\_15.pdf](https://www.mprs.mp.br/media/areas/mapa_social/-arquivos/relatorios/sociais/SOC_15_15.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2019.

WIX. **Suporte Wix.** Disponível em: <<https://support.wix.com/pt/>>. Acesso em: 12 mai. 2019.

## 7.5 OS SUBPRODUTOS DA PESQUISA

O estudo traz, ainda, subprodutos que foram surgindo no decorrer da investigação e são necessários para o fortalecimento e a [re] articulação do sistema educacional. Os subprodutos são caracterizados como mídias escritas e digitais que estarão disponíveis no OBEMCS, na aba das publicações.

Tabela 28 – Subprodutos da pesquisa

Nº	Subprodutos	Recursos necessários
01	Guia Prático de Gestão Educacional: O Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS	Material humano: produção gráfica/digital e revisão ortográfica. Material de consumo: material de escritório.
02	Indicadores da qualidade para [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino	Material de custeio: serviço de impressão e encadernação, ficha catalográfica.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Da mesma forma que o OBEMCS, os subprodutos foram desenvolvidos com a colaboração de técnicos da Secretaria Municipal de Educação. A produção digital dos dois documentos foi realizada com o auxílio da ferramenta canva.com<sup>24</sup>. Em seguida, os subprodutos serão apresentados na versão para o OBEMCS e, também, na versão impressa.

## 7.6 GUIA PRÁTICO DE GESTÃO EDUCACIONAL: SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO SUL/RS

O Guia Prático de Gestão Educacional do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS será um documento de orientações para gestores públicos e educacionais composto por informações detalhadas sobre a organização e funcionamento do SME e estará organizado da seguinte maneira:

- Capa
- Sumário
- Apresentação
- Gestão Educacional: a organização da educação brasileira
  - ✓ Marcos Legais da Educação Nacional e Municipal

<sup>24</sup> O Canva. com é uma ferramenta gratuita e on line de criação de conteúdos gráficos, disponível em: <[https://www.canva.com/pt\\_br/](https://www.canva.com/pt_br/)>.

- Gestão Democrática: princípio constitucional do ensino público
  - ✓ Mecanismos municipais de gestão democrática
- Gestão da Educação de Cachoeira do Sul
- Sistema Municipal de Ensino: conceitos e organização
- Secretaria Municipal de Educação: órgão gestor do sistema
  - ✓ Estrutura Organizacional
  - ✓ Plataforma Conviva Educação
- Conselho Municipal de Educação: órgão normativo do sistema
  - ✓ Estrutura Organizacional
  - ✓ Comissões Permanentes e Especiais
  - ✓ Resoluções e Pareceres
- Escolas Municipais de Educação Infantil e Ensino Fundamental
  - ✓ Dados das escolas, como: data de criação, parecer de credenciamento, última renovação de credenciamento, endereço, telefone, e-mail, zoneamento, link da página do facebook, etapas e modalidades oferecidas, nº de estudantes, nº de professores e equipe gestora.
- Escolas de Educação Infantil mantidas pela iniciativa privada
  - ✓ Escolas conveniadas com o poder público
  - ✓ Escolas de Educação Infantil credenciadas

Em cada tópico da gestão do Sistema Municipal de Ensino haverá um QR Code<sup>25</sup> que levará até o OBEMCS. A ideia é tornar a leitura do Guia Prático mais interativo, com o uso das tecnologias.

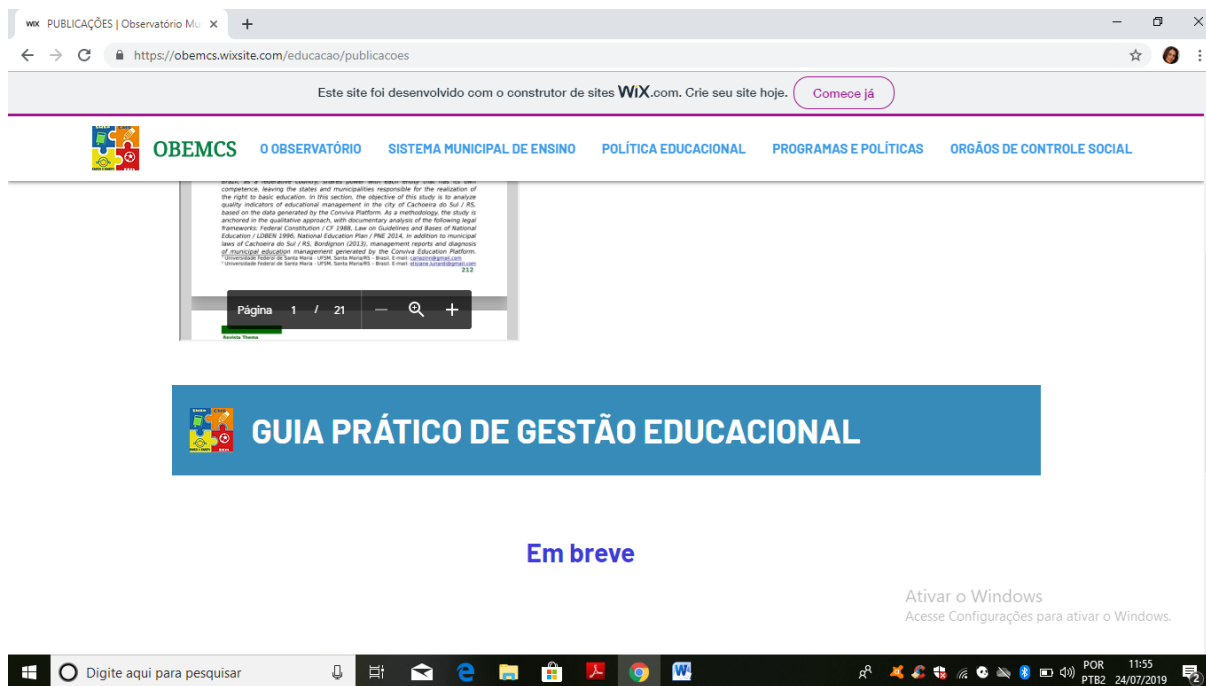
No entanto, a produção e publicação de um **Observatório da Educação Municipal** e a elaboração de um **Guia Prático de Gestão Educacional: o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS** como produto é totalmente aplicável no ambiente profissional e no contexto da pesquisa, por se tratar de fontes de apoio para os atuais gestores da Secretaria Municipal de Educação, do Conselho Municipal de Educação, das Escolas Municipais e Escolas Privadas de Educação Infantil, quanto para os futuros gestores públicos que terão a oportunidade de assumir a educação municipal com mais segurança e suporte na legislação nacional e municipal, e no memorial de gestão construído nos últimos 4 anos.

---

<sup>25</sup> QR code (Quick Response, ou seja, resposta rápida) é um código de barras 2D que pode ser lido facilmente pelo celular que contenha câmera fotográfica.

Nessa perspectiva, o Guia Prático de Gestão Educacional estará disponível no OBEMCS, conforme mostra a figura abaixo:

Figura 44 – O Guia Prático de Gestão Educacional no OBEMCS



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

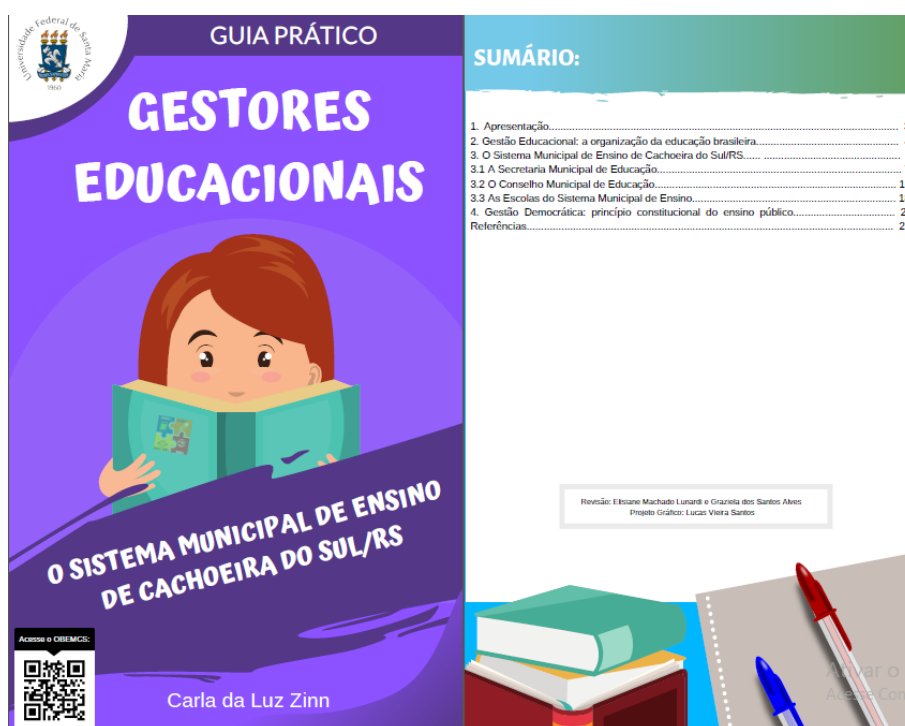
A ideia do Observatório surgiu a partir da banca do projeto de qualificação, da Prof<sup>a</sup> Dra Marilene Gabriel Dalla Corte, tendo em vista a ideia inicial de criação de um site institucional para a Educação Municipal de Cachoeira do Sul. A valorização da educação municipal, através de um Observatório é uma forma mais completa e prática de reunir informações, pesquisas, leis e normas, indicadores educacionais e proporcionar a integração de todos os elementos que fazem parte do Sistema Municipal de Ensino, visto que o site da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul possui informações precárias acerca da educação.

A internet é um importante meio de divulgação de conteúdos e de possibilidades diferenciadas no campo da educação. Nesse sentido, a construção e publicação do OBEMCS proporcionará maior visibilidade dos órgãos e instituições escolares que compõem o Sistema Municipal de Ensino.

Uma análise acerca da influência da Internet na transmissão de conteúdos educacionais requer uma perspectiva reflexiva baseada em teorias e conceitos capazes de abranger as variáveis das dinâmicas cultural e social contemporâneas. Nestas dinâmicas, as estratégias para a realização das ações a serem empreendidas no cotidiano de cada indivíduo são impulsionadas e definidas pela realidade dos sujeitos. Conseqüentemente, entre essas ações, encontram-se as estratégias de transmissão de um lado, e busca de informações de outro (LUVIZOTTO; FUSCO; SCANAVACCA, 2010, p. 26).

Assim, o produto final e os subprodutos são uma forma de registrar e disponibilizar as contribuições da pesquisa para os envolvidos no estudo, a comunidade científica e, principalmente, os gestores e/ou futuros gestores da educação municipal e a sociedade em geral.

Figura 45 – Capa e Sumário do Guia Prático para Gestores Educacionais



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.



Figura 46 – Apresentação e Gestão Educacional

### 1. APRESENTAÇÃO

O Guia Prático para Gestores Educacionais: o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS é um subproduto da pesquisa de Mestrado Profissional, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), intitulada "Gestão Democrática: [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS", de autoria de Carla da Luz Zini, Diretora Pedagógica da SMEd e conselheira do CME, sob a orientação da Profª Dra. Elisiane Machado Lunardi.

A organização da educação brasileira, ancorada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB (Lei nº 9.394/96), art. 8, se articula na forma de Sistema, ou seja, "a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos Sistemas de Ensino". Na divisão do organismo sistêmico, os municípios acabam atuando, prioritariamente, na Educação Infantil e no Ensino Fundamental, sendo a primeira etapa da Educação Básica um dos maiores desafios apresentado pelo Plano Nacional de Educação, PNE/2014, Lei nº 13.009/2014.

O Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul foi criado pela Lei Municipal nº 3.177, de 19 de janeiro de 2000 e é composto por 37 escolas municipais, sendo 15 de Educação Infantil e 22 escolas de Ensino Fundamental; 7 escolas de Educação Infantil mantidas pela iniciativa privada, a Secretaria Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação.

Nessa perspectiva, mediante os desafios presentes no âmbito da gestão educacional, destaca-se a importância de compreender conceitos, a organização e o funcionamento do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS. Para tanto, o foco da gestão do sistema educacional deve ser na aprendizagem com equidade e qualidade nas diferentes etapas e modalidades da Educação Básica. A autonomia do município será assegurada na medida em que todos os órgãos e escolas que integram o Sistema Municipal de Ensino utilizarem as normas complementares como elementos de articulação, para o cumprimento dos objetivos da educação municipal.

No entanto, este Guia representa uma referência para os gestores educacionais, tendo como objetivo proporcionar maior conhecimento e reflexões acerca da gestão da educação municipal de Cachoeira do Sul/RS.

### 2. GESTÃO EDUCACIONAL: A ORGANIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

A organização da educação brasileira, a partir da Constituição Federal de 1988 e da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB Nº 9394/96, está ancorada de forma sistêmica. Os Entes Federados, União, Estados, Distrito Federal e Municípios organizam, em regime de colaboração, seus respectivos sistemas de ensino, cabendo a União à coordenação da política nacional de educação.

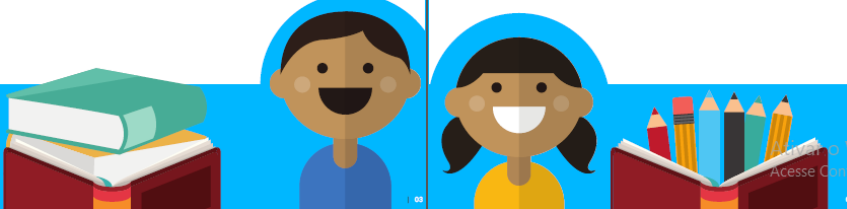
De acordo com a possibilidade apresentada ao Município para a organização da educação a nível local, a partir da institucionalização do Sistema Municipal de Ensino, o ente federado vem conquistando a autonomia municipal em educação. Frente a essa conquista, emergem muitos desafios à gestão municipal, uma vez que um sistema, conforme afirma BORDIGNON (2013, p. 25):

L[isto] compreende um conjunto de elementos, ideais e ou concretos, que mantêm relação entre si formando uma estrutura. Elementos, partes estruturadas em relação interdependente, formando um todo dotado de certo grau de harmonia e autonomia e voltado para uma finalidade.

A gestão educacional ocorre no cerne dos sistemas de ensino e para melhor compreender os processos da escola é necessário entender as bases da gestão e como o trabalho dos gestores educacionais pode refletir sobre a dinâmica das instituições escolares.

Assim, Lück (2013, p. 17) ressalta que "é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto". Nesse sentido, todos os processos de gestão têm o intuito de qualificar as oportunidades de formação e de aprendizagens dos estudantes do Sistema Municipal de Ensino.

Na figura a seguir, será apresentado os marcos legais que amparam a criação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, no âmbito nacional e, também municipal, pautados nos princípios da gestão democrática.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 47 – O Sistema Municipal de Ensino

### 3. O SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE CACHOEIRA DO SUL/RS

A educação é um direito fundamental, previsto na Constituição Federal. O Município, conforme já fora apresentado, ao criar o seu Sistema de Ensino passa a ter autonomia para definir políticas educacionais, credenciar e autorizar o funcionamento de escolas. A Lei Municipal nº 3.177/2000 define, no art. 3º:

**Objetivos da educação municipal:**  
 I- proporcionar o exercício de uma cidadania comprometida com a transformação social, a liberdade e a solidariedade humana;  
 II- oferecer a todos a igualdade de condições de acesso, ingresso, permanência e sucesso na escola;  
 III- garantir um padrão mínimo de qualidade no ensino público municipal;  
 IV- contribuir para a crescente autonomia escolar numa gestão democrática do ensino;  
 V- estimular e oportunizar a inovação e a atualização no processo pedagógico com a adoção de novas ideias e concepções pedagógicas.

Os objetivos da Educação Municipal de Cachoeira do Sul afirmam a identidade do Sistema Municipal de Ensino e orientam a coordenação sistêmica à luz dos princípios expressos na Constituição Federal/88 e na LDB (Lei nº 9.394/96).

Assim, a gestão da educação municipal, que acontece no âmbito do Sistema Municipal de Ensino, tem o compromisso de concretizar as políticas educacionais numa perspectiva transformadora, de tal forma que as metas e objetivos traçados tornam-se ações.

A seguir, vamos compreender a composição do Sistema Municipal de Ensino, bem como a organização e estrutura dos órgãos e as escolas que fazem parte da educação municipal.

### 3.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Em 1993 é criado, através da Lei Municipal nº 2.503/93, a Secretaria Municipal de Desporto e a criação, Secretaria Municipal da Educação e Cultura atualiza o documento que trata da sua estrutura organizacional, cargos e funções.

No ano de 2000, com a criação do Sistema Municipal de Ensino, a Secretaria Municipal de Educação e Cultura, é o "órgão responsável pela administração e execução da política educacional e cultural do Município" (Lei Municipal nº 3177, Art. 11, 2000).

A atual estrutura organizacional da SMEd:



Fonte: Relatório de Gestão Pedagógica, SMEd (2018, p.7).

A figura 2 demonstra os conselhos como mecanismos de gestão democrática na educação municipal de Cachoeira do Sul. O Conselho do FUNDEB e o Conselho da Alimentação Escolar surgiram a partir da Lei Federal Nº 11.494, de 20 de junho de 2007 e da Resolução CD/FNDE nº 25, de 1º de outubro de 2003. O FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) é a autarquia federal, responsável pela execução das políticas educacionais. A necessidade de "acompanhamento e o controle social sobre a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos dos Fundos" (Lei Federal Nº 11.494/2007, art. 24), junto aos governos dos entes federados, originou o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do FUNDEB, "já o Conselho da Alimentação Escolar surge, inicialmente, com a competência de "assumir a responsabilidade pela oferta de alimentação escolar aos alunos das creches e escolas estaduais, localizadas em sua área de jurisdição, o acompanhamento da execução do PNAE/ nesses estabelecimentos de ensino" (Resolução CD/FNDE nº 35/2003, art. 6º, § 2º). O Conselho Municipal de Educação é órgão integrante do Sistema Municipal de Ensino, criado em 1988 e reestruturado pela Lei Municipal nº 3.339/2002.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 48 – Secretaria Municipal de Educação

3.1 SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO		Constituição	Descrição
Na tabela a seguir, conheça melhor a constituição da Secretaria Municipal de Educação:			
Gabinete do(a) Secretário(a) Municipal de Educação		Gabinete do(a) Secretário(a) Municipal de Educação	
Centro de Planejamento - CEPLAN	O Centro de Planejamento é um setor vinculado ao Gabinete do Secretário. Essa e coordena as atividades de planejamento, programação, orçamento (verbas municipais, estaduais e federais), estatística, comunicação e avaliação.	Setor de Alimentação Escolar	O Setor de Alimentação Escolar visa ao atendimento no que diz respeito à alimentação escolar dos alunos da Educação Básica, no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Ele tem como objetivo contribuir para o crescimento e o desenvolvimento físico, intelectual, e a aprendizagem, o rendimento escolar e a formação de práticas alimentares saudáveis dos alunos, por meio de ações de educação alimentar e nutricional e de oferta de refeições que cubram as suas necessidades nutricionais, durante o período letivo.
Diretoria Pedagógica	A Diretoria Pedagógica é responsável pela organização, coordenação, acompanhamento e avaliação das atividades educacionais do Sistema Municipal de Ensino. É constituída pelos Setores: Pedagógico, Projetos Educacionais, Assistência ao Educando e Alimentação Escolar.	Setor Pedagógico	O Setor Pedagógico, da Secretaria Municipal de Educação, é responsável pela coordenação pedagógica das Escolas Municipais de Educação Infantil e de Ensino Fundamental, como também das Escolas de Educação Infantil, convênios e particulares. O setor tem como objetivo o gerenciamento e o acompanhamento das escolas, nas diferentes etapas e modalidades da Educação Básica, nos aspectos pedagógicos. À luz da legislação vigente, visando à melhoria da qualidade do ensino. Tem como eixos de trabalho o acompanhamento técnico e pedagógico às Escolas, a formação continuada de professores e gestores, o acompanhamento e a avaliação do sistema de ensino.
Setor de Projetos Educacionais	O Setor de Projetos Educacionais tem a incumbência de elaborar, coordenar, implementar e avaliar programas e projetos inovadores, para enfrentar o cenário escolar. Os programas e projetos se desenvolvem nos âmbitos: social, artístico, esportivo e cultural.	Diretoria Administrativa	A Diretoria Administrativa é responsável em prover condições adequadas ao desenvolvimento das atividades educacionais, visando: <ul style="list-style-type: none"> <li>- planejar, coordenar e executar atividades relacionadas aos recursos humanos, físicos, patrimoniais e materiais, transporte escolar e serviços gerais;</li> <li>- planejar e acompanhar as construções e ampliações de escolas e a manutenção da rede física escolar e do prédio onde está instalada a SMEE.</li> </ul>
Setor de Assistência ao Educando	O Setor de Assistência ao Educando tem a responsabilidade de realizar atividades que visem a assistir os estudantes das escolas municipais, bem como auxiliar e acompanhar os orientadores educacionais das escolas, apoiando o encaminhamento de estudantes, com problemas de saúde, aos órgãos especializados. O setor também orienta e acompanha o funcionamento do Conselho de Pais e Mehores e do Conselho Escolar, coordena e orienta de vagas e inscrições para Educação Infantil e Ensino Fundamental.	Setor Pessoal	O Setor de Pessoal é incumbido de coordenar e executar as atividades relativas aos recursos humanos vinculados à Secretaria Municipal de Educação.
		Setor Financeiro	O Setor Financeiro é incumbido de coordenar e executar as atividades relativas às finanças, compreendendo as despesas efetuadas pela Secretaria Municipal de Educação (SMEE).
		Setor de Patrimônio e Material	O Setor de Patrimônio e Material tem a incumbência de providenciar todo material solicitado pela SMEE, escolas e órgãos de sua jurisdição, de modo a satisfazer as necessidades próprias durante o ano, bem como a manutenção e conservação do patrimônio desta secretaria.
		Setor de Transporte Escolar	O Setor de Transporte Escolar tem como objetivo coordenar, organizar, acompanhar e avaliar o transporte escolar do Sistema de Ensino do Município de Cachoeira do Sul.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 49 – Conselho Municipal de Educação

### 3.2 CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

O Conselho Municipal de Educação possui a seguinte estrutura organizacional:

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com o Regimento Escolar do CME (2015).

Nessa perspectiva, o CME é estruturado em plenário, que é soberano nas decisões do colegiado; presidência e comissões permanentes e especiais. Para a realização das atividades desenvolvidas no âmbito do CME, o órgão colegiado conta com os serviços auxiliares de: assessoria técnica; assessoria pedagógica e secretaria. Os cargos e funções são definidos nas Leis Municipais nº 2.468/1991, e nº 3.339/2002.

A seguir, conheça o funcionamento das comissões permanentes e comissão especial de análise e aprovação do Regimento Escolar:

As comissões do CME, de acordo com o Regimento Interno (2015):

1) Comissão Permanente de Educação Infantil (CPEI): São submetidas a exame e proposição da Comissão de Educação Infantil todos os processos e assuntos:
 

- ligados, direta ou indiretamente, às escolas de Educação Infantil do Sistema Municipal de Ensino;
- que versam sobre normatização da Educação Infantil;
- que envolvam legislação e normas da Educação Infantil;

2) Comissão Permanente de Ensino Fundamental (CPEF): São submetidos a exame e proposição da Comissão de Ensino Fundamental todos os processos e assuntos:
 

- ligados, direta ou indiretamente, às escolas municipais de Ensino Fundamental;

### 3.2 CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

O Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul, na conjuntura do Sistema Municipal de Ensino, tem como funções:

Função	Atribuições
Consultiva	- Responder as consultas sobre questões que são enviadas pelas Escolas, Secretaria Municipal de Educação, Câmara de Vereadores, Ministério Público, universidades, sindicatos e outras entidades, cidadãos ou grupos de cidadãos. - Emitir pareceres sobre os processos recebidos. - Estudo de Projetos e Programas Educacionais.
Normativa	- Deliberar de acordo com sua interpretação da legislação e das normas educacionais. Promotores e outros profissionais públicos podem assessorar o colegiado. - Credenciar e autorizar o funcionamento de escolas municipais e privadas de Educação Infantil. - Elaborar seu regimento interno.
Deliberativa	- Tomar decisões sobre determinada questão em determinada área da educação. - Propor melhorias para o rendimento escolar na rede municipal. - Deliberar estratégias de articulação com a comunidade.
Fiscalizadora	Aplicar sanções previstas na lei. Exemplos: - Suspender matrículas novas em estabelecimentos de ensino. - Determinar a cessação de cursos irregulares. - Aprovação de estatutos ou Regimentos Escolares. - Realizar modificação in loco. - Fiscalizar o regular funcionamento das escolas do sistema. - Acompanhar as experiências pedagógicas do Sistema.

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Lei Municipal nº 3.339, no Módulo 6, do PD-Conselho (2009, p. 11-12) e na Carta para Conselhos Municipais de Educação – UNCFE, disponível em <https://www.unconfce.com.br/documentos/ligados-dadaten-8f724> e Acesso em 29 Jun 2018.

O Conselho Municipal de Educação, no contexto do Sistema Municipal de Ensino, é um órgão representativo da sociedade civil, com papel de mediador na discussão, construção e implementação da política municipal de educação. O órgão, seguindo os preceitos da LDB (Lei nº 9.394/96), é o responsável por baixar normas complementares para o Sistema Municipal de Ensino. Assim, o conjunto de normas complementares elaboradas pelo CME, precisa garantir "unidade e coerência aos elementos que o constituem" (SARF, 2001, p. 79), ou seja, as normas adequadas às peculiaridades locais necessitam ser complementares às normas nacionais, para garantir a unidade normativa da educação do país.

Dessa maneira, o CME de Cachoeira do Sul, conforme a Lei Municipal nº 3.339/2002, art.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 50 – Atos normativos do CME e as Escolas do Sistema

### 3.2 CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

→ Resolução CME Nº 16, de 16 de fevereiro de 2011 – Dá nova redação ao inciso IV, do artigo 1º da Resolução CME Nº 04, de 1º de junho de 2000, que fixa prazos para a entrada de processos no Conselho Municipal de Educação e dá outras providências.

→ Resolução CME Nº 17, de 30 de junho de 2011 – Dá nova redação ao inciso II, do artigo 3º, da Resolução CME Nº 08, de 25 de março de 2004. Dispõe sobre a organização dos cursos para oferta do Ensino Fundamental, Educação de Jovens e Adultos. Revoga a Resolução CME Nº 13, de 14 de dezembro de 2006. Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul.

→ Resolução CME Nº 18, de 03 de abril de 2014 – Regula a elaboração e dispõe sobre os procedimentos para análise e aprovação dos Regimentos Escolares de estabelecimentos de ensino que integram o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul.

→ Resolução CME Nº 18, de 03 de julho de 2014 – Dá nova redação ao § 5º, do Art. 5º da Resolução CME Nº 18, de 3 de abril de 2014, que regula a elaboração e dispõe sobre os procedimentos para análise e aprovação dos Regimentos Escolares de estabelecimentos de ensino que integram o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul.

→ Resolução CME Nº 20, de 04 de setembro de 2014 – Atualiza normas para o credenciamento de estabelecimento de ensino, renovação de credenciamento, autorização para funcionamento de cursos e regula procedimentos correlatos. Atualiza normas sobre segurança, prevenção e proteção contra incêndio, em atenção à Lei Complementar nº 14.376, de 26 de dezembro de 2013.

→ Resolução CME Nº 21, de 13 de setembro de 2018 – Fixa Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul – RS. Estabelece condições para a oferta de Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino.

→ Resolução CME Nº 22, 11 de julho de 2019 - Regula a elaboração e dispõe sobre os procedimentos para análise e aprovação dos Regimentos Escolares/Plano de Estudos de estabelecimentos de ensino que integram o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul.

**Pareceres:**

→ Parecer CME Nº 10/2004 – Aprova o Plano Municipal Decenal de Educação, correspondente aos anos de 2003 a 2013, do Município de Cachoeira do Sul.

→ Parecer CME Nº 07/2005 - Aprova Regimento Escolar Padrão das Escolas Unidocentes de Ensino Fundamental – Séries iniciais, do Município de Cachoeira do Sul.

→ Parecer CME Nº 13/2007 - Estabelece normas para a oferta do Ensino Fundamental no Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul.

→ Parecer CME Nº 09/2010 – Institui as Diretrizes Municipais para a Educação Especial no Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS.

→ Parecer CME Nº 02/ 2015- Aprova o Plano Municipal Decenal de Educação do Município de Cachoeira do Sul, com vigência de 2015 a 2025.

### 3.3 AS ESCOLAS DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

O Município, conforme define a CF/88, no art. 211, tem a atuação prioritária na Educação Infantil e no Ensino Fundamental. A escola é um elemento chave dessa engrenagem chamada "sistema". O Sistema Municipal de Ensino somente completa a sua finalidade à medida que os órgãos e as instituições de ensino se aproximam e se articulam para a garantia do acesso, permanência e, sobretudo, o sucesso de aprendizagem.

Dessa maneira, a escola é o espaço de concretização das políticas educacionais e, por essa razão, necessita de constante exigência para atingir aos seus objetivos e sua função social. Na organização do Sistema Municipal de Ensino, as escolas públicas e Escolas de Educação Infantil privadas têm as suas incumbências definidas pela própria Lei (Lei Municipal nº 3.177/2000) que instituiu o sistema, ancoradas pelo art. 12, da LDB (Lei nº 9.394/90):

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;

II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;

III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;

IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;

V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;


VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, ou, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola;

VIII - notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentarem frequência de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei;

IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimação sistemática (bullying), no âmbito das escolas;

X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas.



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 51 – As Escolas do Sistema

### 3.3 AS ESCOLAS DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

As escolas que integram o Sistema Municipal de Ensino são:

ESCOLAS MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO INFANTIL			
Nº	Nome da Escola	Nº do Decreto de Criação	Parecer de Credenciamento
01	EMEI Acroim	2462/004	01/12/05
02	EMEI Cristo Rei	011/1919	02/32/06
03	EMEI Favo do Mel	2462/004	05/20/18
04	EMEI Irmão Pedro	2132/006	06/20/18
05	EMEI Madre Regina Prohmann	0112/016	018/20/06
06	EMEI Mundo Azul	0562/001	026/20/06
07	EMEI Nossa Senhora Aparecida	011/984	SEC 337-38/1990
08	EMEI Nossa Senhora de Fátima	0602/010	09/20/12
09	EMEI Professora Júlia Traversa	0062/016	02/20/18
10	EMEI Pro-Infância Patrícia Maria Trimm Sar	202/2011	02/20/14
11	EMEI Ricardo dos Reis	573/2007	02/12/05
12	EMEI Sagrado Coração de Jesus	025/1964	01/20/06
13	EMEI Sítio Encantado*	222/2006	005/20/09
14	EMEI Sozinho Meu	876/1993	002/2011
15	EMEI Trem da Alegria	1842/007	02/20/12

### 3.3 AS ESCOLAS DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

ESCOLAS MUNICIPAIS DE ENSINO FUNDAMENTAL				
Nº	Nome da Escola	Nº do Decreto de Criação	Parecer de Credenciamento	Última renovação de credenciamento
01	EMEF Alcino Ribeiro	100/1975	E I e E F - 19/75/2	E I e E F - 12/22/12
02	EMEF Dinah Neri Pereira	120/1976	CEE 1240/1930 E I e E F - 13/20/08 EJA - 01/20/07	E F - 21/2011 EJA - 09/2012
03	EMEF Dora Albuquerque	103/1975	CEE 984/1983 E J - 11/22/16	E F - Em processo no CME EJA - 03/2012
04	EMEF Dr. Gedeão Vargas	480/1990	E I e E F - 36/20/06	30/2013 21/11/13
05	EMEF Dr. Baltazar de Bem	126/1954	E F - 26/20/08 EJA - 6/12/07	E F - 18/10/04 EJA - 05/2012
06	EMEF Manoel Carvalho Pereira	105/1970	E F - 24/20/05 E J - 12/20/15	E F - 19/2014
07	EMEF Maria Fátima de Freitas	336/1977	CEE 84/1961 E F - 14/20/08 E I - 09/20/07 EJA - 01/20/07	E I e E F - 20/2015 E F - 05/2011 EJA - 02/2013
08	EMEF Mano Godoy Itha	480/1990	16/19/01 E F - 30/20/08 E I - 03/2011	E F - 05/2011 19/02/11
09	EMEF Milena da Cruz	127/1954	13/20/08 EJA - 6/12/07 E I - 17/2015	EJA - 08/2014 E F - 09/2016 30/11/16
10	EMEF Porto dos Santos*	100/1975	E F - 04/20/08 E I - 17/2015	E F - 02/2014 04/03/14
11	EMEF Alameda Sun*	626/1969	SEC 562/1964 E F - 05/20/09 E J - 18/2015	E F - 20/2012
12	EMEF Emília Vieira da Cunha**	620/1967	900/1969 E F - 03/20/09 E J - 14/2015	E F - 19/2015 01/12/15
13	EMEF Francisca de Souza Machado**	626/1967	E F - 09/2016 E I - 18/2015	E F - 30/2017 20/12/2017
14	EMEF Imperatriz Leopoldina**	100/1976	E F - 03/20/08 E I - 08/2016	E F - 09/2016 20/09/16
15	EMEF Jenny Figueiredo Vieira da Cunha**	256/2006	E F - 15/2010 E I - 13/2016	E I e E F - 15/2016 13/09/16
16	EMEF João de Castilhos	100/1976	E F - 23/2015 E I - 23/2015	
17	EMEF João Neves da Cunha**	620/1967	E F - 11/2010 E I - 07/2016	E F - 09/2016 20/09/16
18	EMEF Laura Germano**	103/1976	E F - 04/20/08 E I - 01/18 04/2015	E F - 03/2015 11/09/15
19	EMEF Nossa Senhora de Fátima**	336/1977	SEC 984/1983 E F - 21/2014 E I - 12/2016	E F - 30/2014 13/09/15
20	EMEF Nossa Senhora Margarida**	100/1976	902/2007 E I - 08/2016	E F - 30/2014 13/09/15
21	EMEF Pio X**	336/1977	01/2016 E I - 05/2016	E F - 06/2016 - 24/05/2016
22	EMEF Sagrado Coração de Jesus**	100/1976	30/2008 E I e E F - 12/19	01/02/2017 04/03/17
23	EMEF Armando Monsenhor	01/20/16	Aguardando a conclusão do processo para credenciamento do CME	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 52 – Gestão Democrática

### 4. GESTÃO DEMOCRÁTICA: PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DO ENSINO PÚBLICO

Na meta 19, foi definido o prazo de 2 (dois) anos para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios de méritos e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, o que ainda não aconteceu em lei específica no contexto da nomeação de diretores. No cenário nacional, a meta deveria ter sido cumprida no ano de 2016 e aponta um caminho para o processo de democratização do ensino público, associando como uma importante condição de qualidade educacional. Além disso, a meta 19 compreende a gestão democrática de forma associada a critérios de mérito e também de participação da comunidade escolar na gestão da escola pública.

Ainda, a meta 19, do PME (Lei Municipal nº 4.404/2015), ressalta a importância dos conselhos escolares, de controle social e de acompanhamento das políticas educacionais do município, nas estratégias 19.2 e 19.5.

**Meta 19, sistema das estratégias 19.2 e 19.5, do PME (Lei Municipal nº 4.404/2015):**

- ✓ Programa de ações e formação de conselheiros;
- ✓ Garantia de recursos financeiros, espaço físico adequado, equipamentos, meio de transporte para visitas à rede escolar;
- ✓ Funcionamento do Conselho Escolar e do Conselho Municipal de Educação (CME); participação e fiscalização da gestão escolar e educacional;
- ✓ Garantia de condições de funcionamento autônomos.

Nesse contexto, já vimos que o Conselho Escolar é um importante mecanismo de gestão democrática, que garante a participação da comunidade escolar nas decisões e na gestão da escola. E na gestão educacional, quais são os mecanismos de gestão democrática?

No âmbito da gestão da educação municipal de Cachoeira do Sul, temos importantes órgãos colegiados que participam ativamente do acompanhamento das políticas públicas educacionais. Sendo eles:

- > Conselho Municipal de Educação (CME): órgão integrante do Sistema Municipal de Ensino, com funções consultiva, deliberativa, normativa e fiscalizadora.
- > Conselho do Fundeb: órgão de controle social, que tem como principal função acompanhar e controlar a distribuição, a transferência e a aplicação dos recursos do Fundeb no âmbito da esfera municipal.
- > Conselho da Alimentação Escolar (CAE): órgão de controle social, de caráter fiscalizador, permanente, deliberativo e de assessoramento, nos termos da Lei Federal nº 11.947/2009 e das normas do Conselho Deliberativo do FNDE.

### 4. GESTÃO DEMOCRÁTICA: PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DO ENSINO PÚBLICO

Tabela 2: Condições de funcionamento dos órgãos colegiados de Cachoeira do Sul/RS em 2019:

	CME	CAE	Conselho do Fundeb
<b>Ano de criação e/ou reestruturação</b>	Criação: 1998 Reestruturação: 2002	Criação: 1998 Reestruturação: 2017 Reestruturação: 2011	Criação: 2007
<b>Formação Continuada para conselheiros</b>	Sim Projeto próprio	Síntese e caso é reconhecido pelo CEE/CNE UFRGS	Não
<b>Espaço físico adequado</b>	Sim Sede própria	Não	Não
<b>Equipamentos</b>	Sim	Não	Não
<b>Equipe técnica</b>	100%	1 assessor via SMed	Não
<b>Mão de transporte para visitas às escolas</b>	Sim Agência SMCu	Sim Agência SMCu	Sim Agência SMCu
<b>Recursos financeiros</b>	Previsão de Dotação Orçamentária específica	Previsão de Dotação Orçamentária específica	Previsão de Dotação Orçamentária específica
<b>Vias de publicidade da atuação</b>	Plano de Trabalho - divulgação de atos, por Sessões Plenárias	Não	Não
<b>Periodicidade de reuniões</b>	Mensal	Mensal	Mensal
<b>Representatividade</b>	11 conselheiros titulares e suplentes Município - Executivo (Diretor Pedagógico) - Magistério Municipal - SMCu - 2ª CRE - Roteiro Privado de Ensino - Ensino Superior - Educação Infantil  - Pais de Alunos (2) - Estudantes da rede pública municipal (2) - Estudantes indicados por entidades civis organizadas (2) - Clubes de Serviço (pais)	7 conselheiros titulares e suplentes - Assembleia geral  - Executivo - Diretores, docentes ou trabalhadores na área de educação (2) - Pais de Alunos da rede pública municipal (2) - Pais de Alunos (2) - Pais de Alunos por meio de assembleias específicas, registradas em ata - Representantes indicados por entidades civis organizadas (2) - Conselho Tutelar específico por meio de assembleias específicas, registrada em ata	10 conselheiros titulares e suplentes - Instância de controle e processo ético - SMCu - Professores representantes das escolas públicas municipais - Representantes das instituições de ensino superior - Pais de Alunos (2) - Pais de Alunos da rede pública municipal (2) - Estudantes da rede pública municipal (2) - CME (indicado pelo Presidente) - Conselho Tutelar (indicado pelo Presidente)
<b>Mandato</b>	4 anos + recondução	4 anos + recondução	2 anos + recondução para mandato subsequente

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base na Meta 19, estratégia 19.2 do PME (Lei nº 13.005/2014), Lei Municipal de criação e reestruturação dos órgãos e estatuto SMed/2019.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMed, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo com o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

## 7.7 REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO SUBPRODUTO

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da Educação no Município: sistema, conselho e plano**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/-constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/-constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/-Leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/-Leis/19394.htm)>. Acesso em: 29 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/-ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/-2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/-ccivil_03/_ato2011-2014/-2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 3 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 30**, de 12 de setembro de 2000. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Solicita pronunciamento, tendo em vista o Parecer CEB 04/2000. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030\\_00.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030_00.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2019.

**CACHOEIRA DO SUL. Lei Orgânica do Município 1990.**

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal Nº 2.366, de 20 de julho de 1990. **Reorganiza a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, revogando a Lei Municipal 2267, de 16 de dezembro de 1988 e a Lei Municipal 2302, de 19 de setembro de 1989 e dá outras providências.** Disponível em: <<http://camaracachoeira.-rs.gov.br>>. Acesso em 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal Nº 2.222, de 25 de agosto de 1988. **Cria o Conselho Municipal de Educação, revogando a Lei Municipal nº 1.062, de 09 de outubro de 1964.**

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal Nº 2.463, de 30 de setembro de 1991. **Cria cargos em Comissão de Assessor Técnico e de Secretário na Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto, para o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul.**

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal Nº 3.177, de 19 de janeiro de 2000. **Cria o Sistema Municipal de Ensino, disciplina sua organização e dá outras providências.** Disponível em: <<http://camaracachoeira.rs.gov.br>>. Acesso em 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal Nº 3.339, de 15 de julho de 2002. **Reestrutura o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul, dispõe sobre o seu funcionamento, competências e dá outras providências.** Disponível em: <<http://camaracachoeira.-rs.gov.br>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal Nº 3.748, de 10 de agosto de 2007. **Cria o Conselho Municipal de Acompanhamento, Controle Social, Comprovação e Fiscalização dos Recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Conselho do Fundeb.**

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal Nº 4.064, de 05 de agosto de 2011. **Reestrutura o Conselho de Alimentação Escolar.**

CACHOEIRA DO SUL. Lei Municipal nº 4.404, de 25 de agosto de 2015. **Aprova o Plano Municipal de Educação.**

CHRISPINO, Álvaro. **Introdução ao estudo das políticas públicas: uma visão interdisciplinar e contextualizada.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

CONVIVA EDUCAÇÃO. **Conviva Educação: ambiente virtual de apoio à Educação Municipal.** São Paulo, 2019. Disponível em: <<https://convivaeducacao.org.br/>>. Acesso em: 5 jun. 2019.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. 10 ed. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2012.



LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão.

SAVIANI, Dermeval. **Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação**. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo.

## 7.8 INDICADORES DA QUALIDADE PARA A [RE] ARTICULAÇÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

Os Indicadores de Qualidade para a (re) articulação do Sistema Municipal de Ensino são organizados como mais um subproduto da pesquisa. O documento foi organizado também com o auxílio da ferramenta canva.com é um instrumento simples e prático, servindo de reflexão para os gestores educacionais e escolares.

## 7.9 INTRODUÇÃO DO SUBPRODUTO

A qualidade na educação tem sido amplamente discutida por teóricos, organizações internacionais e acadêmicas. A finalidade dos sistemas educacionais instituídos no Brasil é de garantir o direito à educação, proporcionando a todas as crianças e estudantes o acesso a uma educação básica com qualidade e equidade.

Nessa perspectiva, alguns documentos que tratam de indicadores de qualidade da Educação Básica<sup>26</sup> foram criados pela Ação Educativa, uma associação civil sem fins lucrativos que atua no campo da educação, com o apoio da Unicef, do Inep, da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade social, do MEC, da Fundação Orsa, do PNUD e da UNDIME, sendo eles: Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, elaborado em 2009; Indicadores de Qualidade na Educação – Ensino Fundamental, lançados em 2004 e revisados em 2007 e 2013 e os Indicadores de Qualidade na Educação – Relações raciais na escola, elaborados com base na Lei nº 10.639/2003.

Os documentos são importantes instrumentos de reflexão e autoavaliação coletiva no contexto da escola. Ainda, aproximam a comunidade escolar para o debate e planejamento de estratégias que visem superar as dificuldades

---

<sup>26</sup> Acesse os documentos que tratam dos Indicadores de Qualidade da Educação, através do link <<http://www.indicadoreseducacao.org.br/o-que-e-a-colecao-2/>>.

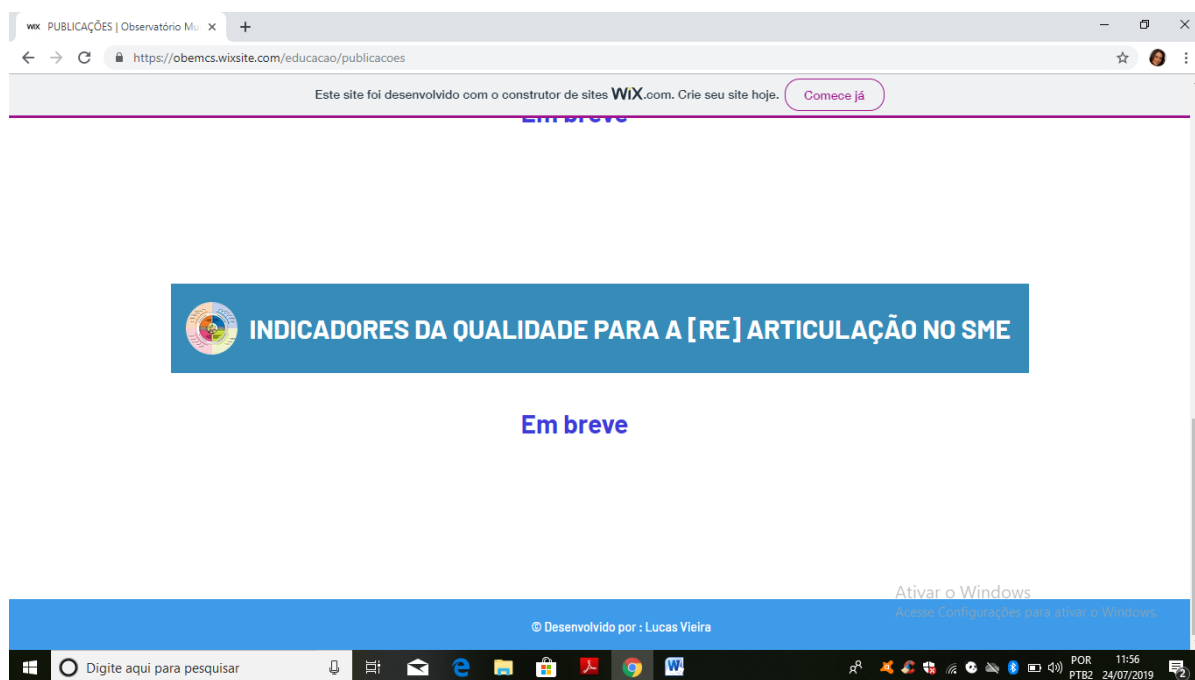
apresentadas no decorrer do processo reflexivo. O site, Indicadores da Qualidade na Educação (2019) reforça que:

A partir dos resultados do referido estudo exploratório pode-se pensar a articulação entre a autoavaliação e a avaliação de redes ou sistemas de ensino, modalidade avaliativa que tem sido experimentada nas políticas públicas estaduais e municipais como um motor de mobilização das escolas e das comunidades para a melhoria da qualidade da Educação pública. Trata-se, pois, de organizar uma proposição de avaliação da qualidade da Educação, por meio de mecanismos de gestão democrática.

Sem dúvidas, através do estudo exploratório proporcionado pela metodologia proposta pelos documentos é possível pensar sobre a articulação, autoavaliação e a avaliação dos sistemas de ensino. No entanto, devido à complexidade do Sistema Municipal de Ensino, por exemplo, não seria interessante aplicar uma metodologia para pensar, discutir, autoavaliar e avaliar o próprio sistema de ensino?

Pensando e refletindo sobre essa possibilidade que surge mais um subproduto da pesquisa: Indicadores da Qualidade para a [re] articulação no Sistema Municipal de Ensino. O subproduto será publicado no OBEMCS, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 53 – Os Indicadores da Qualidade no SME



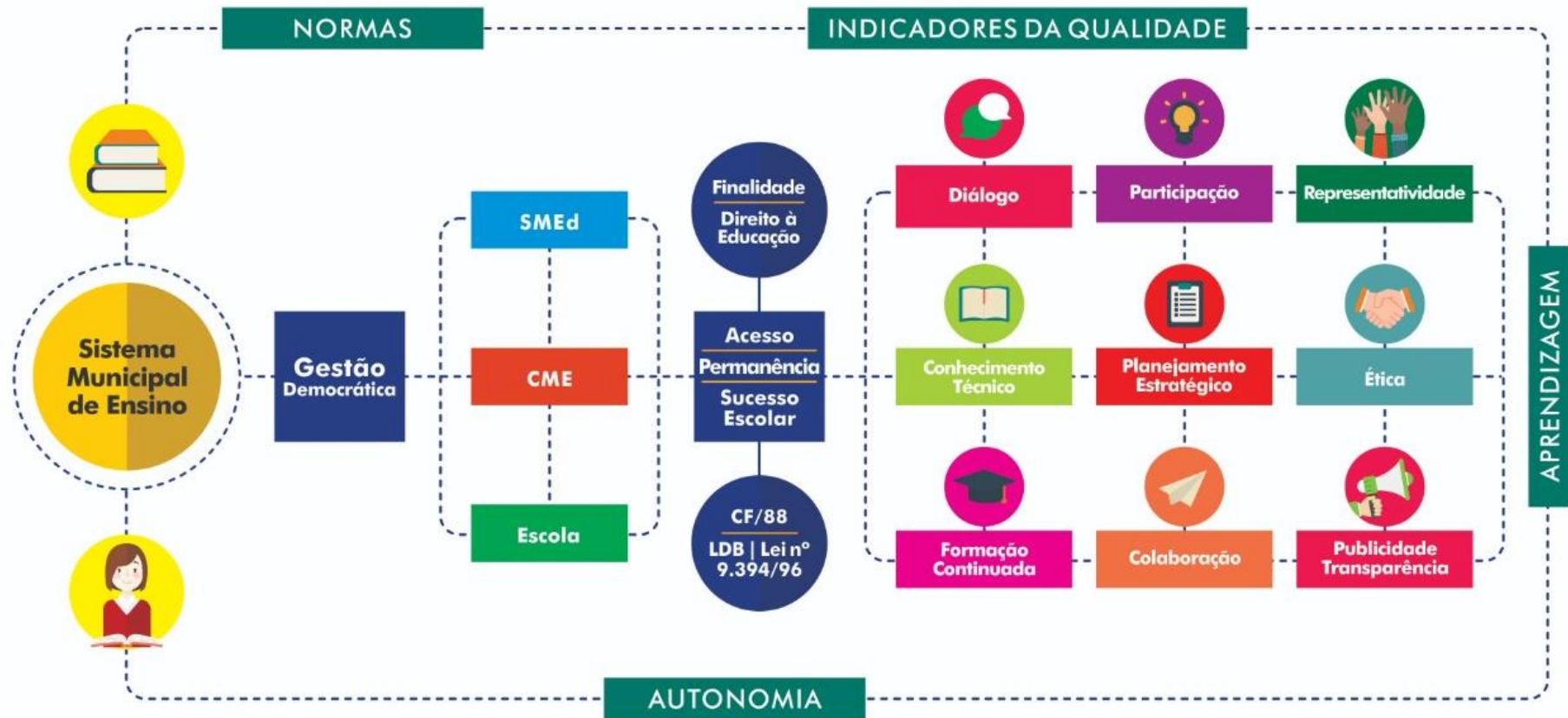
Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do construtor de sites WIX.com e de acordo com o estudo Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da “ [RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

## 7.10 DESENVOLVIMENTO DO SUBPRODUTO

Para ilustrar o processo de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino foi elaborado um fluxograma, Figura 54, que apresenta o Sistema Municipal de Ensino, bem como as etapas que levam até os Indicadores da qualidade no/do sistema de ensino. Nessa conjuntura, o fluxograma mostra o Sistema Municipal de Ensino dotado de autonomia, com normas complementares que buscam a unidade, através da gestão democrática, para o cumprimento da sua finalidade, o direito à educação por meio do acesso, da permanência e do sucesso escolar. Para tanto, no centro do Sistema estão órgãos e instituições educacionais que atuam de forma articulada para a promoção da aprendizagem de todos os estudantes. O resultado da atuação sistêmica de todos os elementos é fruto do diálogo, do conhecimento técnico, da formação continuada, da participação, do planejamento, da visibilidade, da representatividade, da ética e do suporte que possibilitam a qualidade da atuação no Sistema Municipal de Ensino.



Figura 54 – Fluxograma: Indicadores da Qualidade para a [re] articulação do SME

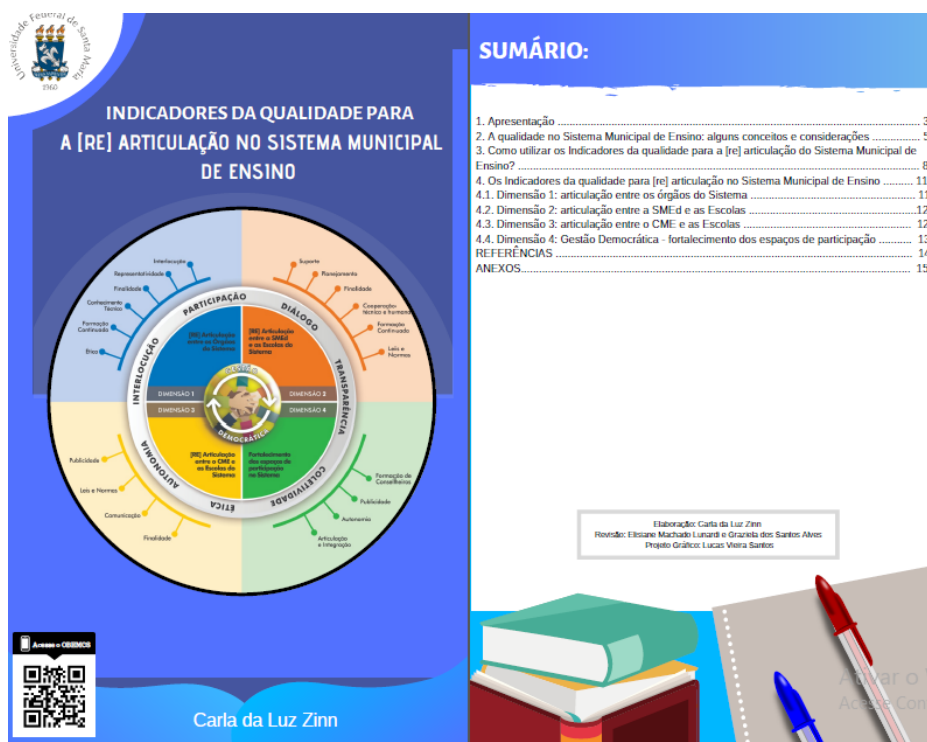


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Nesse sentido, o documento intitulado “**Indicadores de Qualidade para a (re) articulação do Sistema Municipal de Ensino**” será estruturado da seguinte maneira:

- Apresentação;
- Sumário;

Figura 55 – Capa e Sumário



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMed, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

Figura 56 – Apresentação

**1. APRESENTAÇÃO**

A qualidade na educação tem sido amplamente discutida por teóricos, organizações internacionais e acadêmicas. A finalidade dos sistemas educacionais instituídos no Brasil é de garantir o direito à educação, proporcionando a todas as crianças e estudantes o acesso a uma educação básica, com qualidade e equidade.

Nessa perspectiva, alguns documentos que tratam de indicadores de qualidade da Educação Básica<sup>1</sup> foram criados pela Ação Educativa, uma associação civil sem fins lucrativos que atua no campo da educação, com o apoio da Unicef, do Inep, da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Social, do MEC, da Fundação Orsa, do PNUD e da UNDME, sendo eles: Indicadores da Qualidade na Educação Infantil, elaborado em 2006; Indicadores de Qualidade na Educação – Ensino Fundamental, lançados em 2004 e revisados em 2007 e 2013 e ainda os Indicadores de Qualidade na Educação – Relações raciais na escola, elaborados com base na Lei nº 10.639/2003.

Os documentos são importantes instrumentos de reflexão e autoavaliação coletiva no contexto da escola. Ainda, aproximam a comunidade escolar para o debate e o planejamento de estratégias que visem superar as dificuldades apresentadas no decorrer do processo reflexivo. O site, Indicadores da Qualidade na Educação (2019) reforça que:

A partir dos resultados do referido estudo exploratório pode-se pensar a articulação entre a autoavaliação e a avaliação do ensino no sistema de ensino, modalidade avaliativa que tem sido implementada nas políticas públicas estaduais e municipais como um motor de motivação das escolas e das comunidades para a melhoria da qualidade da Educação pública. Tratava, pois, de organizar uma proposição de avaliação da qualidade da Educação, por meio de mecanismos de gestão democrática.

Sem dúvidas, através do estudo exploratório proporcionado pela metodologia proposta pelos documentos é possível pensar sobre a articulação, autoavaliação e a avaliação dos sistemas de ensino. No entanto, devido à complexidade do Sistema Municipal de Ensino, por exemplo, não seria interessante aplicar uma metodologia para pensar, discutir, autoavaliar e avaliar o próprio sistema de ensino?

<sup>1</sup> Assessoria de documentos que tratam dos Indicadores de Qualidade da Educação, através do link <http://www.indicadoreseducacao.org.br/que-e-comeco-2/>.

**1. APRESENTAÇÃO**

Pensando e refletindo sobre essa possibilidade eis que surge mais um subproduto da pesquisa intitulada "Gestão Democrática: [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS", de autoria de Carla da Luz Zini, sob a orientação da Profa Dra Eliane Machado Lunardi. No entanto, este documento chamado Indicadores da Qualidade para a [re] articulação no Sistema Municipal de Ensino tem por objetivo possibilitar aos gestores educacionais e escolares uma nova experiência de reflexão e autoavaliação na conjuntura do sistema de ensino, a partir dos princípios da gestão democrática.

Espera-se que o exercício do diálogo e da autoavaliação proposto pelo documento seja ponto de partida para novas reflexões e novas possibilidades de atualização deste material.

Vamos lá? Que tal uma análise do exercício da gestão democrática no ensino público na prática? Vamos partir de um importante princípio: a participação de quem faz a educação municipal de Cachoeira do Sul/RS?

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMED, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

- A qualidade no Sistema Municipal de Ensino: alguns conceitos e considerações (Sistema, Qualidade, indicadores);

Figura 57 – A qualidade no Sistema Municipal de Ensino

**2. A QUALIDADE NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO: ALGUNS CONCEITOS E CONSIDERAÇÕES**

A organização da educação brasileira possibilita aos municípios, em regime de colaboração, a criação do seu próprio sistema de ensino. Dessa maneira, na divisão do organismo sistêmico, o município atua, prioritariamente, na Educação Infantil e no Ensino Fundamental. Os dados do Censo Escolar de 2017, através do Curso de Gestão da Educação Municipal, oferecido pelo MEC em 2018, revelam que são cerca de 24 milhões de crianças, adolescentes e jovens e mais de 110.000 escolas em todo o Brasil. São milhões de estudantes que estão sob a responsabilidade dos Municípios, que têm o compromisso de oferecer uma educação de qualidade.

Nessa perspectiva, não basta, somente, oferecer o acesso, é preciso garantir a permanência e o sucesso na aprendizagem dos estudantes. A decisão do município em criar, por ato legal, o seu próprio sistema de ensino possibilitou o exercício do poder local, a sua autonomia para construir normas complementares e políticas educacionais de acordo com os anseios da sociedade.

Nesse sentido, a Secretaria Municipal de Educação, o Conselho Municipal de Educação e as escolas que compõem o Sistema Municipal de Ensino precisam atuar de forma articulada, tendo como base as normas do sistema com a finalidade de garantir o direito à educação a todos os estudantes. Para tanto, o foco da gestão do sistema educacional deve ser na aprendizagem com equidade e qualidade nas diferentes etapas e modalidades da Educação Básica. A autonomia do município será assegurada na medida em que todos os órgãos e escolas que integram o Sistema Municipal de Ensino utilizarem as normas como elementos de articulação, com o intuito de cumprir os objetivos da educação municipal.

**O que significa sistema?**

[...] compreende um conjunto de elementos, ideais e ou concretos, que mantêm relação entre si formando uma estrutura. Elementos, partes estruturadas em relação interdependente, formando um todo dotado de certo grau de harmonia e autonomia e voltado para uma finalidade (BORDIGNON, 2013, p. 26).

Saviani (2014, p. 17) ressalta que:

[...] sistema implica organização conforme normas próprias (o que lhe confere um elevado grau de autonomia) e comuns (isto é, que obrigam a todos os seus integrantes).

**Entendendo conceitos de qualidade...**

A qualidade social da educação brasileira é uma conquista a ser construída coletivamente de forma negociada, pois significa algo que se concretiza a partir da qualidade da relação entre todos os sujeitos que nela atuam direta ou indiretamente. Significa compreender que a educação é um processo de produção e socialização da cultura da vida, no qual se constroem, se mantêm e se transformam conhecimentos e valores. Produzir e socializar a cultura inclui garantir a presença dos sujeitos das aprendizagens na escola. Assim, a qualidade social da educação escolar supõe encontrar alternativas políticas, administrativas e pedagógicas que garantam o acesso, a permanência e o sucesso de indivíduos no sistema escolar, não apenas pela redução da evasão, da repetência e da distorção idade-aprendizagem, mas também pelo aprendizado efetivo. (PARECER CNE/CEB nº 5/2011)

Nessa seara, cabe a reflexão acerca de alguns conceitos que permeiam a gestão educacional e os documentos normativos, tanto na esfera nacional, quanto na municipal. Para definir a qualidade de um sistema de ensino ou até mesmo de uma escola, é necessária uma série de elementos. No entanto, os Indicadores da Qualidade para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino foram criados com o intuito de promover reflexões sobre a educação municipal, bem como compreender a sua [re] articulação no contexto da gestão democrática, através de seus pontos fortes e frágeis, pois de acordo com a Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-Mec (2004, p. 3) "Qualidade é um conceito dinâmico, reconstruído constantemente".

Para colaborar com o processo de reflexão e ação no âmbito do Sistema Municipal de Ensino, bem como propor e agir na busca de uma educação pública de qualidade, foram criadas dimensões e alguns indicadores que sinalizam aspectos importantes para a [re] articulação do sistema de ensino, com base no princípio constitucional da gestão democrática.

**Mas, o que são indicadores?**

No documento Indicadores da qualidade na educação, a Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-Mec (2004, p. 3) dizem que:

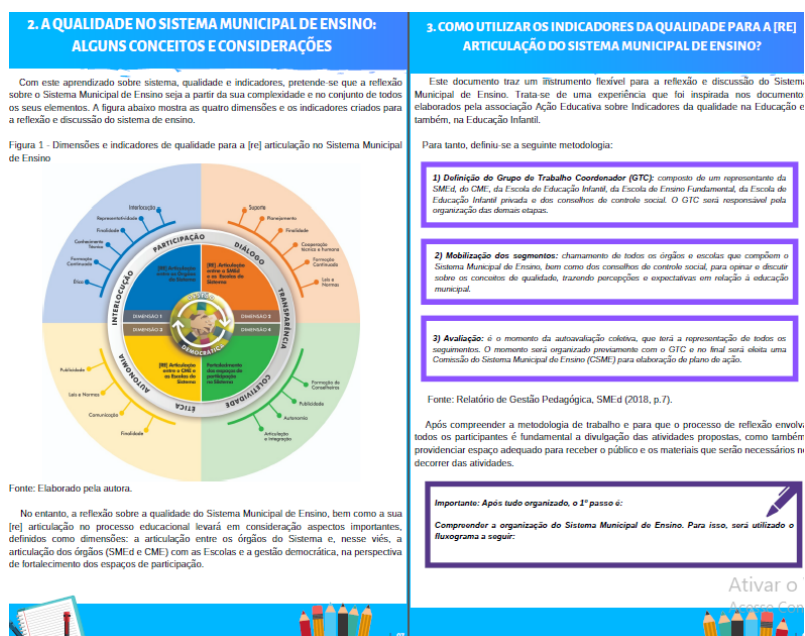
Indicadores são meios que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo. Por exemplo, para saber se uma pessoa está doente, usamos vários indicadores: febre, dor, desânimo. Para saber se a economia do país vai bem, utilizamos como indicadores: a inflação e a taxa de juros. A criação dos indicadores nos possibilita constatar mudanças (a febre que baixou significa que a pessoa está melhor; a inflação mais baixa, no último ano indica que a economia está melhorando).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMED, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

- Metodologia<sup>27</sup> de uso dos indicadores da qualidade para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino:

- ✓ Grupo de Trabalho Coordenador (GTC): será composto de um representante da SMEd, do CME, da Escola de Educação Infantil, da Escola de Ensino Fundamental, da Escola de Educação Infantil privada e dos conselhos de controle social. O GTC será responsável pela organização das demais etapas.
- ✓ Mobilização dos segmentos: chamamento de todos os órgãos e escolas que compõem o Sistema Municipal de Ensino, bem como dos conselhos de controle social, para opinar e discutir sobre os conceitos de qualidade, trazendo percepções e expectativas em relação a educação municipal.
- ✓ Avaliação: é o momento da autoavaliação coletiva, que terá a representação de todos os seguimentos. O momento será organizado previamente com o GTC e no final será eleita uma Comissão do Sistema Municipal de Ensino (CSME) para elaboração de plano de ação.

Figura 58 – Metodologia de uso dos indicadores



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira Santos, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

<sup>27</sup> A metodologia foi construída com base no Site Indicadores da Qualidade na Educação. Disponível em <<http://www.indicadoreseducacao.org.br/como-usar/>>.

Tabela 29 – Dinâmica da autoavaliação

Participação	Materiais Necessários	Encaminhamentos
<b>Para cada participante</b>	Cópia do documento	Leitura prévia
<b>Em grupos (vários segmentos)</b> <b>Dimensão 1</b> <b>Dimensão 2</b> <b>Dimensão 3</b> <b>Dimensão 4</b>	- Cartaz com quadro-resumo das dimensões - Cartazes correspondentes a cada dimensão - Post its em 4 cores (verde, amarela, vermelha) - Caneta hidrocor	- Cada grupo deve eleger um coordenador e um relator. - Análise dos indicadores utilizando os post its (Metodologia de Design Thinking <sup>28</sup> ). Verde: consolidado Amarelo: em andamento Vermelha: inexistente - Avaliação e definição coletiva da cor que melhor qualifica o indicador e, depois a dimensão.
<b>Apresentação dos grupos (Plenária geral)</b>	Cartaz correspondente a cada dimensão.	Discussão geral dos resultados (pontos fortes, frágeis e prioridades). - “Chuva de ideias”:
<b>Preenchimento do Quadro-resumo (nome das dimensões e indicadores)</b>	- Quadro-resumo - Post its nas cores já mencionadas.	Definição de prioridades para elaboração do Plano de Ação.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora com o apoio do documento Indicadores da Qualidade na Educação, Ação Educativa, 2004.

<sup>28</sup> De acordo com o Wikipedia (2019) Design Thinking “é o conjunto de ideias e insights para abordar problemas, relacionados a futuras aquisições de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções”. Disponível em <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://pt.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)>. Acesso em 16 jul. 2019.

Figura 59 – A utilização dos indicadores

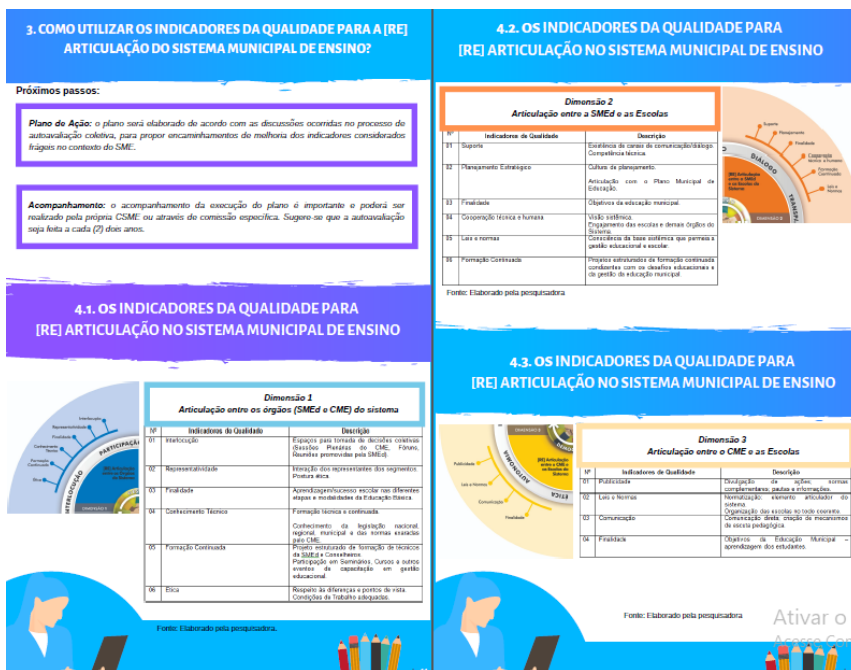


Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMed, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

- ✓ Plano de Ação: o plano será elaborado de acordo com as discussões ocorridas no processo de autoavaliação coletiva para propor encaminhamentos de melhoria dos indicadores considerados frágeis no contexto do SME.
- ✓ Acompanhamento: o acompanhamento da execução do plano é importante e poderá ser realizado pela própria CSME ou criada comissão específica. Sugere-se que a autoavaliação seja feita a cada (2) dois anos.
- Dimensões e Indicadores da Qualidade:
  - ✓ Dimensão 1: [re] articulação entre os órgãos do sistema
    - Interlocação
    - Representatividade
    - Finalidade
    - Conhecimento Técnico
    - Formação Continuada
    - Ética
  - ✓ Dimensão 2: [re] articulação entre a SMed e as Escolas

- Suporte
- Planejamento
- Finalidade
- Cooperação técnica e humana
- Formação Continuada
- Leis e Normas
- ✓ Dimensão 3: [re] articulação entre o CME e as Escolas
  - Publicidade
  - Leis e Normas
  - Comunicação
  - Finalidade
- ✓ Dimensão 4: fortalecimento dos espaços de participação no Sistema
  - Formação de Conselheiros
  - Publicidade
  - Autonomia
  - Articulação e Integração

Figura 60 – Os indicadores



Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMEd, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.



Figura 61 – Dimensão 4 e Referências

### 4.4. OS INDICADORES DA QUALIDADE PARA [RE] ARTICULAÇÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO

**Dimensão 4**  
**Gestão Democrática: fortalecimento dos espaços de participação**

ID	Indicadores de Qualidade	Descrição
14	Formas de participação	Processos contínuos de identificação, monitoramento e avaliação em parceria com os Conselhos
15	Participação	Participação e divulgação de ações e ações desenvolvidas para todos os segmentos
16	Ações	Condições de funcionamento nos centros, espaços, locais, ambientes, equipamentos, materiais, recursos humanos
17	Avaliação e melhoria	Processos de avaliação de qualidade, integração de ações e projetos e participação de todos os envolvidos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base na Unidade V, do Curso de Pós-graduação em Gestão em Educação, desenvolvido pelo Programa Formação para o Ensino, do INEP, (2016, p. 16)

**Chegamos ao final...**

*Acredita-se que este documento será mais uma possibilidade de [re] articulação e contribuição para o fortalecimento do Sistema Municipal de Ensino, uma vez que possibilitará o encontro e o reencontro de quem faz a gestão nos diferentes espaços educativos do município de Cachoeira do Sul. A metodologia do diálogo, do diagnóstico e da coletividade, será um exercício para a construção de um novo caminho ou um caminho [re] articulado com um olhar mais sistêmico e abrangente, buscando contribuir para a melhoria da qualidade da educação, no sucesso na aprendizagem e na construção de uma sociedade mais justa com cidadãos críticos e participantes.*

**Avante!**

### REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA: UNICEF, PNUD, INEP-MEC. Indicadores da qualidade na educação. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

BORDIGNON, Genálio. Gestão da Educação no Município: sistema, conselho e plano. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em: 29 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Parecer nº 5, de 4 de maio de 2011. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=8016-pceb005-11&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8016-pceb005-11&Itemid=30192)>. Acesso em: 07 out. 2018.

SAVIANI, Dermeval. Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMed, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.

- Anexos: quadro-resumo, cartazes correspondentes a cada dimensão e modelo de plano de ação (Meta – Ação - Recursos humanos ou materiais - Prazo - Observações).

Figura 62 – Anexos

## ANEXOS

Quadro - resumo:

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Modelo de Cartaz para cada dimensão:

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Modelo de plano de ação (Meta – Ação – Recursos humanos ou materiais – Prazo – Observações):

Meta (para quem?)	Ação (como fazer?)	Recursos Humanos ou Materiais (com que recursos?)	Prazo (quando será feito?)	Observações

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora e pelo técnico da SMed, Lucas Vieira, através do canva.com e de acordo o estudo “[RE] Articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS: gestão democrática no cenário da política educacional”.



Contudo, o documento será mais uma possibilidade de [re] articulação e contribuição para o fortalecimento do Sistema Municipal de Ensino, uma vez que possibilitará o encontro e o reencontro de quem faz a gestão nos diferentes espaços educativos do município de Cachoeira do Sul. A metodologia do diálogo, do diagnóstico e da coletividade, será um exercício para a construção de um novo caminho ou um caminho [re] articulado com um olhar mais sistêmico e abrangente para a melhoria da qualidade da educação, no sucesso na aprendizagem e na construção de uma sociedade mais justa com cidadãos críticos e participantes.

#### 7.11 REFERÊNCIAS UTILIZADAS NO SUBPRODUTO

AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF, PNUD, INEP-MEC. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da Educação no Município: sistema, conselho e plano**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2013.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/-constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/-constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/-Leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/-Leis/l9394.htm)>. Acesso em: 29 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 5**, de 4 de maio de 2011. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=8016-pceb005-11&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8016-pceb005-11&Itemid=30192)>. Acesso em: 07 out. 2018.

SAVIANI, Dermeval. **Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação**. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo.



## 8 O MOVIMENTO SISTÊMICO: CONSIDERAÇÕES FINAIS

É momento de retornar as reflexões e questionamentos que motivaram essa produção acadêmica no contexto da atuação profissional. Inicialmente, destaco o questionamento que deu origem a problemática desse estudo: Como se [re] articula o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS e quais são as perspectivas que podem contribuir para o fortalecimento e a qualidade dos processos de gestão educacional democrática? Nesta perspectiva, pergunta-se:

- Quais são as políticas públicas existentes no âmbito da gestão educacional democrática?

- Quais são as possibilidades de práticas de articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS?

- Como é possível contribuir para o fortalecimento e a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul?

Em meio a tantas perguntas, a necessidade de compreender os processos de [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino foi extremamente necessária para atuar no cerne da gestão educacional com mais segurança e responsabilidade. A pesquisa do estado do conhecimento possibilitou conhecer a realidade de alguns sistemas municipais já instituídos e as discussões produzidas no campo acadêmico sobre os sujeitos, os elementos que integram o sistema e as suas relações no contexto da gestão democrática. Nesse contexto, são visíveis os desafios e as fragilidades enfrentadas no processo de efetivação da gestão democrática. A autonomia do município, ao criar o seu sistema próprio de ensino, ao mesmo tempo, que é uma inovação consagrada pela CF/1988 e pela LDB (Lei nº 9.394/96), também é um desafio no que se refere ao poder local, no sentido da possibilidade de criar regras próprias de gestão educacional.

Demais disso, em meio às descobertas, foi possível caminhar pelo cenário das políticas educacionais brasileiras e perceber suas relações e inter-relações com os organismos internacionais, bem como suas influências no contexto educacional do país. No campo teórico, percebe-se um esforço do Estado Brasileiro em garantir os direitos fundamentais previstos pela Constituição Federal, de 1988, especificamente no que tange a educação. A busca constante pelo exercício da democratização do ensino público é ainda um grande desafio. Porém, os espaços de

participação são ainda frágeis no cumprimento dos seus papéis junto ao acompanhamento e controle social das políticas públicas educacionais.

Ainda, cabe destacar que existem poucas literaturas e pesquisas que tratem das especificidades do Sistema Municipal de Ensino, principalmente no que tange ao elemento administrador e executor das políticas educacionais: a Secretaria Municipal de Educação.

Ao analisar e discutir as políticas relacionadas à gestão educacional percebe-se a importância do Sistema Municipal de Ensino no processo de democratização da educação do país. A possibilidade de exercitar uma nova relação no processo de gestão, através dos espaços democráticos, na qual a sociedade participa da tomada de decisões e constrói constantemente o exercício da cidadania a partir da participação social é um fator que retrata a importância dos Sistemas Municipais de Ensino.

Na mesma análise, percebem-se as críticas e as resistências quanto à criação de um Sistema Nacional de Educação. As próprias fragilidades encontradas no âmbito da gestão educacional apontam para a ineficiência ou inexistência de um sistema educacional no Brasil. De tal modo, é possível visualizar uma articulação da União, através do MEC, como os sistemas estaduais e municipais, como por exemplo, através dos programas e políticas, como o próprio Plano Nacional de Educação. Mas, no contexto da concepção de sistema estariam fragilizados os espaços democráticos constituídos na esfera nacional, como o próprio Conselho Nacional de Educação (CNE) e o Fórum Nacional de Educação.

Assim, Pereira (2014, p. 39) salienta que:

O sistema ultrapassa a educação individual, o que requer trabalho coletivo, devendo ser sistemas abertos e flexíveis de modo a atender as peculiaridades de cada realidade em cada momento, tendo como base, consciência dos problemas; conhecimento da realidade; formulação de uma teoria educacional, a qual deverá indicar os objetivos e meios que tornem possível a atividade comum intencional.

Nesse sentido, o Sistema Municipal de Ensino surge para atender as particularidades de cada realidade com o propósito de indicar caminhos para tornar possível à realização dos objetivos da educação municipal. Essa atividade comum intencional será o elo principal de atuação de todos os envolvidos no sistema.

No entanto, pensar em considerações finais é ao mesmo tempo pensar no início de um novo caminho. É preciso destacar a necessidade de continuidade da pesquisa, tendo em vista que cada dimensão e descoberta realizada merecem outras análises, que certamente possibilitarão outras reflexões e sentidos ao movimento sistêmico.

Fala-se em movimento sistêmico porque é inviável falar a guisa de conclusões que a gestão da educação municipal é estanque. A cada momento surge um novo movimento que dá sentido a saberes, fazeres e concepções previamente estabelecidas. É da natureza do Sistema Municipal de Ensino a articulação, mas como ele tem vida e é movido pela ação humana, necessita de constante [re] articulação e fortalecimento.

Frente ao desafio do regime federativo cooperativo, o Município passa a assumir responsabilidades pela educação local, principalmente pela possibilidade de instituir o seu sistema próprio de ensino. Essa possibilidade, assegurada pela Carta Magna e depois pela LDB/96, motivou o município de Cachoeira do Sul a criar o Sistema Municipal de Ensino, por ato legal (Lei Municipal nº 3.177), no ano 2000. A partir, de então, a compreensão da implementação do Sistema e a análise da sua contribuição para a educação municipal de Cachoeira do Sul/RS tornou-se necessária do ponto de vista da sua [re] articulação.

Assim, entende-se Sistema Municipal de Ensino como uma unidade viva, complexa, composta por elementos que atuam sinergicamente com uma intencionalidade. As novas responsabilidades assumidas pelo Município para definir suas próprias políticas no âmbito da educação instigaram a buscar documentos normativos sobre os sistemas de ensino, na esfera nacional e municipal. O organograma apresentado, na página 139, demonstra a síntese dos documentos legais que ampararam a criação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS.

De acordo com as entrevistas realizadas no contexto dos órgãos gestor e normativo do Sistema Municipal de Ensino percebe-se que o desligamento do sistema estadual de ensino foi uma importante conquista, tendo em vista a morosidade, principalmente, dos atos normativos relacionados ao credenciamento de escolas. A pesquisa identificou a existência da articulação entre a Secretaria Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação, ainda que sejam

necessários o aprimoramento das relações de diálogo e do conhecimento técnico para uma atuação sistêmica voltada para a mesma finalidade.

Outro aspecto interessante é a criação do Conselho Municipal de Educação antes da promulgação da Constituição Federal de 1988 e o seu papel após a instituição do Sistema Municipal de Ensino. A atuação do CME de Cachoeira do Sul, como a criação do Sistema, tem sido bastante burocrática em virtude da sua responsabilidade em aprovar documentos e expedir pareceres de credenciamento, renovação de credenciamento e autorização para o funcionamento de cursos. Todavia, ressalta-se que o aprendizado e o exercício da gestão democrática devem ser constantes entre os dois órgãos do Sistema Municipal de Ensino, pois a descontinuidade das políticas educacionais no cenário municipal, também, é recorrente e o Conselho Municipal de Educação, como órgão de Estado e não de governo é peça chave na engrenagem da educação municipal.

A busca pelo diálogo e a articulação entre a SMEd e o CME, e vice-versa, de acordo com as entrevistas e os documentos locais analisados tem acontecido de forma harmoniosa. Cury (2004, p. 22) no caderno referência do Pró-Conselho, diz que “a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência”. Dessa maneira, a gestão democrática é um desafio e ao mesmo tempo um princípio constitucional, no qual o Conselho Municipal de Educação é um importante mecanismo de garantia da participação e articulação na conjuntura do Sistema Municipal de Ensino.

Ainda, em relação à articulação existente entre os órgãos, a pesquisa possibilitou compreender esse processo nas escolas do Sistema. A escola é o local onde as políticas se concretizam, por isso, tanto a SMEd, quanto o CME precisam manter uma articulação que possibilite garantir o direito à Educação Básica. No questionário respondido pelos gestores escolares das escolas pertencentes ao Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, constata-se que a SMEd tem buscado uma integração com as escolas, oferecendo apoio, no sentido colaborativo, para que juntas possam cumprir com os objetivos da educação municipal.

Ressalta-se que nas respostas dos participantes é visível a compreensão do papel da SMEd no contexto do Sistema Municipal de Ensino, tanto que reconhecem a importância de uma equipe qualificada, no órgão, para que seja possível o compartilhamento de ações que visem a garantia de uma educação pública de

qualidade. Neste aspecto, a oferta de formação continuada para os gestores escolares tem sido um pilar para a qualificação do processo de articulação e comunicação com as escolas.

No que se refere à articulação entre o CME e as Escolas, fica evidente a necessidade de uma maior aproximação, pois 39, 5% dos gestores escolares conhecem em parte a atuação do órgão colegiado. Cabe aqui, uma reflexão sobre o contexto da comunidade escolar das escolas do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, em relação ao conhecimento sobre a existência e o papel do Conselho Municipal de Educação no âmbito do Sistema de Ensino. Além do mais, ao menos os profissionais da educação sabem que o município possui seu próprio sistema de ensino?

Frente a esses questionamentos, a pesquisa revela que a publicidade é um princípio constitucional frágil no cerne da atuação do CME. Ao longo desses 19 anos de sistema próprio, a transparência das ações desenvolvidas no âmbito do CME é uma necessidade para a melhoria dos indicadores relacionados à atuação do órgão. Nesse viés, registra-se que 47,7% dos gestores escolares não conhecem as normas do CME. As normas são essenciais para a autonomia do município e possibilitam a articulação entre os elementos do sistema tendo em vista a finalidade da educação municipal.

Assim, o gestor escolar E.M.34 Q registra no questionário, em relação à articulação entre os órgãos e as escolas do Sistema, que o “[...] Conselho poderia ser mais ativo”. Essa fala traz uma alerta quanto à qualidade da interlocução entre o CME e as escolas, pois a expressão “mais ativo” no contexto do órgão colegiado pode ter vários significados. Um deles, é em relação à própria publicidade das suas normas, que durante anos tem sido encaminhadas para a SMEd, para que a mesma faça a divulgação às escolas do Sistema Municipal de Ensino. Não deveria ser o próprio órgão colegiado o responsável pela publicidade das suas ações e normas complementares desenvolvidas?

Enfim, para haver um sistema verdadeiramente instituído é necessário que todos os seus elementos (SMEd, CME e Escolas) andem lado a lado com o mesmo propósito. A [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul além de ser uma necessidade é, também, uma realidade que advém da atuação e engajamento de todos os envolvidos na educação municipal para que o direito a

uma Educação Básica de qualidade e com equidade seja garantida a todos os estudantes.

Dessa maneira, falar de Sistema Municipal de Ensino exige uma compreensão mais abrangente no cerne das políticas educacionais e de reflexões mais aprofundadas a partir do macrossistema. Ainda, não há no país federativo um Sistema Nacional de Ensino que exemplifique em suas ações concretas o exercício da gestão democrática no ensino público. O Conselho Nacional de Educação (CNE), por exemplo, embora tenha como missão a busca de alternativas e mecanismos democráticos para assegurar a participação da sociedade no desenvolvimento da educação nacional, não tem no topo do seu organograma o plenário com o poder de decisão para a criação das políticas educacionais, devido a ausência de um Sistema Nacional de Educação.

Enquanto isso, os municípios vêm exercitando essa prática em meio há vários desafios e descontinuidades das políticas educacionais. Para tanto, cabe uma reflexão e um movimento prático na busca da [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino já instituído e que busca cumprir a sua finalidade no âmbito da educação municipal.

Nesse contexto abrangente da gestão educacional, sobretudo do Sistema Municipal de Ensino percebem-se tensões no campo prático da educação municipal, mas também reflexões que nos levam a concluir que a temática carece de estudos mais aprofundados no *locus* dos elementos que constituem o Sistema, sendo eles: a Secretaria Municipal de Educação, o Conselho Municipal de Educação e as Escolas. Assim, nessa investigação foi preciso considerar as especificidades e interdependência de cada elemento, como também o todo no qual eles fazem parte e a finalidade propulsora do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS.

A gestão democrática, na perspectiva do Sistema Municipal de Ensino, é vista como um processo baseado no poder de decisão através da participação qualificada da sociedade civil na construção e controle social das políticas públicas educacionais.

Para tanto, o fortalecimento dos espaços de participação no Sistema Municipal de Ensino é outra necessidade emergente da pesquisa. Se o CME, com 30 anos de existência e 19 anos atuando na conjuntura do Sistema de Ensino tem as suas fragilidades e desafios, imagina-se os órgãos de controle social e o próprio Fórum Permanente Municipal de Educação, que surge à luz do Plano Nacional de



Educação – PNE (Lei nº 13.005/14). Os participantes da pesquisa pouco reconhecem os órgãos colegiados do município como mecanismos de gestão democrática do ensino público. A colaboração dos conselhos e do próprio fórum é extremamente necessária, pois o elo de trabalho dos órgãos colegiados é o serviço público. Assim, são importantes articuladores na esfera do Sistema Municipal de Ensino para a garantia de uma educação pública, democrática e de qualidade. A publicidade, mais uma vez, é a chave para a visibilidade, o acesso às informações educacionais e as ações desenvolvidas e discutidas no âmbito dos órgãos colegiados.

A educação é intencional. Por essa razão, o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS foi criado com o intuito de atender aos objetivos da educação municipal. Para tanto, é preciso uma atuação harmoniosa no todo, na unidade. A coerência no sistema será pautada pelas normas complementares a legislação nacional que fortalecerão o poder local do ente federado.

Portanto, cabe ressaltar que essa dissertação empreendeu vários esforços a fim de compreender a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS, a partir dos princípios da gestão democrática. Nessa perspectiva, o Observatório da Educação Municipal – OBEMCS, o Guia Prático para Gestores Educacionais sobre o SME de Cachoeira do Sul e os Indicadores da qualidade para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino, produto e subprodutos frutos dessa pesquisa, são uma possibilidade de fortalecimento e [re] articulação do Sistema.

A discussão do Sistema Municipal de Ensino carece de mais estudos, num sentido mais amplo e prático, de tal modo que possa provocar significativas mudanças no contexto da educação municipal. O Mestrado Profissional é uma possibilidade real de contextualizar a atuação profissional com o campo científico e acadêmico. Mas, ele vai além dos bancos acadêmicos... Possibilita transformações reais no cotidiano da prática e reflexões que levam a uma mudança fundamentada em alicerces seguros no âmbito das políticas públicas e da gestão educacional. Espera-se que esse estudo contribua não para a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino e para o fortalecimento da gestão democrática de Cachoeira do Sul, mas como também possibilite outras reflexões e estudos no cerne de outros sistemas já instituídos ou que serão criados para o exercício da autonomia dos municípios brasileiros.



## REFERÊNCIAS

AÇÃO EDUCATIVA; UNICEF, PNUD, INEP-MEC. **Indicadores da qualidade na educação**. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, LDA, 2007.

BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: fragmentos de um dicionário político. 21. ed. Rio de Janeiro, São Paulo: Paz e Terra, 2018.

BORDIGNON, Genuíno; PEREIRA, Álvaro de Pádua. **Perfil dos conselhos municipais de educação 2007**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/livro\\_final\\_proconselho07.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/livro_final_proconselho07.pdf)>. Acesso em: 8 jun. 2019.

BORDIGNON, Genuíno. **Gestão da Educação no Município**: sistema, conselho e plano. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2013.

BUZAIM, R. S. **A municipalização e a institucionalização do Sistema Municipal de Ensino em Goiatuba-GO (1997-2004)**: avanços e retrocessos do processo de democratização da educação básica pública. 2009. 177 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, 2009. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/ResultadoPesquisaObraForm.do>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/-constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/-constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 10 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Conselho Municipal de Educação e suas articulações com as políticas públicas**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

\_\_\_\_\_. **Curso Fundeb (Formação pela Escola) - Caderno de estudos – unidade V**. Brasília: MEC, FNDE, 2016.

\_\_\_\_\_. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica. FNDE. **Resolução/CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Brasília, DF: MEC, 2013. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/4620-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-26,-de-17-de-junho-de-2013>>. Acesso em: 02 jul. 2019.

BRASIL. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica. FNDE. **Resolução/CD/FNDE nº 35, de 1º de outubro de 2003**. Estabelece critérios para o repasse de recursos financeiros, à conta do PNAE, previstos na Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001. Brasília, DF: MEC, 2003. Disponível em:

<<http://www.fnde.gov.br/acessibilidade/item/4257-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-35,-de-1-de-outubro-de-2003>>. Acesso em: 5 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica. FNDE. **Resolução/CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE. Brasília, DF: MEC, 2013. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/legislacao/item/4620-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-26,-de-17-de-junho-de-2013>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **FUNDEB Manual de Orientação**. MEC. FNDE. Diretoria Financeira. Coordenação - Geral de Operacionalização do Fundeb e Acompanhamento e Distribuição da Arrecadação do Salário-Educação, 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995**. Altera os dispositivos da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9131.htm)>. Acesso em: 9 jul. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/-Leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/-Leis/l9394.htm)>. Acesso em: 29 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007**. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação - FUNDEB, de que trata o art. 60 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias; altera a Lei nº 10.195, de 14 de fevereiro de 2001; revoga dispositivos das Leis nºs 9.424, de 24 de dezembro de 1996, 10.880, de 9 de junho de 2004, e 10.845, de 5 de março de 2004; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/l11494.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11494.htm)>. Acesso em: 10 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nºs 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/legislacoes/institucional-leis/item/3345-lei-n%C2%BA-11947-de-16-de-junho-de-2009>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/-2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/-2014/lei/l13005.htm)>. Acesso em: 3 abr. 2018.

BRASIL. **Manual da Lei de acesso à informação para Estados e Municípios.** Controladoria Geral da União (CGU). Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas. 1. ed. Brasília: Brasil Transparente, 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Consulta Matrícula.** Disponível em: <[https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FIntegra%C3%A7%C3%A3o%20-%20Consulta%20Matr%C3%ADcula%2F\\_portal%2FConsulta%20Matr%C3%ADcula&Page=Consolidado%20por%20UF](https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FIntegra%C3%A7%C3%A3o%20-%20Consulta%20Matr%C3%ADcula%2F_portal%2FConsulta%20Matr%C3%ADcula&Page=Consolidado%20por%20UF)>. Acesso em: 21 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação infantil.** Brasília: MEC, SEB, 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **PNE em Movimento: Trabalhando Juntos.** Disponível em <<http://pne.mec.gov.br/trabalhando-juntos>>. Acesso em: 9 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **PNE em Movimento: Situação dos Planos de Educação.** Disponível em <<http://pne.mec.gov.br/planos-de-educacao/situacao-dos-planos-de-educacao>>. Acesso em: 9 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. Portaria nº 17, de 28 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 28 dez. 2009. p. 20. Disponível em: <[https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa\\_17MP.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17MP.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Liderança e Gestão: O DME como agente de transformação e o papel da UNDIME.** Brasília, DF: MEC, Programa Gestão para a Educação Municipal (GEM), 2018 (Guia rápido).

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 5, de 4 de maio de 2011.** Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Brasília, DF: MEC, 2011. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=8016-pceb005-11&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=8016-pceb005-11&Itemid=30192)>. Acesso em: 07 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Parecer nº 30, de 12 de setembro de 2000.** Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. Solicita pronunciamento, tendo em vista o Parecer CEB 04/2000. Brasília, DF: MEC, 2000. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030\\_00.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pceb030_00.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2019.

\_\_\_\_\_. **Portaria interministerial nº 1.010, de 08 de maio de 2006.** Institui as diretrizes para a Promoção da Alimentação Saudável nas Escolas de educação infantil, fundamental e nível médio das redes públicas e privadas, em âmbito nacional. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2006. Disponível em: <[http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2006/pri1010\\_08\\_05\\_2006.html](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2006/pri1010_08_05_2006.html)>. Acesso em: 12 jun. 2019.

BRASIL. **Programa Nacional de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação Pró-Conselho**: caderno de referência / coordenação geral de articulação e fortalecimento institucional dos sistemas de ensino. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, 2004.

\_\_\_\_\_. **Projeto Integrador**: Formação Continuada de Conselheiros Municipais de Educação. Brasília, DF: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Regimento Interno**. Cachoeira do Sul: CME, 2015.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº 421**. Cachoeira do Sul: CME, 2016.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº 445**. Cachoeira do Sul: CME, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº 447**. Cachoeira do Sul: CME, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº 17 CEI**. Cachoeira do Sul: CME, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº 455**. Cachoeira do Sul: CME, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº456**. Cachoeira do Sul: CME, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº 457**. Cachoeira do Sul: CME, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ata Nº 458**. Cachoeira do Sul: CME, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Ofício Nº 14**. Cachoeira do Sul: CME, 2017.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Informativo, Educação em Destaque**. Cachoeira do Sul: CME, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Resolução nº 20, de 4 de setembro de 2014**. Atualiza normas para o credenciamento de estabelecimento de ensino, renovação de credenciamento, autorização para funcionamento de cursos e regula procedimentos correlatos. Atualiza normas sobre segurança, prevenção e proteção contra incêndio, em atenção à Lei Complementar nº 14.376, de 26 de dezembro de 2013. Cachoeira do Sul: Conselho Municipal de Educação, 2014.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Resolução nº 18, de 3 de abril de 2014.** Regula a elaboração e dispõe sobre os procedimentos para análise e aprovação dos Regimentos Escolares de estabelecimentos de ensino que integram o Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul. Cachoeira do Sul: Conselho Municipal de Educação, 2014.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Resolução nº 21, de 13 de setembro de 2018.** Fixa Diretrizes Curriculares para a Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul – RS. Estabelece condições para a oferta da Educação Infantil no Sistema Municipal de Ensino. Cachoeira do Sul: Conselho Municipal de Educação, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Relatório Anual.** Cachoeira do Sul: CME, 2015.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Relatório Anual.** Cachoeira do Sul: CME, 2016.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Relatório Anual.** Cachoeira do Sul: CME, 2017.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Relatório Anual.** Cachoeira do Sul: CME, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Projeto de Formação Continuada.** Cachoeira do Sul: CME, 2015.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Projeto de Formação Continuada.** Cachoeira do Sul: CME, 2016.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Projeto de Formação Continuada.** Cachoeira do Sul: CME, 2017.

CACHOEIRA DO SUL. Conselho Municipal de Educação. **Projeto de Formação Continuada.** Cachoeira do Sul: CME, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Conviva Educação. **Diagnóstico da Gestão da Educação Municipal.** Cachoeira do Sul: Conviva Educação, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. **Guia de Orientações para o Gestor Escolar.** Cachoeira do Sul: SMed, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. **Índice de evasão no Ensino Fundamental das escolas estaduais de cachoeira do Sul.** Cachoeira do Sul: 24ª CRE, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Orgânica do Município, de 31 de maio de 1990.** Cachoeira do Sul: TRT 4, 1990. Disponível em: <[https://siabi.trt4.jus.br/biblioteca/direito/legislacao/lei/municipal/lor\\_cachoeiradosul\\_1990.pdf](https://siabi.trt4.jus.br/biblioteca/direito/legislacao/lei/municipal/lor_cachoeiradosul_1990.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2019.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 2.366, de 20 de julho de 1990.** Reorganiza a estrutura administrativa da Prefeitura Municipal de Cachoeira do Sul, revogando a Lei Municipal 2267, de 16 de dezembro de 1988 e a Lei Municipal 2302, de 19 de setembro de 1989 e dá outras providências. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 1990. Disponível em: <<http://camaracachoeira.rs.gov.br>>. Acesso em 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 2.222, de 25 de agosto de 1988.** Cria o Conselho Municipal de Educação, revogando a Lei Municipal nº 1.062, de 09 de outubro de 1964. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 1988.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 2.463, de 30 de setembro de 1991.** Cria cargos em Comissão de Assessor Técnico e de Secretário na Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Desporto, para o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 1991.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3.177, de 19 de janeiro de 2000.** Cria o Sistema Municipal de Ensino, disciplina sua organização e dá outras providências. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2000. Disponível em: <<http://camaracachoeira.rs.gov.br>>. Acesso em 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3.339, de 15 de julho de 2002.** Reestrutura o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul, dispõe sobre o seu funcionamento, competências e dá outras providências. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2002. Disponível em: <<http://camaracachoeira.rs.gov.br>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 3.748, de 10 de agosto de 2007.** Cria o Conselho Municipal de Acompanhamento, Controle Social, Comprovação e Fiscalização dos Recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – Conselho do Fundeb. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2007.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 4.064, de 05 de agosto de 2011.** Reestrutura o Conselho de Alimentação Escolar. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2011.

CACHOEIRA DO SUL. **Lei Municipal nº 4.404, de 25 de agosto de 2015.** Institui o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Cachoeira do Sul: Câmara de Vereadores de Cachoeira do Sul, 2015.

CACHOEIRA DO SUL. **Livro de Registros:** encaminhamentos de processos ao CME. Cachoeira do Sul: SMed, 2016.

CACHOEIRA DO SUL. **Ofício SMed nº 167, de 12 de junho de 2019.** Cachoeira do Sul: SMed, 2019.

CACHOEIRA DO SUL. Secretaria Municipal de Educação e Cultura. **Informativo SMEC**, Cachoeira do Sul: SMed, 1999.



CACHOEIRA DO SUL. Secretaria Municipal de Educação. **Relatório de Atividades: Gestão Pedagógica – Diretoria de Educação.** Cachoeira do Sul: SMEd, 2017.

CACHOEIRA DO SUL. Secretaria Municipal de Educação. **Relatório de Atividades: Gestão Pedagógica – Diretoria de Educação.** Cachoeira do Sul: SMEd, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Secretaria Municipal de Educação. **Painel: 70 da SMEd Cachoeira do Sul.** Cachoeira do Sul: SMEd, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. Secretaria Municipal de Educação. Setor de Pessoal. **Titulação do Quadro de Magistério Municipal.** Cachoeira do Sul: SMEd, 2018.

CACHOEIRA DO SUL. **Taxa de Abandono:** rendimentos 2018, censo final. CEPLAN. Cachoeira do Sul: SMEd, 2019.

CANAN, Silvia Regina. **Influencia de los organismos internacionales em las políticas educacionales: ¿Sólo hay intervención cuando hay consentimiento?** Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CLACSO; San Pablo: Mercado de Letras, 2017.

CHRISPINO, Álvaro. **Introdução ao estudo das políticas públicas:** uma visão interdisciplinar e contextualizada. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

CIBERESPAÇO. Dicionário informal, 12 out. 2018. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/ciberespa%C3%A7o/>>. Acesso em: 12 out. 2018.

CONVIVA EDUCAÇÃO. **Conviva Educação:** ambiente virtual de apoio à Educação Municipal. São Paulo: Conviva Educação, 2019. Disponível em: <<https://convivaeducacao.org.br/>>. Acesso em: 5 jun. 2019.

COSTA, Joacir Marques da; NUNES, Janilse Fernandes; MAZZARDO, Mara Denize; TEIXEIRA, Marina Lara Silva dos Santos. In: CORTE, Marilene Gabriel Dalla (Org.). **Políticas Públicas e Conselhos Municipais de Educação:** interlocuções com o Pró-Conselho. São Leopoldo: Oikos, 2015.

COSTA, Joacir Marques da. **Formação do Sistema Educacional:** Montanha-Russa discursiva, fuga de sentidos. 2016. 168 p. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/3512>>. Acesso em: 07 dez. 2018.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Prefácio. In: SOUZA, Donald Bello de; DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; OLIVEIRA, Rosimar de Fátima (Org.). **Sistemas Educacionais:** concepções, tensões e desafios. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

CUNHA, Antônio Eugênio. **Afeto e Aprendizagem:** relação da amorosidade e saber na prática pedagógica. 2. ed. Rio de Janeiro: WAK, 2010.

DOURADO, Luiz Fernandes (coord.); OLIVEIRA, João Ferreira de; SANTOS, Catarina de Almeida. **A Qualidade da Educação: conceitos e definições**. Brasília, DF: Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2007. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/documents/186968/485287/A+qualidade+da+educa%C3%A7%C3%A3o+conceitos+e+defini%C3%A7%C3%B5es/8926ad76-ce32-4328-8a26-5139ccedddb4?vers-ion=1.3>>. Acesso em: 5 jun. 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. A institucionalização do Sistema Nacional de Educação e o Plano Nacional de Educação: proposições e disputas. **Educ. Soc**, v. 39, n. 143, p. 477-498, abr./jun., 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v39n143/1678-4626-es-39-143-477.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2019.

FERREIRA, N. S. A. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, ano 23, n. 79, p. 257- 272, ago. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/es/v23n79/10857.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FNDE. **Portal do FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília, DF: FNDE, 2019. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

FREE LOGO DESIGN. **Logo próprio**. Quebec, 2018. Disponível em: <<https://pt.freelogodesign.org/share-preview/95f5279f-a6e1-4540-b7a9-ab5555ea14bd>>. Acesso em: 21 out. 2018.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

FREIRE, Paulo. **Política e Educação**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na educação: uma nova abordagem**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010. Série Cadernos de Formação.

GADOTTI, Moacir. **Sistema Municipal de Educação: estratégias para a sua implantação**. [S.l.]: Instituto Paulo Freire, 1994. Disponível em: <[http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3396/1/FPF\\_PTPF\\_01\\_0419.pdf](http://www.acervo.paulofreire.org:8080/jspui/bitstream/7891/3396/1/FPF_PTPF_01_0419.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2019.

GADOTTI, Moacir. **Gestão Democrática com participação popular no planejamento e na organização da educação nacional**. Brasília, DF: CONAE, 2014. Disponível em: <[http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti\\_final.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf)>. Acesso em: 2 jun. 2019.

GESTÃO. Dicionário On-line Michaelis, 7 out. 2018. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/gest%C3%A3o/>>. Acesso em: 07 out. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama Cachoeira do Sul**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama>>. Acesso em: 2 jun. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PNAD Contínua 2018: educação avança no país, mas desigualdades raciais e por região persistem**. Brasília, DF: Agência IBGE Notícias, 19 jul. 2019. Disponível em: <<https://agenciade-noticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24857-pnad-continua-2018-educacao-avanca-no-pais-mas-desigualdades-raciais-e-por-regiao-persistem>>. Acesso em: 12 jul. 2019.

IEDE. Interdisciplinaridade e Evidências no debate Educacional. **Como estão as escolas públicas do Brasil? Os desafios ligados à gestão. Inep/Questionários do Saeb 2017**. Disponível em: <[https://www.portaliede.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Gestao\\_Questionarios\\_Saeb2017\\_lede.pdf](https://www.portaliede.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Gestao_Questionarios_Saeb2017_lede.pdf)>. Acesso em: 10 jul. 2019.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, José Fernandes de. **Educação municipal de qualidade: Princípios de gestão estratégica para secretários e equipe**. [S.l.]: Editora Moderna, 2014.

LIMA, Antônio Bosco de. **Conselho de Educação e controle social: a necessidade de movimentos sociais**. Rio de Janeiro: Anped, 2009. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/biblioteca/item/conselho-de-educacao-e-controle-social-necessidade-de-movimentos-sociais>>. Acesso em: 2 jul. 2019.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013. Série: Cadernos de Gestão.

LUNARDI, Elisiane Machado; BELINAZZO, Franciele Comazzetto. Princípios e mecanismos da gestão democrática e atuação do gestor no contexto escolar. In: CORTE, Marilene Gabriel Dalla; MELLO, Andrelisa Goulart (Org.). **Conselhos Municipais de Educação: configurações e [re] articulações no campo das políticas e gestão educacional**. 1. ed. Curitiba, PR: CRV, 2016.

LUNARDI, Elisiane; KANTORSKI, Jocene; BORIM, Gládis. Sistema Municipal de Ensino e a autonomia dos Conselhos Municipais de Educação. In: CORTE, Marilene Gabriel Dalla (Org.). **Políticas Públicas e Conselhos Municipais de Educação: interlocuções com o Pró-Conselho**. São Leopoldo: Oikos, 2015.

LUVIZOTTO, Caroline Kraus; FUSCO, Elvis; SCANAVACCA, Aline Cristina. Websites educacionais: considerações acerca da arquitetura da informação no processo de ensino-aprendizagem. **Educação em Revista**, Marília, v. 11, p. 23-40, jul./dez. 2010. Disponível em: <file:///D:/DADOS/Downloads/2319-Texto%20do%20artigo-8074-1-10-20120615%20(2).pdf >. Acesso em: 12 out. 2018.

MEC. **Pró-Conselho**. Brasília, DF: MEC, 2019. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/pro-conselho>>. Acesso em: 12 jun. 2019.

MELLO, Andrelisa; DALLA CORTE, Marilene Gabriel. Da conjuntura histórica dos Conselhos de Educação à abrangência do Programa de Capacitação de Conselheiros Municipais de Educação. In: CORTE, Marilene Gabriel Dalla (Org.). **Políticas Públicas e Conselhos Municipais de Educação: interlocuções com o Pró-Conselho**. São Leopoldo: Oikos, 2015.

MICHAELIS. Dicionário on line do UOL, 12 out. 2018. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?id=5Bv8L>>. Acesso em: 12 out. 2018.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO GRANDE DO SUL. **Mapa Social: Cachoeira do Sul – 2018**. Disponível em: <[https://www.mprs.mp.br/media/areas/mapa\\_social/-arquivos/relatorios/sociais/SOC\\_15\\_15.pdf](https://www.mprs.mp.br/media/areas/mapa_social/-arquivos/relatorios/sociais/SOC_15_15.pdf)>. Acesso em: 25 maio 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO GRANDE DO SUL. **Pauta do I Seminário de monitoramento do PNE (Lei nº 13.005/14) – 2019**. Santa Maria, RS: Promotoria Regional de Educação de Santa Maria, 2019.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO RIO DE JANEIRO. **Controle social na educação: gestão democrática e conselhos**. Rio de Janeiro, RJ: Centro de Apoio Operacional às Promotorias de Justiça de Tutela Coletiva de Proteção à Educação – CAO Educação, Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional – CEAFF, 2014.

NASCIMENTO, M. A. S. **Conselho Municipal de Educação: uma análise de sua participação no Sistema Municipal de Ensino de Santa Luz**. 2007. 159 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Estado da Bahia, Salvador, BA, 2007. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/ResultadoPesquisaObraForm.do>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

NAVROSKI, E.P. **Os embates pela gestão democrática na tramitação da LDB 9394/96**. 2013. 120 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, PA, 2013. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=Os+embates+pela+gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica+na+tramitacao%C3%A7%C3%A3o+da+LDB+9394%2F96.&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

OBSERVATÓRIO DO PNE. **Metas do PNE: 19 Gestão Democrática**. Disponível em: <<http://www.observatoriodopne.org.br/metas-pne/19-gestao-democratica>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

OLIVEIRA, C. A. **Sistema Municipal de Ensino de Aparecida de Goiânia/GO:** processo de criação, organização, institucionalização e gestão. 2006. 114 p. Dissertação (Mestrado em Educação Brasileira) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, GO, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/ResultadoPesquisaObraForm.do>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

OLIVEIRA, O. S. **Sistema Municipal de Ensino:** arena de confluências, rupturas e desafios na democratização da educação. 2012. 355p. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2012. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=Sistema+Municipal+de+Ensino%3A+arena+de+conflu%C3%AAs+da+educa%C3%A7%C3%A3o+da+democratiza%C3%A7%C3%A3o+da+educa%C3%A7%C3%A3o.&type=AllFields>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

PAZ, V. O. **O município e a organização da educação:** caminhos e desafios da criação e implantação do Sistema Municipal de Ensino de Ananindeua – PA. 2009. 207 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará, Belém, PA, 2009. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/ResultadoPesquisaObraForm.do;jsessionid=76B44612C17ED9234F84082666D88A73>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

PEREIRA, S. **O Conselho Municipal de Educação como espaço de participação nas decisões educacionais e da democratização da gestão pública do município de Atibaia/SP.** 2013. 175 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2013. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=O+Conselho+Municipal+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+como+espa%C3%A7o+de+participa%C3%A7%C3%A3o+nas+decis%C3%B5es+educacionais+e+da+democratiza%C3%A7%C3%A3o+da+gest%C3%A3o+p%C3%BAblica+do+munic%C3%ADpio+de+Atibaia%2FSP&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

PEREIRA, Sueli Menezes. Organização e funcionamento do Sistema Municipal de Ensino: entre o legal e o real. **Políticas Educativas**, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 34-50, 2014. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/Poled/article/viewFile/56225/34830>>. Acesso em: 4 jul. 2019.

RITZEL, Mirian. **Cachoeira do Sul.** Cachoeira do Sul, 30 dez. 2011. Disponível em: <<http://historiadecachoeiradosul.blogspot.com/2011/>>. Acesso em: 1 set. 2018.

SALLES, R. P. **Participação democrática no Conselho Municipal de Educação de Ribeirão Preto.** 2016. 151 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, SP, 2016. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=.+Participa%C3%A7%C3%A3o+democr%C3%A1tica+no+Conselho+Municipal+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+de+Ribeir%C3%A3o+Preto.+&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

SARI, Marisa Timm. Desafios à organização dos sistemas municipais de ensino no Brasil: elementos constitutivos, colaboração federativa e qualidade da educação. In: SOUZA, Donaldo Bello de; DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira; OLIVEIRA, Rosimar

de Fátima (Org.). **Sistemas Educacionais: concepções, tensões e desafios**. São Paulo: Edições Loyola, 2015.

SARI, Marisa Timm. Organização da Educação Municipal: da administração da Rede ao Sistema Municipal de Ensino. In: RODRIGUES, Maristela Marques; GIÁGIO, Mônica (Org.). **PRASEM III. Guia de Consulta para o Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação**. Brasília: FUNDESCOLA/MEC, 2001.

SAVIANI, Dermeval. **Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação**. Campinas, SP: Autores Associados, 2014. Coleção Polêmicas do Nosso Tempo.

SCHERER, R. M. D. **Sistema Municipal de Ensino de Porto Alegre: Da sua constituição às contribuições para as políticas públicas de educação no município**. 2015. 175 p. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2015. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=Sistema+Municipal+de+Ensino+de+Porto+Alegre%3A+Da+sua+constitui%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0s+contribui%C3%A7%C3%B5es+para+as+pol%C3%ADticas+p%C3%BAblicas+de+educa%C3%A7%C3%A3o+no+munic%C3%ADpio.&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>>. Acesso em: 07 nov. 2017.

SILVA, M. A. C. **Conselho Municipal de Educação de Uberlândia – MG: possibilidades na democratização da educação municipal (2009-2012)**. 2013. 248 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2013. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=Conselho+Municipal+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+de+Uberl%C3%A2ndia+%E2%80%93+MG%3A+possibilidades+na+democratiza%C3%A7%C3%A3o+da+educa%C3%A7%C3%A3o+municipal+%282009-2012%29.+&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>>. Acesso em: 7 nov. 2017.

SILVA, M. T. M. **Democracia e política na gestão educacional: limites e perspectivas de uma gestão democrática**. 2013. 109 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, 2013. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=Democracia+e+pol%C3%ADtica+na+gest%C3%A3o+educacional%3A+limites+e+perspectivas+de+uma+gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica.+&type=AllFields&limit=20&sort=relevance>>. Acesso em: 14 nov. 2017.

SOARES, E. L. **Gestão Democrática: uma análise das bases normativas dos Sistemas Municipais de Educação do Maranhão**. 2017. 417 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luiz, MA, 2017. Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/vufind/Search/Results?lookfor=Gest%C3%A3o+Democr%C3%A1tica%3A+uma+an%C3%A1lise+das+bases+normativas+dos+Sistemas+Municipais+de+Educa%C3%A7%C3%A3o+do+Maranh%C3%A3o.+&type=AllFields>>. Acesso em 14 nov. 2017.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNCME. **Carta de Palmas**: Edição histórica. Palmas, TO: UNCME, 2016.

UNDIME. **Orientações ao Dirigente Municipal de Educação**: fundamentos, políticas e práticas. Brasília, DF: Fundação Santillana, 2017.

UNDIME. **Pesquisa**: Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação 2016-2017. Disponível em: <[https://undime.org.br/uploads/documentos/phpEZHwxD\\_5b76d6e93c408.pdf](https://undime.org.br/uploads/documentos/phpEZHwxD_5b76d6e93c408.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2018.

UNDIME. **Guia de Uso**: como utilizar na prática o Conviva no dia a dia da Secretaria Municipal de Educação. Disponível em: <<https://convivaeducacao.org.br/platform/library/asset/9832>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

UNESCO. Relatório de Monitoramento Global. Resumo 2017/8. **Responsabilização na educação**: cumprir nossos compromissos. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0025/002595/259593por.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto Pedagógico de Curso Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional**. Santa Maria: UFSM, 2015. 64 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DOS SUL. **CECANE UFRGS**. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cecane/>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

WEBSITE. Dicionário informal, 12 ou. 2018. Disponível em: <<https://www.dicionarioinformal.com.br/website/>>. Acesso em 12 out. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.





## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO DE LIVRE CONSENTIMENTO

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do Projeto:** Gestão Democrática: [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS

**Pesquisadora Orientadora Responsável:** Elisiane Machado Lunardi

**Pesquisadora Responsável:** Carla da Luz Zinn

**Contato:** (51) 996374555 **E-mail:** carlazinn@gmail.com

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)/Centro de Educação (CE), Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional – Mestrado Profissional

Estimado (a) colaborador (a):

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Gestão Democrática: [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS”. A presente pesquisa destina-se a elaboração da Dissertação de Mestrado, e tem como objetivo geral analisar a [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino e o CME a partir dos princípios da gestão democrática no município de Cachoeira do Sul /RS. Conforme preceitua o artigo 14 e 211 da Constituição Federal, os Municípios dentro da organização político-administrativa da República Federativa do Brasil são autônomos, o que possibilita a organização dos seus próprios sistemas de ensino em regime de colaboração com os demais entes Federados. Nessa perspectiva de organização de sistemas de ensino, a LDB (Lei Nº 9394/96), no artigo 8º, reafirma o disposto na Constituição de 1988 e ressalta que “os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei”. Ainda permite, no parágrafo único do artigo 11, que se o município não quiser instituir o seu sistema próprio poderá integrar-se ao sistema estadual de ensino *ou* “compor com ele um sistema único de educação básica”. O município de Cachoeira do Sul instituiu o seu sistema próprio de ensino, no ano 2000, por essa razão torna-se necessário analisar o processo de articulação do Sistema Municipal de Ensino e o Conselho Municipal de Educação, criado em 1988 e reestruturado no ano de 2002, a partir dos princípios da gestão democrática no ensino público que também é assegurada na CF/88.

A intenção desse estudo além de contribuir para futuras pesquisas no âmbito da gestão educacional, sobretudo, do Sistema Municipal de Ensino, é também propor um Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul/RS e um Guia Prático de Gestão Educacional acerca da organização do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul, publicado através de um site institucional da Educação Municipal, vinculado ao site da Prefeitura.

Salienta-se que será realizada uma entrevista semiestruturada a fim de produção de dados para o estudo em questão. A entrevista será gravada e a transcrição dos dados será disponibilizada ao colaborador (a).

Destaca-se que o nome dos colaboradores será mantido em sigilo por meio da omissão de quaisquer informações que permitam identificá-lo. Informa-se, ainda, que não haverá forma de remuneração ou ressarcimento referente à colaboração, que acontecerá sem nenhum ônus. O colaborador tem o direito de receber as informações em qualquer fase da pesquisa e seu consentimento, evidenciado pela assinatura do presente termo, poderá ser retirado a qualquer momento, sem nenhum tipo de penalização ou represália. No entanto, em caso de desconfortos, em relação as perguntas da entrevista, o colaborador poderá se recusar em participar da mesma.

Contudo, os resultados desta pesquisa poderão ser divulgados na íntegra ou parcialmente em artigos, seminários, encontros ou jornadas da área da educação, ressaltando que a identidade dos sujeitos de pesquisa será sempre preservada.

Desde já agradecemos a sua colaboração!

OBS.: Após a leitura deste Termo de Consentimento e de sua aceitação em colaborar com a pesquisa, solicitamos a sua assinatura.

Eu, \_\_\_\_\_, afirmo através deste termo, que concordei em colaborar, voluntariamente, da referida pesquisa, tendo sido informado de seus objetivos de maneira clara e detalhada. Concordei com a gravação e transcrição das informações que fornecerei durante a entrevista individual e fui devidamente informado que será garantida a preservação de minha identidade, bem como do meu direito em desistir da participação na pesquisa a qualquer momento.

Declaro que recebi uma cópia do presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Cachoeira do Sul, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Assinatura do (a) Colaborador (a)

Nós pesquisadores, Carla da Luz Zinn e Orientadora/pesquisadora, Prof<sup>a</sup> Dra. Elisiane Machado Lunardi, declaramos que obtivemos de forma apropriada e voluntária o consentimento livre e esclarecido deste colaborador.

Santa Maria, \_\_/\_\_/\_\_

---

Carla da Luz Zinn

---

Elisiane Machado Lunardi  
Prof<sup>a</sup>. Orientadora

**APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

**Título do Projeto:** Gestão Democrática: [re] articulação do Sistema Municipal de Ensino de Cachoeira do Sul/RS

**Pesquisadora Orientadora Responsável:** Elisiane Machado Lunardi

**Pesquisadora Responsável:** Carla da Luz Zinn

**Contato:** (51) 996374555 **E-mail:** carlazinn@gmail.com

**Instituição/Departamento:** Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)/Centro de Educação (CE), Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional – Mestrado Profissional

Os pesquisadores do presente projeto de pesquisa se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos cujos dados serão construídos através de um banco de dados com as respostas de uma entrevista semiestruturada que será realizada com os gestores da educação municipal (Secretário Municipal de Educação, Conselheiros e Técnicos do Conselho Municipal de Educação), no ano recorte temporal de 2017 a 2019. As informações coletadas, através da entrevista, pelos sujeitos de pesquisa somente poderão ser divulgadas de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o mesmo. As informações prestadas ficarão em absoluto sigilo, por um período de cinco anos sob a responsabilidade da pesquisadora Carla da Luz Zinn, sendo os dados apagados após esse período.

Os pesquisadores declaram ter conhecimento de que as informações pertinentes às técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o presente Termo de Confidencialidade, executando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Santa Maria, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Prof<sup>a</sup> Dra. Elisiane Machado Lunardi  
Orientadora

---

Carla da Luz Zinn  
Pesquisadora

## **APÊNDICE C – INSTRUMENTO PARA PRODUÇÃO DE DADOS – ROTEIRO PARA ENTREVISTA**



### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL (PPPG) – MESTRADO PROFISSIONAL**

#### **ENTREVISTA – SECRETÁRIO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO Tópicos Gerais**

1. Qual a sua formação?
2. Você participou de algum curso/capacitação sobre gestão da educação municipal?
3. Qual a função da SMEd?
4. Quando você assumiu a SMEd quais documentos procurou conhecer para elaborar o seu plano de gestão?
5. O que você entende por Sistema Municipal de Ensino?
6. Qual o papel do Conselho Municipal de Educação na gestão da educação do município?
7. Como você percebe a relação entre a Secretaria Municipal de Educação e o Conselho Municipal de Educação?
8. Quais são as suas contribuições para a qualidade do ensino no município?

## **APÊNDICE D – INSTRUMENTO PARA PRODUÇÃO DE DADOS – ROTEIRO PARA ENTREVISTA CONSELHEIROS E TÉCNICOS DO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**



### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL (PPPG) – MESTRADO PROFISSIONAL**

#### **ENTREVISTA – Conselheiros e técnicos do CME**

##### **Tópicos Gerais**

1. Qual a sua formação?
2. Você participou de algum curso ou capacitação para atuar no CME?
3. Você tinha algum conhecimento antes de ser indicado para atuar como conselheiro?
4. Qual o papel do CME na gestão da educação municipal?
5. O que você entende por Sistema Municipal de Ensino?
6. Quais documentos norteiam a sua prática no CME?
7. Quais são as principais demandas do CME?
8. Quais são os principais desafios do CME?
9. Como você percebe a relação entre o Conselho Municipal de Educação e a Secretaria Municipal de Educação?
10. Como você percebe a relação entre o Conselho Municipal de Educação e as escolas pertencentes ao SME?

**APÊNDICE E – INSTRUMENTO PARA PRODUÇÃO DE DADOS: QUESTIONÁRIO  
on line – GESTOR ESCOLAR – ESCOLAS MUNICIPAIS E ESCOLAS PRIVADAS  
DE EDUCAÇÃO INFANTIL**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
EDUCACIONAL (PPPG) – MESTRADO PROFISSIONAL**

**QUESTIONÁRIO – GESTOR ESCOLAR: ESCOLAS MUNICIPAIS E ESCOLAS  
PRIVADAS DE EDUCAÇÃO INFANTIL**

1. Qual é a sua escola?  
 Escola Municipal de Educação Infantil – EMEI  
 Escola Municipal de Ensino Fundamental – EMEF  
 Escola de Educação Infantil – EEI
2. Idade:  
 entre 18 e 25 anos     entre 26 e 35 anos     entre 36 e 45 anos  
 entre 46 e 55 anos     acima de 56 anos
3. Qual o seu tempo de exercício no magistério?  
 entre 3 e 5 anos     entre 6 e 10 anos     entre 11 e 20 anos  
 acima de 21 anos
4. Qual a sua formação acadêmica?  
 Curso Normal ou Magistério  
 Graduação – Licenciatura em Pedagogia  
 Graduação – Licenciatura  
 Pós-Graduação em Gestão Escolar  
 Pós-Graduação
5. Qual o seu tempo de exercício na gestão escolar:  
 entre 1 e 3 anos     entre 3 e 6 anos     entre 7 e 10 anos  
 11 anos ou mais
6. O que você entende por Sistema Municipal de Ensino?  
 Sistema Municipal de Ensino é o conjunto de escolas municipais.  
 Sistema Municipal de Ensino é o conjunto de órgãos e instituições que atuam para uma mesma finalidade.

- Sistema Municipal de Ensino é o conjunto de normas que embasa a atuação das escolas.
7. Você conhece a atuação do Conselho Municipal de Educação?  
 Sim  Não
8. Quais são as atribuições do Conselho Municipal de Educação?  
 Órgão de assessoramento à Secretaria Municipal de Educação.  
 Órgão normativo, deliberativo, consultivo e fiscalizador das políticas municipais para a educação.  
 Órgão responsável pela criação de normas educacionais.
9. Você conhece alguma norma do CME?  
 Sim  Não
10. Se você respondeu "Sim", na questão anterior, escreva qual (is) normas você conhece:
11. De que forma você já teve contato com o Conselho Municipal de Educação?  
 Visita na escola.  
 Aprovação de Regimento Escolar.  
 Envio de documentos para credenciamento, renovação de credenciamento e autorização de funcionamento de curso da escola.  
 Participação em fóruns da educação.  
 Outros.
12. Se você respondeu "outros", na questão anterior, diga de que forma:
13. Existem espaços de participação e diálogo do gestor escolar na construção de políticas educacionais municipais? Quais são os espaços?
14. Em sua opinião, qual o papel da Secretaria Municipal de Educação?
15. Como você percebe a relação entre o Conselho Municipal de Educação, SMEd e a sua escola?
16. Como é realizada a divulgação das políticas educacionais do município?  
 Jornais  
 Rádios  
 Site da Prefeitura  
 Página do Facebook da SMEd  
 Página do Facebook do CME  
 Reuniões  
 Documento Orientador



**APÊNDICE F – FICHA DE OBSERVAÇÃO: ANOTAÇÕES DE CAMPO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO  
EDUCACIONAL (PPPG) – MESTRADO PROFISSIONAL**

**FICHA DE OBSERVAÇÃO – ANOTAÇÕES DE CAMPO**

**Nº da Observação: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_**

1. **Temática de Pesquisa:** Gestão Democrática: articulação do Sistema Municipal de Ensino e o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira do Sul/RS.
2. **Nome do pesquisador observador:** Carla da Luz Zinn
3. **Tipo de Observação:** livre
4. **Assunto observado:** \_\_\_\_\_
5. **Local:** \_\_\_\_\_
6. **Horário:** \_\_\_\_\_ **Duração:** \_\_\_\_\_
7. **Registro da observação:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. **Comentário crítico:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. **Data da realização do comentário crítico:** \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

## APÊNDICE G – AÇÕES DA UNDIME EM APOIO AO DME

### Ações da UNDIME em apoio ao DME.

Ano	Ações
1990	Programa de Capacitação de Dirigentes Municipais.
1997	- Realização do 6º Fórum Nacional – Na pauta foram discutidas as contribuições dos organismos internacionais para a educação básica, financiamento da educação, diretrizes curriculares nacionais. - Realização do curso “A educação municipal a caminho da autonomia”, considerado como o precursor do Programa de Apoio aos Secretários Municipais de Educação - PRASEM.
2000	Lançamento do livro “Dirigentes Municipais de Educação – Um perfil”, fruto de uma parceria com a UNESCO.
2001	Produção dos documentos: o roteiro para elaboração do Plano Municipal de Educação e a Minuta para uma Lei de Sistema Municipal de Ensino. *A UNDIME passa a integrar o comitê diretivo da Campanha Nacional pelo Direito à Educação.
2003	Lançamento do Portal na Internet.
2004	Publicação dos resultados do Diagnóstico da situação dos municípios brasileiros com referência ao Plano Municipal de Educação. *Parceria com a UNICEF.
2006	Contribuições para a realização do PRADIME.
2008	Encontro de formação do PRADIME, no 3º Fórum Extraordinário de Educação. Orientações sobre a construção do Memorial de Gestão, com todas as ações da secretaria para ser entregue a novo DME.
2009	- Agenda dos Cem Primeiros Dias e o Caderno de Orientações ao Dirigente Municipal de Educação: Fundamentos, Políticas e Práticas. - Programa de Formação de Gestores Públicos com o tema “Plano de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério da Educação Básica”.
2010	- Programa de Formação de Gestores Públicos com oficinas sobre Plano de Carreira e Remuneração dos Profissionais do Magistério da Educação Básica. - Encontros de Educadores sobre gestão, avaliação e novos marcos legais. - Publicação da pesquisa “Caminhos do Direito de Aprender”, em parceria com Unicef, Inep e MEC. A pesquisa analisa 26 municípios com aumento significativo no IDEB para apurar o processo que os fizeram avançar.
2011	- Continuidade dos encontros de Educadores sobre gestão, avaliação e novos marcos legais e sobre avaliação institucional e de aprendizagem.
2012	- Divulgação da pesquisa Perfil dos Gastos Educacionais nos Municípios Brasileiros, ano base 2009, em parceria com o Unicef e a Fundação Itaú Social. - Reelaboração e atualização do conteúdo da "Agenda dos Cem Primeiros Dias" e do caderno de "Orientações: Fundamentos, Políticas e Práticas". O objetivo das publicações é contribuir com o trabalho de gestão e planejamento dos gestores que assumem as Secretarias em janeiro de 2013.
2013	- Lançamento do Conviva Educação, com a parceria de 11 institutos e fundações. A ferramenta digital tem o objetivo de apoiar o processo de gestão e planejamento da educação pública municipal.

---

<b>2014</b>	Realização de Ciclo de Seminários “A melhoria da gestão municipal para cumprir o direito à educação” e o seminário “Base Nacional Comum em debate: desafios, perspectivas e expectativas.
<b>2015</b>	Realização do 15º Fórum Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação. Pauta: implementação do Sistema Nacional de Educação.
<b>2016</b>	Lançamento da “Agenda prioritária para a Primeira Infância: qualidade e equidade nas políticas públicas”.
<b>2017</b>	Lançamento da nova edição do kit educacional composto pela “Agenda dos 100 Primeiros Dias”, pelo caderno “Orientações ao DME: Fundamentos, Políticas e Práticas”, e pelo folheto para Prefeitos Municipais.
<b>2018</b>	- Lançamento do Projeto Busca Ativa Escolar, com o apoio do Unicef, o Congemas e o Instituto TIM. - Realização da pesquisa Perfil dos Dirigentes Municipais de Educação - 2017.
<b>2019</b>	Lançamento do Guia de Uso: como utilizar na prática o Conviva no dia a dia da Secretaria Municipal de Educação.

---

Fonte: Elaborado pela pesquisadora de acordo com Site da UNDIME  
<http://linhadotempo.undime.org.br/>