



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ABAETETUBA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS SOCIAIS
POLO UNIVERSITÁRIO DE ACARÁ

SIMONE MEDEIROS BRAGA

**A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO MUNICÍPIO DE ACARÁ:
PROCESSOS E PRÁTICAS EM ESCOLA DE ENSINO
FUNDAMENTAL.**

Acará – PA
2019

SIMONE MEDEIROS BRAGA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MUNICÍPIO DE ACARÁ:
PROCESSOS E PRÁTICAS EM ESCOLA DE ENSINO
FUNDAMENTAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação e Ciências Sociais da Universidade Federal do Pará, *Campus* Universitário de Abaetetuba, Polo de Acará, como requisito para a obtenção do grau de Licenciada Plena em Pedagogia, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Dinair Leal da Hora.

SIMONE MEDEIROS BRAGA

**A GESTÃO DEMOCRÁTICA NO MUNICÍPIO DE ACARÁ:
PROCESSOS E PRÁTICAS EM ESCOLA DE ENSINO
FUNDAMENTAL.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação e Ciências Sociais da Universidade Federal do Pará, *Campus* Universitário de Abaetetuba, Polo de Acará, como requisito para a obtenção do grau de Licenciada Pleno em Pedagogia, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Dinair Leal da Hora.

Data de aprovação:10/09/2019

Banca Examinadora:

Profa. Dr.^a Dinair Leal da Hora
Orientadora

Profa. Ms. Luziane Saide Cometti Lélis
Examinadora

Profa. Ms. Alice Raquel Maia Negrão
Examinadora

Aos colegas pedagogos(as) que, apesar das dificuldades que a profissão acarreta, não desanimem e acreditem que unidos somos capazes de vencer.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus do meu amor que me ergue nos momentos que necessito e que me protege sempre;

À Profa. Ph.D. Dinair Leal da Hora por todo apoio, dedicação e compreensão para a conclusão desse trabalho;

À paciência, compreensão e o amor que tanto me ajudou a chegar até aqui, dos meus filhos Suzi Braga, Pedro Henrique, e também do meu esposo Wellington Neres, que são meus alicerces aqui na terra;

À minha família que sempre me apoiou e que é exemplo de determinação e superação, em especial ao meu pai João Braga, que sempre procurou me ajudar e me incentivar a buscar melhorias e minha mãe Maria Lucia Medeiros Braga (in memória) que apesar das dificuldades fez tudo que podia para que pudesse chegar a essa conquista;

As minhas amigas parceiras de equipe do curso, que não me deixaram desistir nos momentos de dificuldades nesses quatro anos e meio, Alycelene, Helanda, Joicy e Thaísle, que se tornaram minhas irmãs;

Aos meus professores do Campos Universitário do Baixo Tocantins, em especial a Profa. Dra. Vilma Nonato de Brício, pelos conhecimentos acadêmicos adquiridos.

“Se a minha opção é democrática, progressista, não posso ter uma prática reacionária, autoritária, elitista.”
(FREIRE, 2017, p.95)

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso trouxe como objetivo averiguar os modelos de gestão escolar que permeiam o sistema municipal de Acará-PA, especificamente como é realizada a gestão dentro da escola em foco (Pinto Marques), e como essa gestão garante a aprendizagem nesse ambiente. Com isso, por meio de um estudo de caso fundamentado em análise documental, observação e entrevistas semiestruturadas, verificou-se como são organizadas e executadas a gestão escolar e garantida a gestão democrática no município, no Sistema Municipal de Educação (SME) pela análise dos documentos como: (PME, CME), e também do órgão fiscalizador – Fórum Municipal de Educação – a gestão democrática é assegurada, porém o que identificamos é que na prática não ocorre da mesma maneira, em relação a forma de gestão exercida na escola de ensino fundamental Pinto Marques, sua prática é voltada, predominantemente, para o autoritarismo, embora a visão da direção garanta que a gestão ali desenvolvida seja democrática, nesse sentido a melhoria da aprendizagem na escola não acontece, pois não é garantida uma inter-relação saudável que ajude no empenho e na busca dessa melhoria.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas de gestão. Gestão democrática. Gerencialismo.

ABSTRACT

This work of course completion aimed to ascertain the school management models that permeate the municipal system of Acará-PA, specifically how management is performed within the school in focus (Pinto Marques), and how this management ensures learning in this environment. Through a case study that was based on documentary analysis, observation and semi-structured interviews, it was verified how school management and guarantee of democratic management in the municipality, in the Municipal Education System (SME) are organized and executed. analysis of documents such as: (PME, CME), and also of the oversight body - Municipal Education Forum - democratic management is assured, but what we identify is that in practice it does not occur in the same way, in relation to the form of management exercised in the Pinto Marques elementary school, his practice is directed to authoritarianism by the director, although his vision ensures that the management developed in it is democratic, in this sense the improvement of learning in school does not happen, as it is not guaranteed a healthy inter-relationship that helps in the effort and the search for this improvement.

KEYWORDS: Management practices. Democratic management. Managerialism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Escola Pinto Marques (vista lateral e frontal)	55
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de alunos e professores do Município de Acará..... 43

Tabela 2 – Número de funcionários da Escola Pinto Marques..... 57

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CME	Conselho Municipal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
EJA	Educação de Jovens e Adultos
FEE	Fórum Estadual de Educação
FNE	Fórum Nacional de Educação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PME	Plano Municipal de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
SASE	Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino
SEMED	Secretaria Municipal de Educação
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SME	Sistema Municipal de Ensino

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 – PRINCÍPIOS E CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR – GESTÃO DEMOCRÁTICA E GERENCIALISMO	13
1.1– Gestão Democrática	17
1.2– Gerencialismo	26
2 – O MODELO DE GESTÃO DAS ESCOLAS NO SISTEMA MUNICIPAL DE ACARÁ.	32
2.1 A Organização do Sistema Nacional de Ensino.....	32
2.2 Sistema Educacional	35
2.2.1 Sobre o Município	42
2.3 Análise do SME de Acará.....	43
3 – A GESTÃO NA ESCOLA PINTO MARQUES E A MELHORIA DA APRENDIZAGEM	51
3.1- Procedimentos metodológicos.	51
3.2- Conhecendo a Escola.	55
3.3 – Análise dos dados das entrevistas e discussões.....	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A: Entrevista feita para o diretor e Vice-diretor.....	74
APÊNDICE B: Entrevista feita para o Assessor do Secretário de Educação.....	77
APÊNDICE C: Entrevista feita para os pais.....	79

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo, verificar os modelos de gestão das escolas do Sistema Municipal Educação de Acará-PA na SEMED, especificamente como está organizada a gestão na escola Pinto Marques como a gestão desta escola contribui para a melhoria da qualidade da educação.

Através dessa pesquisa de campo analisaremos a maneira de gestão escolar garantida no Sistema Municipal Educação de Acará-PA, na escola Pinto Marques e a sua contribuição para a melhoria da qualidade educacional nela ofertada.

A gestão escolar passou por várias transformações ao passar dos anos e no Brasil a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) garantiram a “educação democrática do ensino público”. A partir disso a gestão escolar ganhou mais visibilidade para garantir uma educação emancipadora, como afirmam Lisboa e Hora (2014):

A gestão escolar começou a ser discutida, com mais ênfase no cenário educacional, a partir do período de redemocratização da sociedade brasileira, com vistas ao projeto de assegurar a equidade e qualidade do ensino, pautado no caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável que deve fundamentar a ação dessa função.

Nesse sentido a escola passa a ser democrática e autônoma, desde que sua prática seja voltada para a coletividade com a colaboração de todos que permeiam seu ambiente (professores, pais, alunos e a comunidade local). Dessa maneira a escola inicia um novo caminho, renegando as práticas autoritárias para se voltar para ações genuinamente democráticas, no entanto, para tal, é necessário que o diretor possua um conhecimento que ajude ele a gerir essa instituição de maneira benéfica para a educação cidadã.

Justificativa

A temática de gestão escolar me chama atenção pelo fato de ser responsável pelo modo de ensino-aprendizagem nesse ambiente. O desenvolvimento dos alunos

é sua responsabilidade, e eles serão o reflexo do modo como a gestão que está sendo exercida nesse local.

Tenho convicção de que, para que a gestão ocorra de maneira excelente, é necessário que suceda de modo democrático e, percebo, que a maioria das escolas segue outro tipo de gestão. Este modelo se caracteriza pela nomeação do diretor por questões políticas, havendo situações em que o diretor não possui a formação adequada e/ou necessária para assumir a função, resultando assim em um mau desempenho da escola e, conseqüentemente, no desempenho dos alunos.

Venho pensando nessa temática ao longo do curso, pois me preocupo bastante com o tipo de educação que as pessoas estão recebendo e também com o desenvolvimento dos meus filhos. Não sou do município, mas estou morando em Acará há cinco anos, pois fui aprovada no concurso público do ano de 2014 e trabalho como auxiliar de serviços gerais em uma escola, onde é perceptível que a forma da gestão escolar não é diferente da utilizada em minha cidade natal, o que faz com que aumente ainda mais minha preocupação pois, se não for ofertada uma educação adequada, dificilmente os cidadãos contribuem de forma positiva na sociedade.

No município de Acará, é perceptível a precariedade do sistema educacional regente, e acaba levando a escola para uma gestão despreparada e, com a pesquisa e entendimento melhor dessa realidade, as coisas certamente terão uma nova perspectiva que podem auxiliar na gestão e também beneficiará a população de modo geral.

Para auxiliar na aquisição de dados para a pesquisa, realizei a observação *in loco*, na escola que ganhou a fama de ser “a pior escola da cidade” e pretendo entender qual é o motivo para tal fama.

Encontro-me plena com minha temática, pois é o que eu gosto de estudar e o que me impulsiona para realizar um excelente trabalho. Empenhei-me ao máximo para isso, procurando entender onde se encontra o problema nesse sistema, adquirindo conhecimento para não cometer os mesmos erros quando passar a atuar, seja em qualquer área da gestão escolar, pois quero ser uma profissional que venha fazer a diferença nesse meio.

Objetivos:**Geral**

Refletir sobre as políticas de gestão no município de Acará.

Analisar a forma pela qual a gestão da escola Pinto Marques está contribuindo para a educação do município de Acará, tendo como base as políticas educacionais da Secretaria Municipal de Educação do município.

Específicos

Verificar os modelos de gestão das escolas a partir do sistema municipal educação de Acará na SEMED;

Verificar como está organizada a gestão na Escola Pinto Marques;

Identificar como a gestão da Escola Pinto Marques contribui para a melhoria da qualidade da educação.

Diante disso, o primeiro capítulo enfatizou o princípio e concepções de gestão escolar, a democrática e a que mais se faz presente nas escolas, a gerencial.

O segundo abordou, O modelo de gestão das escolas no sistema municipal de Acará-PA.

E o último trouxe o modelo de gestão que se apresenta na escola Pinto Marques e como essa prática contribui na aprendizagem.

Contudo, a pesquisa na escola selecionada revelará os modos de gestão que ali estão sendo realizadas, pois o desenvolvimento de ensino-aprendizagem é concebido de acordo com esse modelo. Então, a pesquisa mostrará se a gestão democrática se estabelece como determina a lei, e se essa gestão contribui para uma educação de qualidade, para a formação cidadã.

1 – PRINCÍPIOS E CONCEPÇÕES DE GESTÃO ESCOLAR – GESTÃO DEMOCRÁTICA E GERENCIALISMO

O âmbito educacional no Brasil modificou-se com a Revolução Industrial e a expansão do capitalismo e, nos anos 30 do século XX, os Pioneiros da Educação reivindicavam um novo rumo para ela, onde o predomínio da educação tradicional não se fizesse presente como enfatiza Andreotti (2006, p. 105):

O movimento da Escola Nova, formado por educadores que traduziram os ideais liberais na defesa de uma escola pública para todos e que se empenharam em dar novos rumos à educação, questionava o tradicionalismo pedagógico enquanto a Igreja, no seu confronto com o estabelecimento desses novos modelos para a educação, se colocava no lado oposto. Essas duas vertentes de pensamento polarizaram os debates sobre a educação na década de 1930, e os embates que elas travaram tornam evidente a diversidade de interesses que abrangia a educação escolarizada naquele momento.

Os renovadores, como eram conhecidos os educadores que aderiram ao movimento escolanovista, apresentaram em 1932 um Plano de Reconstrução Nacional, que ficou conhecido como Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que foi fruto do movimento por reformas educacionais que vinha acontecendo desde os anos 1920, tendo à frente Fernando de Azevedo e assinado por 26 educadores.

Para Andreotti (2006), aquele foi um momento de confronto com a educação elitista e tradicional defendida pelos católicos conservadores, que detinham uma força política considerável, representando os interesses da iniciativa privada. O embate entre os renovadores e os católicos aconteceu na década de 1920 e, posteriormente, retomado nos anos 50, na discussão de uma lei nacional de educação.

A gestão escolar nesse período era conhecida como “administração escolar”, predominava o modelo utilizado nas empresas sobre o pedagógico, pela existência da industrialização e do capitalismo, esse era o ideal, que se priorizava a formação técnica para o mercado de trabalho e não a intelectual.

No século XX a administração escolar fundamentava-se com a concepção nos modelos empresarial, Segundo Park apud Hora e Lisboa, (1997) a revolução industrial despontou com o desejo de aumentar, melhorar e acelerar a produção. Nesse

período, emergiram os modelos administrativos propostos pela escola clássica, por meio dos teóricos Taylor e Fayol, exercendo grande impacto nos estudos sobre Administração no século XX. As ideias de Taylor impulsionaram um movimento que teve significativos efeitos sobre a prática gerencial, enquanto Fayol defendeu a ideia da organização estrutural das empresas por funções.

Lisboa e Hora (2014, p.385), afirmam:

O conceito de Administração Científica, desenvolvido por Taylor, tem ênfase na adoção de métodos racionais e padronizados com foco na produção, ao passo que o conceito de Teoria Clássica, apresentado por Fayol, destaca a estrutura da organização administrativa com foco na gerência. O principal objetivo dos estudos realizados por esses teóricos era a busca pela eficiência das organizações.

Nesse sentido as ideias de Taylor eram a de engendrar na subjetividade dos trabalhadores a obrigatoriedade de se dedicar com todo o seu potencial nos seus afazeres das fábricas e que isso era o melhor para eles, pois, de acordo com suas produções teriam recompensas em seus salários, mas não conseguiam perceber que estavam sendo explorados em prol de lucros para o capital, através de suas ambições e individualidade, que também eram incentivadas pelas ideias de Taylor, pois só desse jeito conseguiria se modelar com um padrão eficaz para o mercado de trabalho.

A partir de 1964, no Brasil, em plena ditadura militar, os movimentos populares exigiam mudanças no âmbito educacional, porque os militares comandavam o campo educacional com muito autoritarismo e usavam da força e não do direito, e isso levou os movimentos, que eram contra essas atitudes autoritárias, a uma necessidade de se unirem e reivindicarem mudanças, inclusive as eleições para diretores, o que, de acordo com Picoli (2008, p. 14):

Em pleno regime militar, os movimentos populares clamavam por mais vagas nas escolas públicas e pelas eleições de diretores de escolas. A sociedade em geral, trabalhadores em educação, lideranças de partidos de esquerda articularam um esboço de um projeto político, cujas estratégias e práticas tinham objetivo de garantir a participação da população nas decisões da administração pública. As primeiras eleições para diretores ocorreram em 1976, em Boa Esperança, no Espírito Santo, onde o prefeito também implantou o planejamento participativo na administração das escolas municipais. No mesmo ano em Lages, Santa Catarina, e em Piracicaba, São Paulo, também foi implantada a administração participativa.

Assim, a gestão escolar modificou-se no decorrer do tempo, e no Brasil, com a Constituição Federal de 1988, foi institucionalizada a “educação democrática do

ensino público”, que mais tarde foi reforçada pela LDB, passando a ser compreendida como a medida mais importante assumida pelo Estado em relação à política educacional.

Com isso a gestão escolar passou a ser mais discutida e levada em consideração para a melhoria da qualidade da educação, onde houvesse uma igualdade e qualidade significativa, como afirmam Lisboa e Hora (2014, p. 385):

A gestão escolar começou a ser discutida, com mais ênfase no cenário educacional, a partir do período de redemocratização da sociedade brasileira, com vistas ao projeto de assegurar a equidade e qualidade do ensino, pautado no caráter democrático, cooperativo, planejado e responsável que deve fundamentar a ação dessa função.

Os princípios da gestão democrática foram legitimados no art. 206, inciso VI da Constituição Federal (CF) de 1988:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:
 I - Igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
 II - Liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;
 III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
 IV - Gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
 V - Valorização dos profissionais do ensino, garantidos, na forma da lei, planos de carreira para o magistério público, com piso salarial profissional e ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos;
 VI - Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;
 VII - Garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988)

Posteriormente, a LDB, reforçando a Constituição, define normas que dão embasamento para a gestão democrática do ensino público no âmbito nacional, como consta em seu art. 14, legitimando assim o início da gestão democrática no âmbito educacional brasileiro:

:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
 II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, art. 14, 1996),

Com a promulgação da Constituição Federal e a aprovação da LDB, a partir de concepções de gestão democrática, em 9 de janeiro de 2001, no governo do então presidente Fernando Henrique Cardoso, foi sancionada a Lei nº 10.172/2001 responsável pela aprovação do primeiro PNE e, em 2014 foi sancionado o segundo PNE (lei nº 13.005/14). Tal documento, criado a cada dez anos, traça diretrizes e metas para a educação em nosso país, com o intuito de que estas sejam cumpridas até o fim desse prazo, o PNE serve de base para os estados e municípios criarem seus próprios planos de educação, levando em consideração as especificidades de cada localidade.

No PNE (2014-2024) é contemplada a Meta 19, para 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 a comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto, a estratégia 19.8 contempla que deve desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Então dessa maneira garante-se, em lei, a formação continuada para os diretores o que é muito relevante, pois se nota uma necessidade significativa nesse aspecto, porque uma formação consistente não é aquela que é pronta e acabada, a todo o instante as coisas mudam e é preciso acompanhar essas mudanças através dos estudos, e para ser um diretor que dê conta através dos seus conhecimentos de gerir a escola, precisa além da formação específica continuar adquirindo conhecimento e isso só será possível coma formação continuada.

Houve com isso, a busca pela autonomia para as escolas, ou seja, por mecanismos que garantissem maior espaço de decisão e a inserção de novos atores no processo de gestão desse espaço. Para efetivar esse processo, foram estabelecidas três frentes: eleição de diretores, criação de conselhos ou colegiados escolares e transferência de recursos diretamente para as escolas por meio do PDDE.

No Brasil aconteceram inúmeras transformações na educação, foi garantida uma significativa melhoria através das leis implantadas, mas a democratização do

ensino foi essencial, pois desse modo pode-se garantir que as tomadas de decisões dentro do ambiente escolar, não ficassem apenas na responsabilidade do gestor e sim do conselho escolar, embora sua criação não represente uma efetiva participação cidadã. Espera-se que a sociedade civil seja representada através dele, como destaca Piana (2009, p. 75):

Com essa política de descentralização educacional e de gestão na escola pública, tem-se dado ênfase à participação da comunidade escolar, como as famílias, os alunos, funcionários da escola, educadores em geral, para a elaboração da proposta pedagógica de cada escola. É um espaço privilegiado para a experiência desse processo participativo é o Conselho Escolar. Entretanto sua constituição e o funcionamento não determinam uma efetiva participação cidadã.

A sociedade civil organizada espera uma verdadeira representatividade política dos conselheiros e que possam influenciar nas decisões e na dinâmica cotidiana das escolas. Busca-se por meio dos Conselhos a abertura de espaço para o exercício da cidadania, o aprendizado das relações sociais democráticas e a formação de cidadãos participativos na luta por uma escola flexível, aberta e sensível aos interesses da comunidade e que rompa com uma cultura autoritária, centralizadora e dominante.

Hoje na era da globalização, onde tudo é centrado no capitalismo, a educação que vigora como um modelo democrático estabelecido pelo sistema educacional é colocada em prática de maneira diferente, onde ainda não se consegue oferecer uma educação de qualidade, pois, embora seja garantido em Lei, o que podemos observar é que isso não se legitima na prática, pois a gestão escolar se configura entre outros, com o modelo gerencialista e o modelo democrático, onde o primeiro é o que se faz mais presente nas escolas, cada um traz seus projetos bem definidos, e seus ideais de formação dos indivíduos .

1.1– Gestão Democrática

Segundo Araujo e Lima (2018), na gestão escolar, temos dois projetos bem definidos, com características que se afastam, confundem-se e por vezes se aproximam, a saber: uma perspectiva gerencial e uma democrática. Da proeminência dos projetos temos a configuração de dois modelos: um assentado numa proposta voltada para a condução, determinação e orientações individuais que direcionam os trabalhos a serem desenvolvidos por todos. Nesta proposta não há compromisso com

um projeto discutido coletivamente e não se reconhece a importância da partição e construção coletiva. Nesses modelos de gestão se intercalam entre as perspectivas: centralizadas, personalizadas, burocrática e gerencial.

Já o outro modelo, pautado em princípios democratizantes pressupõe-se a elevação progressiva da participação, busca o fortalecimento das instâncias colegiadas, delibera por processos que ampliam a participação coletiva e fortalecimento das ações de auto-organização. Contrapõe-se aos processos de gestão gerencial, burocrático e centralizador e podem ser compreendidos como modelos de gestão: democrática, compartilhada, participativa e colegiada.

Libâneo (2001), enfatiza em seu livro organização e gestão da escola que as instituições escolares estão sendo pressionadas a repensar seu papel, por motivo das transformações ocorridas no campo político, econômico e tecnológico, que afeta o sistema educacional e a qualidade da educação. Destaca ainda, que as escolas que vão frente a essa realidade, são aquelas que proporcionam aos educandos uma formação cultural e científica. Uma escola ideal é aquela que é adversa a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

De uma maneira simples e objetiva, pode-se dizer que a cultura organizacional da escola constitui o modo como as coisas são feitas no âmbito de uma organização. Toda estrutura, regra, ações políticas, objetivos, missões descrições e funções de cargos e procedimentos operacionais padronizados têm uma função interpretativa. Eles são pontos de referência para o modo como as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham e nas atribuições inerentes a cada cargo.

A escola democrática é feita com a colaboração de todos, seja ele gestor, coordenador pedagógico, professor, equipe de apoio, pais e alunos. As decisões são sempre tomadas no coletivo, e a escola deve estar disposta a discutir assuntos que são relacionados a educação dos alunos com a comunidade geral, buscando sempre a melhoria da qualidade da educação.

De acordo com Souza (2012)

[...] Participar no processo de tomada de decisão na escola implica participar na construção, execução e acompanhamento de sua proposta pedagógica. Implica ainda o conhecimento das intenções da escola no processo de formação de seus alunos. A aproximação da comunidade à escola pode conter ainda outra positividade, na medida em que seja convertida em possibilidade de demonstração do valor e importância de uma escola de qualidade e de sua contribuição para a construção de uma sociedade cujo valor fundamental seja o homem (SOUZA, 2012, p.12).

A gestão Democrática, segundo (SOUZA apud FANK, 2006) é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola.

A importância dessa gestão no coletivo é evidenciada por Gadotti (2014), onde a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das chamadas “pedagogias participativas”, sustentando que elas incidem positivamente na aprendizagem. Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. Formar para a participação não é só formar para cidadania, é formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país. A participação é um pressuposto da própria aprendizagem.

Os princípios da gestão democrática são três: participação, autonomia e trabalho coletivo; então se esses três princípios se fazem presentes no ambiente educacional o desenvolvimento do trabalho realizado pelos sujeitos da escola, certamente será de muito ganho para todos que fazem parte dela, principalmente para desenvolvimento dos alunos que são o foco de tudo. É essencial que a participação seja realizada por todos para estarem por dentro da dinâmica da escola e contribuir para a melhoria ou continuidade das demandas que ela estabelece.

Destaca-se ainda que,

[...] a participação assegura uma gestão para que todos possam conhecer a estrutura orgânica e a dinâmica da instituição escolar, não esquecendo o envolvimento da comunidade escolar através da aproximação entre profissionais, alunos e pais, procurando atingir bons resultados como o diálogo. Ao solicitar a participação de todos os envolvidos do espaço

educacional, a escola amplia sua democracia, de forma a agregar todos na elaboração de políticas escolares, nas tomadas de decisão e no acompanhamento e controle sobre a ação da instituição (PIRES,2019, p. 59).

A autonomia que é uma dos princípios também da gestão democrática, garante para escola a sua capacidade de se autogovernar, partilhando o poder e responsabilidades pedagógicas, administrativas e financeiras, ou seja, a escola nas mãos de seus sujeitos, para isso a gestão precisa possibilitar que as pessoas da instituição escolar participem de forma efetiva do trabalho nela, e que essa participação precisa se desenvolver de forma comprometida e responsável por todos, só dessa maneira sua autonomia se concretizará.

Pires (2019) afirma que a autonomia da escola por si só, para existir no espaço escolar não basta ser regulamentada, mas é preciso criar condições para que a mesma seja construída em cada unidade escolar de acordo com suas especificidades e com as diretrizes e os objetivos dos sistemas de ensino, uma vez que a autonomia só ocorre plenamente no universo de relações em que o indivíduo ou instituição está inserido, e isso representa o respeito ao conjunto de outros sujeitos ao seu redor. Isso significa levar em consideração as especificidades dos sujeitos da escola, para entender qual o seu rumo e quais são as regras para conseguir seus objetivos propostos.

E, finalizando com princípios da gestão democrática, não se pode deixar de enfatizar o trabalho coletivo. Quando a escola se propõe a desenvolver suas ações de maneira coletiva, esse local se torna transformador e inspirador pela sua prática ser em conjunto, porque envolve todos os atores presentes nela, pois o diálogo entre as pessoas ajuda nas tomadas de decisões mais correta para os objetivos existentes na escola serem alcançados, e também na construção da cidadania.

Pires (2019) ressalta que o diálogo entre os sujeitos origina novas ideias e informações, sobre questões que levam à reflexão do grupo, ajudando a organizar o pensamento, reafirmando ou modificando posições em relação aos objetos que queremos atingir.

A educação democrática, diz respeito a oferecer condições e autonomia pedagógica e financeira, para que o ambiente educacional possa ter responsabilidades nas tomadas de decisões em prol da melhoria da qualidade de

ensino e aprendizagem ofertados dentro dele, com isso a escola elabora sua proposta pedagógica com base de participação e democracia dando assim início a criação do Projeto Político pedagógico (PPP), que é um documento extremamente importante e fundamental para os sujeitos que fazem parte dessa escola, ele é o norte da escola na função de formadora de cidadãos para a sociedade.

O PPP tem a finalidade de trazer diretrizes do ensino onde estarão presentes as normas gerais da educação, por isso a participação dos alunos, professores, pais, funcionários, direção, e coordenação escolar tem uma importância fundamental para sua elaboração, pois nele constarão seus objetivos, metas e estratégias para que o processo de ensino-aprendizagem ocorra com qualidade, o qual é o principal objetivo da escola.

O PPP é a identidade da escola que norteia e direciona ela, é através dele que podemos perceber que tipo de cidadão a escola está disposta a formar para sociedade, e os meios para conseguir isso, ou seja ele é o documento que legitima a escola e garante a sua autonomia, como afirma Libâneo (2001):

[...] o projeto representa a oportunidade da direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É ordenador, norteador da vida escolar.

Inúmeras vezes quando se trata de participação efetiva de alguns membros como, pais, alunos, funcionários e professores, isso não se legitima, ou é mínima por motivo da escola ter um diretor pautado na gestão tradicional autoritária, onde ele é responsável por decidir e dar as ordens perante os demais e eles acatarem sem qualquer reivindicação por não ter conhecimento de seus direitos ou por serem “chegados” desse gestor.

Ao contrário, na perspectiva da gestão democrática, na qual cada membro tem sua importância nas tomadas de decisões, pelo fato de existir aspectos de participação que contribui para a gestão democrática como: associação de pais e mestres, grêmios estudantis, conselho de classe, conselho escolar, fazendo com que o trabalho aconteça no coletivo, em função da colaboração de membros que venham ser conscientes das suas ações e decisões dentro da escola, de maneira igual sem

medida de poder para que ela consiga ser uma instituição de ensino voltada para a democracia e qualidade de ensino.

Para que seja garantida a gestão democrática dentro do espaço escolar, é necessário que o conselho escolar esteja organizado e todos os membros da equipe gestora – direção, vice direção e coordenação pedagógica – sejam escolhidos através de votações onde façam partes todos os sujeitos da escola, junto com a comunidade, e tenham sua participação garantida nas ações dessa escola, sendo transparente na sua ação.

Os sujeitos que fazem parte desse conselho são eleitos pela comunidade escolar, embora inúmeras vezes essa votação não ocorra de forma ideal, ocasionando a quebra da democracia. Quando o conselho é formado de forma democrática ele acarreta a responsabilidade de tomar decisões em prol da coletividade, sua existência é garantida em lei para também fortalecer que se faça presente nas escolas a democracia, assegurada no art. 14 da LDB:

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

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

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Pires (2019) aborda que à medida que os conselheiros escolares são representados pela comunidade escolar, suas ações devem atender toda a coletividade. A escola como espaço de diferentes sujeitos tem em seu conselho escolar potencialmente uma diversidade de representação, o que oportuniza ampla representatividade para as tomadas de decisões.

Em relação à participação da comunidade é necessário observar se sua colaboração está sendo significativa ou somente para cumprir obrigações previamente determinada por uma gestão autoritária, onde a composição da “equipe gestora” seja feita pelo diretor pelo fato de ter vínculos com estas pessoas, o que torna uma gestão democrática apenas no documento. Assim não se pode ter uma escola democrática onde todos os sujeitos que são convidados a participar não se envolvem nas tomadas de decisões (PIRES, 2019, p.57).

Souza (2012) destaca que para estar articulada a um processo de democratização das relações de poder na escola, a participação da comunidade deve ocorrer em todo processo de tomada de decisão no interior da instituição e não tão-somente no usufruto do direito à educação integral de alunos e comunidade, ou, o que é pior, apenas na execução de tarefas organizacionais previamente determinadas. No último caso, ter-se-ia a participação apenas na forma de colaboração da comunidade e não a participação na forma de “partilha” de emancipação tanto do aluno quanto dos pais.

Assim, é preciso compreender se a atividade desenvolvida pela comunidade na escola envolve algum nível de “partilha de poder”, ou trata-se de uma atividade de colaboração para com a execução de atividades previamente definidas pela direção. Nesse último caso, a participação pode traduzir-se em uma relação passiva, como por exemplo, na atividade de um tarefeiro.

Diante disso, para se ter uma escola verdadeiramente democrática é preciso que suas decisões sejam assumidas por ela, pelos indivíduos que fazem parte dessas tomadas de decisões, com suas participações diretas ou por representantes, e para isso são necessários a participação e o comprometimento nesse processo, caso contrário, a um comprometimento no processo democrático.

Pires (2019) afirma que os sujeitos nesse processo “de não participação”, por várias razões podem sentir-se incapazes de participar, não querendo comprometer-se com a elaboração e aprovação de determinadas ações. A neutralidade aqui nas tomadas de decisões, em casos para evitar conflitos, colocam os sujeitos que não participam do processo, a concordarem com o que está sendo exposto.

Nesse contexto nota-se a importância da eleição direta para diretor, pois o gestor que for escolhido pela comunidade escolar deverá defender os interesses dela, visando sempre o bom funcionamento desse ambiente educacional, nas questões de gerir os setores do pessoal de apoio, financeiro ou administrativo e principalmente o pedagógico.

Vieira (2006) destaca, que é tarefa específica, a gestão de seu pessoal, assim como de seus recursos materiais e financeiros. Noutras palavras, cabe a ela gerir seu

patrimônio imaterial e material. O primeiro refere-se às pessoas, às ideias e à cultura produzida em seu interior; o segundo diz respeito a prédios e instalações, equipamentos, laboratórios, livros, enfim, tudo aquilo que se traduz na parte física de uma instituição escolar. Além dessas atribuições, e acima de qualquer outra dimensão, está a incumbência de zelar pelo que constitui a própria razão de ser da escola – o ensino e a aprendizagem.

Diferente dessa, existe a gestão por indicação, que é aquela que o prefeito indica alguém de sua confiança para dirigir a escola, o que faz com que prejudique o andamento das ações dentro dela, geralmente as tomadas de decisões é concentrado nas mãos desse diretor, e por ele ter sido indicado certamente ficará sobre os mandos e desmandos dos seus superiores, sem poder tomar as medidas adequadas para o bom andamento do ensino-aprendizagem da escola, e comprometendo o aprendizado dos alunos.

Diante disso é importante compreender quais são as verdadeiras atribuições de um diretor escolar para que se assegure a gestão democrática na escola, levando em consideração que a maneira pela qual ele realiza o seu trabalho influencia bastante no tipo de gestão que se estabelece na escola, Libâneo (2017, p.179-180) aponta uma lista de atribuições do diretor da escola:

- 1) Supervisionar e responder por todas as atividades administrativas e pedagógicas da escola bem como as atividades com os pais e a comunidade e com outras instancias da comunidade civil.
- 2) Assegurar as condições e meios de manutenção de um de um ambiente de trabalho favorável e de condições materiais necessárias à consecução dos objetivos da escola, incluindo a responsabilidade pelo patrimônio e sua adequada utilização.
- 3) Promover a integração e a articulação entre a escola e a comunidade próxima com o apoio e iniciativa do Conselho de Escola, mediante atividades de cunho pedagógico, científico, social, esportivo, cultural.
- 4) Organizar e coordenar as atividades de planejamento e do projeto pedagógico-curricular, juntamente com a coordenação pedagógica, bem como fazer o acompanhamento, avaliação e controle de sua execução.

- 5) Conhecer a legislação educacional e do ensino, as normas emitidas pelos órgãos competentes e o Regimento Escolar, assegurando o seu cumprimento.
- 6) Garantir a aplicação das diretrizes de funcionamento da instituição e das normas disciplinares, apurando ou fazendo apurar irregularidades de qualquer natureza, de forma transparente e explícita, mantendo a comunidade escolar sistematicamente informada das medidas.
- 7) Conferir e assinar documentos escolares, encaminhar processos ou correspondências e expedientes da escola, de comum acordo com a secretaria escolar.
- 8) Supervisionar a avaliação da produtividade da escola em seu conjunto, incluindo a avaliação do projeto pedagógico, da organização escolar, do currículo e dos professores.
- 9) Buscar todos os meios e condições que favoreçam a atividade profissional dos pedagogos especialistas, dos professores, dos funcionários, visando à boa qualidade do ensino.
- 10) Supervisionar e responsabilizar-se pela organização financeira e controle das despesas da escola, em comum acordo com o conselho de escola, pedagogos especialistas e professores.

Desta maneira o andamento do trabalho executado pelo diretor surtirá efeitos positivos, na medida em que ele se propor a cumprir suas responsabilidades de acordo com o que foi colocado acima.

À medida que a participação democrática é exercida ela auxilia no desenvolvimento, transformação e crescimento das ações que norteiam o ambiente educacional, contribuindo de uma forma extremamente positiva para um processo de transformação nessa escola, para sua melhoria e capacidade de transformar as vidas dos indivíduos que se inserem nela, fazendo sua parte em função de uma sociedade igualitária e desenvolvida.

1.2– Gerencialismo

Como estamos falando de modelos de gestão escolar não poderíamos deixar de citar um outro modelo que perpassa pelo âmbito educacional brasileiro chamado gerencialismo que se contrapõe à gestão democrática, esse tipo de gestão originou-se em meados da década de noventa do século XX no governo de Fernando Henrique Cardoso, onde teve como precursor Bresser Pereira com a chamada reforma do Estado, a qual implantou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) influenciado por políticas gerenciais que acabaram trazendo grandes modificações na organização da escola.

Essa reforma fez com que o Estado colocasse como primordial os interesses impostos pelos organismos internacionais (Bresser Pereira, 2006) afirma que o Estado abandona o papel de executor ou prestador direto de serviços mantendo-se, entretanto, no papel de regulador e provedor ou promotor destes, principalmente dos serviços sociais, como educação e saúde, que são essenciais para o desenvolvimento, na medida em que envolve investimento e capital humano. Como promotor desses serviços o Estado continuará a subsidiando-os, buscando, ao mesmo tempo, o controle social direto e a participação da sociedade.

No Brasil, a Reforma do Estado formulada por Bresser Pereira, no governo de Fernando Henrique Cardoso entre os anos de 1995 a ,2002) teve como fator principal estabelecer metas para cumprir as exigências apresentadas pelos organismos internacionais, entre elas: liberação comercial; programa de privatizações e a estabilização do Plano Real. Esse conjunto de medidas foi intitulado de PDRAE.

Os objetivos da Reforma de Estados, segundo Bresser Pereira (1997, p. 18-19) consistiam:

- a) Na delimitação das funções do Estado, reduzindo seu tamanho em termos principalmente de pessoal através de programas de privatização, terceirização e “publicização” (este último processo implicando na transferência para o setor público não-estatal os serviços sociais e científicos que hoje o Estado presta);
- b) Na redução do grau de interferência do Estado ao efetivamente necessário através de programas de desregulação que aumentem o recurso aos

- mecanismos de controle via mercado, transformando o Estado em um promotor de da capacidade de competição do país a nível internacional ao invés de protetor da economia nacional contra a competição internacional;
- c) No aumento da governança do Estado, ou seja, de sua capacidade de tornar efetivas as decisões do governo, através do ajuste fiscal, que devolve autonomia financeira ao Estado, da reforma administrativa rumo a uma administração pública gerencial (ao invés de burocrática), e a separação dentro do Estado, ao nível das atividades exclusivas de Estado, entre a formulação de políticas públicas e a sua execução;
 - d) No aumento da governabilidade, ou seja, do poder do governo, graças a existência de instruções políticas que garantam uma melhor intermediação de interesses e tornem mais legítimos e democráticos os governos, aperfeiçoando a democracia representativa e abrindo espaço para o controle social ou democracia direta.

Esses princípios da reforma do governo de Fernando Henrique Cardoso trouxeram diretrizes de cunho neoliberal que impulsionaram um leque de reforma na gestão pública, onde defenderam o mínimo de participação do Estado na economia, abriram o livre comércio, privatizando empresas estatais e diminuíram o tamanho da máquina pública além de buscarem parcerias entre o Estado e empresas privadas.

Eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos, bem como objetivos previamente definidos e a cobrança a posteriori dos resultados, tornam-se princípios essenciais no modelo de gestão gerencial (BRASIL, 1995). Desde então vêm sendo instituídos “mecanismos de controle cada vez mais severos e formas de gestão supostamente mais eficientes e eficazes para garantir as condições necessárias à obtenção de bons resultados” (AFONSO, 2010, p. 14).

Com as reformas do Estado, o âmbito educacional também se alterou, a gestão democrática que já se fazia presente nas políticas educacionais brasileira começou a perder vez para práticas de modelos gerencialistas, houve uma busca por resultados quantitativos mais expressivos e consistentes como apontam Vieira e Vidal (2005, p. 7). Nesse cenário não propício à gestão democrática, práticas que têm sido associadas a modelos gerencialistas ganham força. No caso brasileiro, têm como cenário a reforma do Estado, iniciada em meados da década de noventa do século

XX, cuja, “mudanças nos padrões de intervenção estatal” foram traduzidas “na emergência de novos mecanismos e de novas formas de gestão, redirecionando as políticas públicas e, particularmente, as educacionais” (VIEIRA e VIDAL 2015, p.7)

Na educação, as repercussões foram profundas e viabilizadas, inicialmente, pela Lei nº. 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação, que abriu espaço para mudanças organizacionais, administrativas e pedagógicas, especialmente no campo da gestão dos sistemas de ensino e das escolas. Novos instrumentos de regulação - “mais flexível na definição dos processos e rígida na avaliação da eficiência e eficácia dos resultados” (BARROSO, 2005, p.727).

Além disso, houve uma ressignificação dos conceitos e princípios da gestão democrática, como por exemplo, a criação dos conselhos escolares como órgão fiscalizador, a autonomia passando a ser entendida como uma forma de aumentar a eficiência e produtividade e eficácia das unidades de ensino. Para que seja válido esses objetivos de controle dos dados de eficiência e eficácia é que existe a avaliação de larga escala. Vieira e Vidal (2015) destaca que a principal estratégia para concretizar tal direcionamento tem sido a avaliação de larga escala, cujas raízes no país remontam à década anterior, “quando o governo federal e alguns governos estaduais (BROOKE e CUNHA, 2010, p.10) começam a desenvolver iniciativas diversas visando aferir resultados de estudantes em provas aplicadas em escolas da rede pública”

A gestão das políticas de avaliação de larga escala envolve diferentes instâncias e responsabilidades, desde o Ministério da Educação (MEC), passando por secretarias estaduais e municipais, até chegar às escolas, com participação de incalculável contingente de instituições e sujeitos. Tais políticas tem fomentado a competição entre sistemas e escolas, expondo fragilidades dos segmentos mais marcados pela exclusão e vulnerabilidade. A “parafernália gerencial e política em torno das provas, aí incluindo o ranqueamento (*ranking*) entre sistemas e instituições” tem provocado impasses que se situam na contramão de uma cultura democrática nas escolas. (BROOKE e CUNHA, 2010, p.11)

Vieira e Vidal (2015) destacam que as iniciativas de premiação adotadas por grande número de Estados e Municípios, por sua vez, têm gerado padrões de conduta

que se distanciam do princípio da gestão democrática, impondo uma cultura de gestão por resultados. Nesse cenário, governos, em seus diferentes níveis, buscam inspiração para suas políticas e práticas nos instrumentos do planejamento estratégico, de que é exemplo a própria matriz conceitual do PNE/2014, instrumento participativo por excelência permeado por metas e estratégias, recursos próprios a culturas de cunho tecnocrático.

Heloani (2018) ressalta que a avaliação é colocada como princípio de legitimação do processo de gerencialismo. Ela é apresentada como um instrumento pragmático e necessário para racionalizar a gestão, comunicar os resultados obtidos em relação aos objetivos atribuídos, comparar diferentes meios de proceder, calcular os custos de eficácia do funcionamento dos diferentes serviços. A medida comparativa e a classificação tornam-se uma obsessão.

Essa cultura gerencialista de gestão que ocorre em uma boa parte das escolas acaba por atrapalhar as relações interpessoais existentes no trabalho, pelo fato de se fazer presente a competição, para querer ser a melhor escola, reconhecida através do rendimento detectado pela avaliação externa, o sistema pressiona as instituições escolares e a gestão cobra o rendimento dos trabalhadores da escola, e isso gera uma verdadeira confusão que complica e/ou dificulta a inter-relação na unidade educacional.

Historicamente, a educação escolar tem desempenhado papel relevante aos interesses do capital. Dentre as estratégias de mediação aos problemas postos pela relação antagônica capital-trabalho, característica fundante do modo de produção capitalista, e educação tem papel central no processo de "reprodução socio metabólica do capital" (OLIVEIRA, 2010, apud GOMES, 2011, p.176). Com efeito, tem muito servido para a conformação dos interesses da classe no poder ao "fornecer os conhecimentos e o pessoal necessário à máquina produtiva em expansão do sistema do capital, como também gerar e transmitir um quadro de valores que *legitima* os interesses dominantes" (MÉSZÁROS apud GOMES, 2007, p.202), e muito menos como mecanismo indutor de transformação social.

É neste cenário de reconfiguração do papel do Estado, com forte impacto na regulação das políticas educacionais, que a Gestão Escolar é inserida como um dos

eixos centrais das reformas no campo da educação básica no país. Assim a gestão escolar por meio de um modelo de gestão em que se tem o diretor/a como principal representante, contribui para que o Estado retire de si a responsabilidade da oferta de educação básica de qualidade para todos, colocando a escola como responsável exclusiva dessa tarefa.

As características que se destacam nesse contexto de gestão são segundo Araújo e Lima (2018, p.100) a introdução de elementos mercadológicos; os mecanismos de avaliação que, em muito, vem responsabilizando as escolas por seus resultados, que são considerados pífios; a redefinição dos papéis de seus agentes, que deixam, assim, de demonstrar o desempenho esperado pela lógica gerencial; uma maior descentralização e desconcentração, que permeiam as políticas educacionais; a produtividade, a eficiência e a premiação por desempenho como ingredientes importantes.

Os modelos de gestão escolar embasados na racionalidade técnico-burocrática evidenciam uma concepção de educação centralizadora, “numa visão instrumental centrada na orientação para a tarefa e na importância das estruturas organizacionais.” (LIMA, 2011, p.23-24). Essa tendência de operacionalização da gestão induz os sistemas de ensino e as escolas a eles vinculadas a reproduzirem esse modelo de regras formais-legais e normativistas fundamentadas no gerencialismo.

Associadas a essa tendência, as instâncias educacionais centrais têm adotado uma postura de responsabilização das instituições escolares, por meio de medidas que estimulam o “ranqueamento” das escolas, mediante a avaliação de desempenho dos alunos, “consideram-se os gestores e outros membros da equipe escolar como corresponsáveis pelo nível de desempenho alcançado pela instituição.” (BROOKE, 2006, p. 378).

Heloani (2018) afirma que os aspectos gerencialista é o da autonomia controlada que eleva a visibilidade dos sujeitos pelo comprometimento como resultados e os fins pelo pagamento de prêmios de produtividade. Isso tudo pressiona e responsabiliza os trabalhadores por mais dedicação e empenho, ou seja, eles são forçados a dedicar todo o seu tempo para apresentar resultados quantitativos

satisfatórios ao governo, governo esse que nem garante o essencial para que a educação pública se desenvolva com qualidade. Tudo isso faz com que os docentes adoçam, pois são cobrados, mas não é garantido a eles o suporte que necessitam para desenvolver um bom trabalho.

A escola, com todas essas situações, deixa de cumprir com o seu papel e função social, de transformadora da sociedade através de uma educação com qualidade que impulse esses indivíduos a caminhos pautados ao bem comum e conhecimento para se obter criticidade e reflexão acerca do que acontece em seu meio, para se voltar à nova forma de gestão que está sendo exercida, com o propósito de formar cidadãos capacitados para o mercado de trabalho o que é o ideal para o capitalismo econômico.

De acordo com isso a sociedade se configura de maneira posta pela classe detentora do poder, que há anos cria e modifica suas manobras de acordo com as transformações ocorridas na sociedade, suas atuações implicam nas políticas educacionais por se fazerem presentes nos órgãos que são responsáveis pelas formulações, votações e implantações dessas políticas, e conseqüentemente na formação dos indivíduos, ocasionando desigualdades de classe, etnia, gênero e etc. e contribuindo para que permaneça as diferenças que se acentua no país.

Portanto a gestão escolar mostra suas variadas formas exercidas, o processo para tornar o ensino público democrático, e as escolas adquirirem autonomia em sua organização, indicando a necessidade e a importância dessas inúmeras mudanças que ocorreram ao longo do tempo, em função de aprimorar o modo de gerir uma escola com o intuito de cumprir a sua responsabilidade no que se refere ao modo de ensino-aprendizagem ofertado por ela, para os estudantes que nela se inseri, tornando-os cidadãos com capacidades de refletir sobre as questões que os norteia e também critica-las.

Apesar de todas as transformações ocorridas nesses anos no modelo de gestão escolar e o importantíssimo ganho para a educação com leis que garantem uma gestão democrática, o que podemos observar é que inúmeras escolas ainda seguem modelos que não se configuram como democrático, como por exemplo o modelo gerencialista, pautado no autoritarismo na supremacia de poder por parte do

diretor, e na busca incessante por resultados quantitativos significantes nas avaliações que ocorrem nas instituições, mostrando apenas uma falsa realidade das escolas e de seu desempenho no processo de ensino-aprendizagem dos alunos, enquanto que a sua verdadeira realidade é escondida por essas notas que mostram apenas o seu desempenho em quantidade não em qualidade.

2 – O MODELO DE GESTÃO DAS ESCOLAS NO SISTEMA MUNICIPAL DE ACARÁ.

2.1 A Organização do Sistema Nacional de Ensino.

No início do século XX especificamente nas duas primeiras décadas, Nagle (2001) destaca que as transformações que ocorreram no campo socioeconômico despertou um grande entusiasmo pela escolarização, com o propósito de uma sociedade melhor, sem os problemas que assolava o país nesse período, como a divisão de classe que acarretavam desigualdades e misérias para a classe trabalhadora, que era vista apenas como mão de obra necessária para o desenvolvimento do Estado e enriquecimento da classe detentora do poder.

Nas duas primeiras décadas do século XX, não havia um sistema nacional de ensino, ocorria a crise do setor agrário exportador e a emergência do setor urbano – industrial, que entram em conflito pelo poder. A partir de determinado momento as formulações se integram: da proclamação que o Brasil especialmente no decênio da década de 1 vive uma hora decisiva, que está exigindo outros padrões de relações e de convivências humanas, imediatamente decorre a crença na possibilidade de reformar a sociedade reforma do homem, para o que a escolarização tem um papel insubstituível, pois é interpretada como o mais decisivo instrumento de aceleração histórica” (NAGLE, 2001, p.145.).

O Estado que era dominado pelas oligarquias, que temendo a perda de sua autonomia para a burguesia industrial, articulou ligeiramente medidas repressivas e centralizadas estabelecendo que a união administrasse o ensino primário, e os estados ficassem responsáveis por proporcionar subsídios necessários para manter as escolas, em contrapartida, Souza (2002) destaca que havia movimentos para a alfabetização de adultos, liderado pela Liga Nacionalista do Estado de São Paulo, objetivando que todos alcançassem a plenitude de seus direitos políticos. Pois os votantes neste período eram apenas os homens alfabetizados.

Posteriormente, com a revolução de 30 deu-se o fim das oligarquias e a acessão da burguesia industrial, traçando um novo panorama no sistema educacional que trouxesse vantagens afim de assegurar sua manutenção no poder, baseado em uma política nacionalista de desenvolvimento industrial e projetos sociais, para garantir que a grande massa excluída permanecesse em seu lugar sem pôr em risco a hegemonia da elite.

Ainda em 1932 houve o manifesto dos pioneiros da educação nova que tinham como principais membros os grandes intelectuais brasileiros Anísio Teixeira, Lourenço filho e Fernando de Azevedo. O manifesto defendia a escola pública, laica, gratuita e obrigatória, em um esforço para que se elaborasse um plano nacional de educação, redefinindo os debates no campo educacional (ANDREOTTI, 2006).

Araújo (2017, p.54) coloca algumas transformações ocorridas na educação no decorrer da década de 30 do século XX:

Diante do mundo moderno, capitalista e que passou por uma avassaladora guerra, os intelectuais ligados à área da educação declararam insuficiência da pedagogia tradicional. Concluíram, então, que as instituições escolares deveriam ser atualizadas de acordo com a nova realidade social. Tanto a constituição de 1934 como o manifesto de 1932 traçaram pela primeira vez as linhas mestras de uma política educacional brasileira. Contudo, a constituição de 1934 durou pouco e foi substituída pela de 1937, imposta por Getúlio Vargas. A constituição de 1934 foi a primeira a incluir um capítulo especial sobre a educação, a mesma trata da educação no seguinte artigo: Art. 149 – A educação é direito de todos e deve ser ministrada, pela família e pelos Poderes Públicos, cumprindo a estes proporcioná-la a brasileiros e a estrangeiros domiciliados no País, de modo que possibilite eficientes fatores da vida moral e econômica da Nação, e desenvolva num espírito brasileiro a consciência da solidariedade humana (ARAÚJO, 2017, p. 54).

Na educação, as políticas criadas eram de descentralização administrativa dos sistemas de ensino, em relação aos estados eles permaneceram com a responsabilidade de oferta do ensino primário, enquanto o governo Federal com o secundário e o superior que era o da elite, com esses novos tempos e uma nova roupagem no sistema de ensino, deu-se a criação do ministério da educação e saúde e posteriormente o conselho nacional de educação que foram grandes conquistas, pelo fato deles terem a finalidade de orientar e coordenar as reformas educacionais que iria ser incluídas para fazer parte da constituição de 1934. A escola primária, secundária e superior se integraram, criou-se também o estatuto da universidade brasileira, essas foram vantagens que a constituição deixou. (PIANA, 2009, p. 108)

A outra Constituição ocorreu em 1937, suas proposições foram voltadas para um ensino mais técnico e profissionalizante destinados aos filhos dos operários, essa nova reforma fez com que desaparece parte da legislação da constituição antiga, porque não era vantajoso para os fins a que se propôs a nova, que era apenas preparar os filhos de operários para a indústria, com isso foi criado alguns órgãos profissionalizantes como o SENAI e o SENAC.

O panorama educacional modificou-se de acordo com as intenções e manobras de quem estava nos postos de poder realizando transformações que eram voltadas para formação apenas para o campo econômico, mercado e capital e não em busca de conhecimento que garantisse uma sociedade não subordinada por aqueles que visam somente o que lhe garante poder.

Piana (2009, p.95) destaca que a partir de 1964, com o início da ditadura militar, o debate popular arrefece, entretanto, o Estado amplia o sistema de ensino, inclusive o superior. Criam-se agências de apoio à pesquisa e à pós-graduação. Amplia o ensino obrigatório de quatro para oito anos. São promulgadas várias leis que introduzem reformas importantes nos diferentes níveis de ensino.

Mas com todas essas mudanças, o regime militar representa uma história triste para o nosso país, e durante sua existência acometeu muito medo e terror em todos os aspectos da sociedade e a educação foi um dos seus principais alvo, ou seja mais uma vez o sistema educacional se moldou de acordo com as ideologias de quem estava sobre quem comandava o Brasil.

A crise estrutural do capital, que se abateu no conjunto das economias capitalistas, a partir especialmente do início dos anos 70 (séc. XX), levou o capital a desenvolver sua lógica destrutiva. (PIANA, 2009, p.68).

E ainda,

Nesse contexto, o mundo passa a iniciar profundas transformações e sem ordenamento político, econômico e social ocorrem inicialmente alterações no processo produtivo e, conseqüentemente, no mundo do trabalho em função da substituição do padrão produtivo taylorista e fordista pelas formas produtivas flexíveis e desregulamentadas denominadas Toyotismo (PIANA, 2009, p.68).

No Brasil, a educação e conseqüentemente o sistema educacional sofreu muitas modificações à medida que se mudava o campo político e econômico, mas essas mudanças acabavam por beneficiar somente uma minoria da sociedade, apesar de em certos momentos ter acontecido reivindicações e conquistas por tal busca, ainda assim não conseguiram chegar nem próximo de uma educação de qualidade voltada para a massa mais necessitada do país.

2.2 Sistema Educacional

Atualmente o sistema educacional brasileiro é regulamentado pelas duas maiores leis, que é a Constituição de 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). a Constituição Federal em seu capítulo III e na LDB afirma que é um direito assegurado para todos e com essas diretrizes as esferas governamentais são autorizadas a conduzir e manter os programas educacionais que são propostos pela BNCC, e as nossas leis garantem e estipulam uma educação básica e regular dentro das escolas, e regem o sistema educacional brasileiro.

Segundo Vieira (2007):

De acordo com a Constituição e a LDB, a gestão da educação nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado.(VIEIRA, 2007, p.60)

Segundo a Constituição Federal de 1988, artigo 211, “A União, os estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino” (BRASIL, 2009). Compreende-se que as instituições de ensino podem determinar suas próprias normas de gestão de forma democrática, levando em conta as peculiaridades de cada local.

Na LDB em seu art. 8º, enfatiza que a União, estados, Distrito Federal, e os municípios são totalmente responsáveis pela oferta de educação em todos os níveis e modalidades, e que se organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino, para que seja realizada essa cobertura e/ou garantia com eficácia.

Além dessas leis, existem também os órgãos que são responsáveis pelo funcionamento do sistema educacional brasileiro, o MEC, CNE e o Fórum Nacional de Educação, e a níveis estaduais e municipais também contempla com seus respectivos órgãos, formando assim o sistema de ensino nacional.

Segundo Campioni (2018), a nível nacional a União deve organizar e financiar o sistema federal de ensino. Assim, a União auxilia principalmente os estados para que a qualidade do ensino – determinada pela Lei de Diretrizes Básicas e pela Constituição – seja mantida. Na LDB, está descrito que a União deve estabelecer – em colaboração com os estados, o Distrito Federal e os municípios – diretrizes para a educação infantil, fundamental e de nível médio, que garantirão uma formação básica comum aos estudantes.

Os órgãos nacionais que integram o sistema de ensino para a busca de uma educação regular com qualidade, eficiência e eficácia, são esses mencionados a seguir e suas atribuições:

Ministério da Educação (MEC): em suma, o MEC é responsável por organizar e manter programas como o Programa Universidade para Todos (PROUNI), o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o Sistema de Seleção Unificada (SISU). Além disso, cabe a ele elaborar Planos Nacionais de Educação (PNE) e coordenar a Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (Sase) – fundada para promover diálogo entre as comunidades educacionais.

Conselho Nacional de Educação (CNE): segundo a Lei 9.131 de 1995, ao CNE são atribuídas funções como: acompanhamento do PNE em todos os níveis – federal, estadual e municipal –, assessoria ao MEC para melhoria das modalidades de ensino e emissão de documentos, notas e ofícios sobre deliberações do MEC para as demais esferas governamentais. Um exemplo da interação entre MEC, CNE e demais esferas se deu a partir de maio de 2018. Nesse mês, MEC e CNE lançaram uma plataforma online para receber contribuições das diferentes esferas sobre a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) do ensino médio. Assim, foram montadas audiências públicas, em todas regiões do país, divididas em áreas do conhecimento, para discutir sobre essas sugestões.

O Fórum Nacional de Educação (FNE) segundo a Portaria do MEC n.º 1.407: é um espaço de interlocução entre a sociedade civil e o Estado brasileiro; uma reivindicação histórica da comunidade educacional, ele tem as seguintes atribuições:

- I. Participar do processo de concepção, implementação e avaliação da política nacional de educação;
- II. Acompanhar, junto ao Congresso Nacional, a tramitação de projetos legislativos referentes à política nacional de educação, em especial a de projetos de leis dos planos decenais de educação definidos na Emenda à Constituição 59/2009;
- III. Acompanhar e avaliar os impactos da implementação do Plano Nacional de Educação;
- IV. Acompanhar e avaliar o processo de implementação das deliberações das conferências nacionais de educação;
- V. Elaborar seu Regimento Interno e aprovar "ad referendum" o Regimento Interno das conferências nacionais de educação;
- VI. Oferecer suporte técnico aos Estados, Municípios e Distrito Federal para a organização de seus fóruns e de suas conferências de educação;
- VII. Zelar para que os fóruns e as conferências de educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios estejam articuladas à Conferência Nacional de Educação;
- VIII. Planejar e coordenar a realização de conferências nacionais de educação, bem como divulgar as suas deliberações.

Assim se estrutura o sistema educacional na esfera federal. Partindo para a estrutura estadual, com seus respectivos órgãos e responsabilidades na contribuição junto aos outros níveis de sistemas.

O Sistema estadual também possui seus órgãos com suas funções, para nortear suas ações no que se refere ao nível de educação que lhe é encarregado, diante disso são postos cada um desses órgãos e sua função:

O Conselho Estadual de Educação do Pará, conforme Decreto Estadual de 5 de fevereiro de 2010 compete:

- I. emitir parecer sobre assunto de natureza pedagógica e educativa que lhe for submetido pelo Governador do Estado ou pelo Secretário de Educação e propor modificações e medidas que, de qualquer maneira, possam interessar à expansão e ao aperfeiçoamento do ensino em geral;
- II. fiscalizar e supervisionar o cumprimento dos dispositivos legais em matéria de educação em particular as aplicações financeiras e orçamentárias nos mínimos previstos em lei;
- III. estabelecer plano de aplicação dos recursos federais, estaduais e municipais, quando não houver Conselho Municipal de Educação, de acordo com a legislação vigente;
- IV. estabelecer plano de aplicação de quaisquer outros recursos destinados ao ensino no Estado;
- V. envidar esforços para melhorar a qualidade e elevar o índice de produtividade do ensino;
- VI. manter estrito intercâmbio com o Conselho Nacional de Educação, com os Conselhos Estaduais e com as autoridades federais, estaduais e municipais de ensino;
- VII. declarar a perda de mandato dos Conselheiros por falta às reuniões;
- VIII. dar estruturação própria aos cursos de educação básica que funcionarem a partir das dezoito horas, inclusive fixando o número de horas e dias de trabalho escolar efetivo, segundo as peculiaridades de cada região;
- IX. dar estrutura ao ensino obrigatório em face da exigência constitucional, devendo ainda oferecer oportunidade de acesso ao ensino a toda população, independentemente da idade;
- X. estimular a organização de Conselhos Escolares nos Estabelecimentos de Ensino mantidos pelo Estado;
- XI. autorizar a organização de cursos escolares experimentais de educação básica, com currículos, métodos e períodos escolares peculiares;
- XII. autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar, respectivamente, os cursos das instituições de educação superior e os estabelecimentos do seu sistema de ensino;
- XIII. baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;
- XIV. promover e divulgar estudos sobre o Sistema Estadual de Educação;
- XV. estimular a assistência social escolar;

- XVI. analisar anualmente as estatísticas de ensino e dos dados complementares;
- XVII. envidar todos os esforços para obter dos Poderes Públicos medidas que visem à condigna remuneração do magistério público estadual;
- XVIII. elaborar, adaptar e alterar o seu regimento, que será aprovado pelo Plenário do Conselho;
- XIX. elaborar propostas de política educacional;
- XX. estabelecer interpretação legislativa como órgão normatizador;
- XXI. analisar e aprovar, em primeira instância, o Plano Estadual de Educação, elaborado pelo Poder Executivo;
- XXII. fiscalizar e licenciar as escolas integrantes do Sistema Estadual de Educação;
- XXIII. aprovar convênios celebrados com escolas comunitárias, confessionais ou filantrópicas;
- XXIV. fixar normas para o funcionamento e autorização dos estabelecimentos de ensino, nos termos da legislação vigente.

E o **Fórum Estadual de Educação – FEE** que é um espaço inédito de interlocução entre a sociedade civil e o Estado, instituído pela Resolução n.º 004 de 22 de outubro de 2012, da Secretaria de Estado de Educação do estado do Pará (SEDUC) publicada no Diário Oficial do Estado nº. 450824, tem as seguintes atribuições:

- I. Participar do processo de concepção, implementação, acompanhamento e avaliação da política estadual de educação;
- II. Articular e acompanhar junto ao Conselho Estadual de Educação a apreciação e aprovação do Plano Estadual de Educação, para posterior encaminhamento à Assembleia Legislativa;
- III. Acompanhar, junto à Assembleia Legislativa, a tramitação de projetos legislativos referentes à política estadual de educação, em especial a de projetos de leis dos planos decenais de educação definidos na Emenda à Constituição 59/2009;
- IV. Acompanhar e avaliar o impacto da implementação dos Planos Nacional, Estadual e Municipais de Educação;

- V. Acompanhar e avaliar o processo de implementação das deliberações das conferências nacionais, estaduais e municipais de educação;
- VI. Elaborar seu Regimento Interno e aprovar “ad referendum” o Regimento Interno das conferências estaduais de educação;
- VII. Oferecer suporte técnico e assessoramento aos Municípios para a organização de seus fóruns e de suas conferências de educação;
- VIII. Zelar para que os fóruns e as conferências de educação do Estado e dos Municípios estejam articulados à Conferência Nacional de Educação;
- IX. Planejar e coordenar a realização de conferências estaduais de educação, bem como divulgar as suas deliberações.

Dessa forma é a organização na esfera estadual, sempre no regime de colaboração entre eles. Os municípios brasileiros são assegurados por meio de leis a serem autônomos na criação de seus respectivos sistemas de ensino, para levar em consideração suas especificidades que dão originalidade a cada município existente no país, respeitando e assegurando a gestão democrática.

Os municípios, segundo Gomes (2011) têm autonomia de organizar e gerir os seus sistemas de ensino, de acordo com a Constituição Federal e a LDB, como entidades autônomas (não por delegação), para atender as suas peculiaridades regionais e locais.

TÍTULO IV – Da Organização da Educação Nacional.

Art. 8º A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios organizarão, em regime de colaboração, os respectivos sistemas de ensino.

§ 1º Caberá à União a coordenação da política nacional de educação, articulando os diferentes níveis e sistemas e exercendo função normativa, redistributiva e supletiva em relação às demais instâncias educacionais.

§ 2º Os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei. (BRASIL, 1996)

Assim são responsabilidades também dos municípios as seguintes:

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:

I – Organizar, manter e desenvolver os órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;

II – Exercer ação redistributiva em relação às suas escolas;

III – Baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV – Autorizar, credenciar e supervisionar os estabelecimentos do seu sistema de ensino;

V – Oferecer à educação infantil em creches e pré-escolas, e, com prioridade, o ensino fundamental permitido a atuação em outros níveis de ensino

somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI – Assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal.
Parágrafo único. Os Municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino ou compor com ele um sistema único de educação básica. (BRASIL, 1996)

Diante dos incisos do art. 11 da LDB, pairam as responsabilidades dos municípios brasileiros, são com essas competências que devem formar os seus sistemas de ensino, para conseguirem cumprir o que é determinado pela LDB e a Constituição, na incumbência de sempre ficar atento ao que o estado e a união promove para melhoria da educação, pois devem sempre manter um regime de colaboração para melhor andamento da educação, essa colaboração é realizada de forma hierárquica.

A respeito do parágrafo único, de opção por parte dos municípios de se integrarem ou comporem junto com os seus respectivos Estados, seus sistemas de ensino acabam por dificultar sua autonomia, pois alguns municípios preferem se integrar ao sistema Estadual pelo fato de não querer ter trabalhos e gastos para elaborar seu próprio sistema de ensino e por ser mais fácil utilizar um que já esteja pronto, sem precisar se preocupar em elaborar o seu próprio.

Como os autores destacam,

O que caracteriza um município que assume a responsabilidade pela educação criando o SME é a intervenção em processos de administração da educação, que muitas vezes funcionavam pela inércia, ou nos quais o clientelismo e o autoritarismo prevaleciam. Criar o seu SME indica a intensão de assumir, com responsabilidade pedagógica, administrativa e política, a educação local. A criação do SME possibilita restringir o abuso do poder e do arbítrio de alguns poderosos e de instalar, por exemplo, processos qualificados de contratação/concurso de docentes de forma que sua designação para escolas da rede siga normas expressas no município, divulgadas e comuns a todas as escolas. (Werle, Thum e Andrade, 2008, p. 84)

Desse modo o município assume suas responsabilidades para uma educação de qualidade com sua proposta pedagógica através do SME. Para Saviani (1999), o conceito de sistema implica num conjunto de atividades que se cumprem tendo em vista finalidades, o que exige que elas sejam organizadas segundo normas e valores.

Contudo, finaliza a organização do Sistema Nacional de nível macro ao nível micro. Nesse atual sistema de ensino, e em meio a modificações políticas, as políticas

voltadas para a educação estão sendo moldadas com viés mercadológicos novamente, as alterações de cunho conservadoras estão nos levando a retroceder no campo educacional, cortes expressivos na área da educação são feitos sem a aprovação dos educadores, que interfere diretamente na qualidade da educação. Contudo o sistema educacional segue rumo de perdas significativas que afetam todas as esferas educacionais, fazendo com que a formação de uma sociedade igualitária fique na utopia.

Seguiremos para o sistema municipal de Acará-PA, na compreensão de sua organização e efetivação, na qualidade da educação ofertada aos alunados que fazem parte da localidade.

2.2.1 Sobre o Município

A princípio, é importante conhecermos um pouco desse município, que é rico em cultura, e em produção de mandioca e dendê, e de pessoas tão acolhedoras, que merecem que suas gerações futuras recebam uma educação de qualidade para um desenvolvimento verdadeiro.

Segundo consta no site da Prefeitura Municipal de Acará, o município de Acará faz parte da Mesorregião do Nordeste Paraense e da Microrregião de Tome-Açu. Com uma área de 4.344 km², fica cerca de 100 quilômetros de distância de Belém, capital do Estado do Pará. Atualmente, tem uma população de aproximadamente 55 mil habitantes.

Fator importante tanto na cultura como na economia acaraense é o estabelecimento de uma significativa e próspera colônia de imigrantes japoneses no município, que se dedicam principalmente, ao cultivo de pimenta-do-reino. Outros produtos também fazem parte da economia do município: dendê, carne bovina, madeira, produtos granjeiros, açaí e frutas diversas, sendo considerado o principal produtor brasileiro de mandioca com cerca de 600 mil toneladas por ano.

No setor de transporte, além do hidroviário que liga à Belém pelo rio Acará, quanto para a cidade de Tomé Açu, via rio Acará-Mirim, o município é servido pela Rodovia Estadual PA-252, que liga à BR 010, e com a cidade de Moju, e se prolonga

até à cidade de Abaetetuba, e pelo outro sentido da Rodovia Estadual que liga à cidade de Concórdia do Pará, e Tomé–Açú.

No município, existem 233 escolas, sendo 231 municipais e 2 estaduais, destas, 11 estão localizadas na zona urbana e 222 na zona rural. O número de alunos e professores são distribuídos de acordo como mostra a tabela a seguir.

Tabela 1 – Número de alunos e professores do município de Acará

NIVEL DE ENSINO	MATRÍCULAS	PROFESSORES
Ensino Infantil	3.431	151
Ensino Fundamental	13.335	583
Ensino Médio	2.290	62
Total	19.056	796

Fonte: IBGE (2017)

2.3 Análise do SME de Acará.

A criação do Sistema Municipal de Educação-SME é um ato muito importante que torna o município autônomo e que envolve a sociedade local a fazer parte da sua elaboração com o intuito de resolver ou minimizar os problemas educacionais existentes na localidade, os atores que compõe esse processo de criação são os seguintes: executivo, legislativo municipal, conselho municipal de educação, sindicato e associações de docentes, pais, alunos e cidadãos da localidade. Tudo isso exige uma competência técnica e compromisso político com a educação de qualidade por parte de todos os envolvidos, para ter responsabilidades dos fins e valores da educação ofertada.

O **Conselho Municipal de Educação** possui a função de intermediador entre estado e a sociedade, na garantia de assegurar a democracia participativa nos vários segmentos da sociedade civil, em sua composição são garantidas a presença e participação dos indivíduos que representam a sociedade civil, assim como os representantes do Estado, o que cria a possibilidade de uma ação articulada, organizada e de política de poder, com intuito que exista ou pelo menos devesse existir uma composição que assegure a democracia para superar a composição personalista, e também aqueles que são apadrinhadas pelo poder executivo local, ocasionando processo não democrático. (ACARÁ, 2008)

Por outro lado, se historicamente suas funções foram marcadamente de execução de tarefa administrativas e se trazem uma herança burocrática, há possibilidade de expandir o caráter pedagógico, de auscultação da comunidade, e funções normativo/regulamentadoras, de órgão deliberativo e árbitro em contendas entre diferentes partes, podendo ser um espaço de deliberações cuidadosas e refletidas (TEIXEIRA, 2004).

Os municípios atualmente desempenham um papel muito importante na função de garantir o ensino fundamental, essa responsabilidade também agregam além de outras coisas, inúmeros problemas relacionados a qualificação do pessoal do magistério, infraestrutura para a realização de um bom trabalho, remuneração digna, currículos, jornada de trabalho, relação comunidade-escola, e outros, que afetam à qualidade da educação ofertada nessa etapa da educação básica por esses municípios.

O sistema educacional no âmbito municipal é gerido a partir das normas prepostas no Sistema Municipal de Ensino, e executada pelas normas sancionadas nos Conselho Municipal de Educação (CME) e Fórum Municipal de Educação (FME).

Ademais no município de Acará a Lei de nº 2008/2015 dispõe sobre o Plano Municipal de Educação de Acará-PME, alinhado à Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014 que versa sobre o Plano Nacional de Educação-PNE e dá outras providências, que assegura a gestão democrática nas escolas da rede pública desta localidade, no Plano Municipal de Educação, que urge pela construção de Políticas de transformação significativa na Educação Básica, na reorganização dos tempos e dos espaços escolares, nas formas de ensinar, aprender, avaliar e desenvolver uma educação inclusiva, cidadã, solidária e de qualidade social para todas as crianças, adolescentes, jovens e adultos acaraenses.

O SME do Acará assim como os outros sistemas citado anteriormente, também possui seus órgãos deliberativos para a garantia da efetivação do PME e outras providências que são: CME, Fórum Municipal de Educação e SEMED. Ao que refere ao Conselho Municipal de Educação de acará, suas atribuições são as seguintes:

O Conselho Municipal de Educação de Acará, de acordo com a Lei municipal Nº 143/2008 compete:

- I. Assegurar aos representantes do órgão o direito de participar da definição das diretrizes da educação, no âmbito municipal, mediante o debate amplo e irrestrito da democratização do Sistema de Ensino;
- II. Promover a gestão democrática do ensino público;
- III. Empreender a defesa da educação de qualidade para todo o Município;
- IV. Defender a educação como um direito de todos, através de políticas educacionais, econômicas, sociais e culturais gerando o acesso, a permanência a uma educação continua, sem discriminação de raça, cor, sexo, religião, como elementar de elevação de qualidade dos serviços educacionais.

No que está especificado no inciso II das responsabilidades do Conselho Municipal de Educação do Acará, sobre promover a gestão democrática do ensino público, também remete à questão de não executar tal função, porque o Município vivencia bastante como já foi citado, as questões de políticas partidárias, então tudo fica complexo no que tange a fiscalizar o que não é feito de maneira correta, ocasionando não execução dos incisos III,VI.

No entanto o PME cita a avaliação dele mesmo a cada dois anos que é realizada pelo Fórum Municipal de Educação, está presente no art.5º do PME essa avaliação, que tem por incumbência propor, acompanhar e avaliar todas as metas e estratégias que estão presentes no plano educação.

Fóruns Permanentes de Educação são espaços de participação da sociedade para a formulação e acompanhamento da política educacional em cada território. Discutem, propõem, acompanham e avaliam as políticas públicas no âmbito do sistema educacional, especialmente aquilo que está no respectivo plano de educação, que deve ser aprovado em lei. O Fórum no município deve se referenciar nas atribuições e dinâmicas de funcionamento do Fórum Nacional de Educação.

O trabalho desenvolvido pelo Fórum Permanente de Educação tem importância social e política, pois o Fórum é importante espaço de diálogo, debate e encaminhamento de medidas para a garantia do direito à educação. A instituição do Fórum permitirá a ampliação da participação da comunidade local nas discussões sobre educação, no acompanhamento das ações e proposições de políticas educacionais. Os Fóruns são instâncias fundamentais para materializar o princípio constitucional da gestão democrática e reconhecer a participação social como direito de todos e todas. (ACARÁ, 2015).

No que se refere a esse fórum do município pelo que podemos notar é que sua efetivação nessa questão de cumprir com a sua função é insuficiente. A cada dois anos é realizada durante dois dias no município a Conferência Municipal de Educação que tem como objetivo debater e avaliar sobre o que foi discutido no Fórum de Educação, o andamento, cumprimento e aplicação dos objetivos metas e estratégias do Plano Municipal de Educação-PME.

A última conferência aconteceu nos dias 26 e 27 de abril de 2018, durante esses dois dias acontecem um caloroso debate sobre o andamento da qualidade da educação, e uma das indagações para o secretário de educação na sua fala, foi o que estava faltando para que se efetivasse a eleição direta para os diretores das escolas, onde os presentes, inclusive os diretores das escolas, obtiveram como respostas do então secretário Nilson Melo, que faltava ser sancionada a lei para este fim.

Isso tudo levantou muitos questionamentos por parte da plenária, porque que todos esses anos não foi elaborada a lei e aprovada, era visível a preocupação dos diretores e a indignação da maioria das pessoas, ao término de sua colocação o referido secretário deixou a promessa de que iriam providenciar essas efetivações. Então esse panorama de falhas e não cumprimentos de metas e estratégias, deixa tudo complicado porque atrapalha diretamente na qualidade da educação que ofertada pelo Município, há inúmeros problemas que parte dos seguimentos que deveriam garantir o cumprimento de suas funções, e o funcionamento do SME como o CME, fórum de educação, SEMED e Sociedade Organizada.

Quando o órgão de fiscalização que é CME não realiza sua função, as lacunas vão seguindo, as coisas erradas continuam existindo, e fica difícil modifica-las, porque para acontecer isso, seria necessário reestruturar esse órgão, desde a sua composição até a compreensão de que seu verdadeiro intuito é buscar melhoria, sugestões para sanar os problemas que acarretam na má qualidade da educação, caso contrário as irregularidades permanecerão e não há como se chegar em mudanças que sejam benéficas para o município, e a maioria das pessoas não serão contempladas com conhecimentos consistentes que façam enxergar os erros que assolam o município e o impede de desenvolver.

No Plano Municipal de Educação de Acará logo em seu inciso VI do art. 2º, assegura a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, novamente no art. 8º garante “que o município, no âmbito de suas competências, aprovará lei específica para o seu Sistema de ensino, disciplinando a gestão democrática da educação pública, no prazo de (um) ano contado da publicação deste PME” (ACARÁ, 2015, p.4). O referido Plano visa assegurar condições, também no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, como diz a Meta 19:

Meta 19 do Plano Municipal de Educação: Assegurar condições, no prazo de 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. (ACARÁ/PME, 2015, p.39)

De acordo com esta meta, a gestão democrática deveria já estar em funcionamento nas unidades escolares há dois anos, mas o que percebemos é que nas escolas não chegam nenhuma norma para tal fato, pois notamos que no município acontece muitas questões políticas que interferem diretamente na efetivação da gestão democrática nas escolas da rede municipal, pelo fato de o gestor do município precisar realizar barganha política, para conseguir votos e conseqüentemente permanecer em seu cargo, dessa maneira ele nomeia os gestores das escolas que são seus ajudantes nesse processo, e para secretário de educação ocorre da mesma forma, por serem cargos comissionados.

Esse tipo de manobra política, atrapalha toda a efetivação do que é apresentado no SME, pois o que está contemplado no próprio Plano Municipal de Educação não é colocado em prática, e as escolas ficam sendo dirigidas por modelos de gestão que não são democráticos, o que prejudica na formação dos alunos. No referido plano há a existência do Conselho Municipal de Educação, porém na composição dos respectivos membros há uma certa escolha fora do ideal, então o que caberia a eles fazerem que é cobrar a execução das metas e estratégias dentro dos prazos estabelecidos no PME, fica sem quaisquer condições de ser executada.

Levando em consideração que já estamos no ano 2019 e esta Lei foi sancionada em 2015, nota-se que esta meta não se cumpriu até o momento, isso significa que é contraditório o que o Município vivencia em termos de gestão

democrática, pois o que consta no PME, é que o município já teria que ter implantado a gestão democrática em todas as redes escolares de sua responsabilidade, mas durante esses anos os diretores continuam sendo indicados pelos prefeitos, e a eleição direta para a escolha desses gestores, até então não se concretizou o que dá a entender que não é colocado em prática o que é contemplado no PME, especificamente no que se refere a gestão democrática.

Nesse sentido, para adentrar a análise da coleta de dados, houve a necessidade inicialmente de, neste momento, tratar do primeiro objetivo específico desta pesquisa, que remete-se a “Identificar que concepção e modelo de gestão é orientado pelo sistema de educação municipal através da Secretaria de Educação-SEMED do município de Acará e seus reflexos para a gestão Escolar da EMEF Pinto Marques.

Para tanto, foi formulado um questionário semiestruturado para subsidiar a entrevista com a representação da SEMED-Acará. Este questionário conteve 6(seis) perguntas envolvendo as categorias: 1 concepção de gestão democrática (perguntas 1 e 2); 2 políticas de gestão democrática (pergunta 3 e 6); e 3 eleições para diretores (pergunta 4 e 5).

Na impossibilidade da entrevista presencial com o secretário de educação, este, designou com o seu porta-voz, o assessor cujo o codinome trataremos aqui por (R. SEMED Acará, 2019)

Secretário de Educação

Categoria 1- Concepção de gestão democrática, perguntas: (1 e 2)

Categoria 2- Políticas de gestão democrática, perguntas (3 e 6)

Categoria 3- Eleição de diretor, perguntas (4 e 5)

Considerando a categoria 1: “ concepção de gestão democrática”, para o Sistema Educacional, assim é tratado, como:

É a participação de um todo, quando se fala em democracia em gestão democrática é a gente trabalhar de forma transparente e com envolvimento de todos, corpo docente, discente, alunos, pais de alunos, sindicato, câmara

de vereadores, poder executivo, para trabalharmos com um só foco que é a melhoria da qualidade da educação, do nosso IDEB, que é foco principal, se nós trabalharmos dessa forma, vai colocar ali um trabalho de gestão democrática (R. SEMED Acará, 2019).

A gestão democrática, na fala da SEMED evidencia a relação da concepção de gestão democrática à gestão de resultados, com foco no IDEB. No entanto,

A gestão democrática, então, pode ser entendida, como ampliação da participação da comunidade, baseando-se nos princípios de descentralização administrativa, participação, flexibilidade, transparência e autonomia (cada escola assuma suas decisões, analise suas prioridades de forma a atender as peculiaridades locais). Os principais instrumentos promotores desse modelo de gestão são, sobretudo: a criação dos conselhos escolares, associações de pais e mestres e de grêmios estudantis, a elaboração de um projeto político pedagógico em âmbito interno com participação efetiva dos membros da comunidade escolar, e, como já citado, a escolha direta dos diretores(LIMA, 2011, p.).

Com esses segmentos são contemplados a gestão democrática e dessa maneira ela se faz presente na prática, em relação a seguida categoria que trata das “Políticas de gestão democrática”, para a SEMED,

A gente está tentando através de convênios e projetos, aumentar nosso alunado, que teve muitos alunos devido a falha no transporte e merenda que migraram para outros municípios, nós perdemos esses alunos, e por isso precisamos balancear a folha para conseguir conduzir. A gente está tentando o que é o dever, mexer no currículo educacional, e com isso vamos precisar das políticas públicas, porque quando se mexe no currículo tem que olhar o contexto, qual a necessidade do nosso alunado, qual a formação que ele precisa, e essas políticas vão girar em torno das empresas que estão hoje dentro do município, das entidades de nível superior UFPA, UEPA, IFPA, CONAM, BIOPALMA (R. SEMED Acará, 2019).

Suas propostas são resolver os problemas que afetam a educação com intenção de implantar um currículo à luz da BNCC, voltado para as empresas que estão implantadas no município, com um ensino empresarial totalmente técnico, para suprir somente o que acham que o município precisa, que é a questão do trabalho, não levando em consideração que a população também necessita de um ensino de qualidade, que impulse os educandos a buscar seguir os estudos, que certamente trará mais mudanças e desenvolvimentos para a sociedade acaraense, do que um ensino somente para formar mão de obra ,ou seja, trabalhadores para o mercado, a teoria nos mostra que esse tipo de educação é técnica voltado para o modelo empresarial, o que nos remete aos anos 30 com as ideias e práticas voltadas para o mercado de trabalho e o capital.

Segundo Park (1997, apud HORA e LISBOA, 2014, p.2) a revolução industrial despontou com o desejo de aumentar, melhorar e acelerar a produção. Nesse período, emergiram os modelos administrativos propostos pela escola clássica, por meio dos teóricos Taylor e Fayol, exercendo grande impacto nos estudos sobre Administração no século XX. As ideias de Taylor impulsionaram um movimento que teve significativos efeitos sobre a prática gerencial, enquanto Fayol defendeu a ideia da organização estrutural das empresas por funções.

Com isso se torna evidente que as práticas e políticas de gestão são inspiradas nesses modelos que favorecem somente um regime que à décadas predominam no país em prol de uma classe detentora do poder, que usa a educação para seus próprios fins.

Em relação a categoria 3, que trata “eleição pra diretor”, a SEMED revela o motivo para a não efetivação de um dos princípios da gestão democrática, em que demonstra na fala a seguir:

Acredito que falte um interesse de um projeto de lei pra ser aprovado na Câmara, para que as localidades possa fazer essa eleição, é um processo muito simples escolhe-se as chapas diretor e vice diretor, só que isso ai tem que ter um decreto assinado aprovado na câmara, para que possa acontecer acredito que daqui a alguns anos seja trabalhado dessa forma aqui no município, já tem municípios vizinhos que acontece as eleições diretas para diretor (R. SEMED Acará, 2019).

Na sua fala podemos entender que eles sabem que o município não conseguiu adotar a eleição direta para diretor e que vai demorar alguns anos para que tal medida seja colocada em pratica, mesmo sabendo que é um dos princípios que garante a gestão democrática nas escolas, Martins apud Vivan(2008) mostra a importância desse princípio:

A eleição para diretores é um caminho para a implantação de uma gestão mais democrática na escola, visto que a eleição para diretores envolve todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, funcionários e professores), na participação nas discussões e no exercício do fazer político. Assim, por meio de processo, efetiva-se, de fato, a democracia, a cidadania, da construção coletiva, a descentralização do ensino e a autonomia da escola, pois os novos espaços e tempos permitem a organização coletiva dentro da sociedade. Desta forma, a eleição para dirigentes escolares compreende uma “aula de política e democracia, onde todos ensinam, todos aprendem e todos ganham com o fortalecimento da cidadania e participação”. (MARTINS apud VIVAN, 2008)

Isso mostra que não há uma preocupação em modificar com certa urgência essas formas de gestão que se implantaram nas escolas do município, que são totalmente fora de modelo democrático, embora nas leis essa garantia seja visível, são tantas controversas ocorrendo entre a legislação e a prática exercida nas escolas da cidade de Acará.

Nesse âmbito, em prosseguimento aos objetivos da pesquisa, passamos daqui a “analisar os processos e práticas da gestão democrática na EMEF Pinto Marques” e “Refletir como tais processos e práticas contribuem para processo de aprendizagem, passamos a análise dos dados com o capítulo a seguir.

3 – A GESTÃO NA ESCOLA PINTO MARQUES E A MELHORIA DA APRENDIZAGEM

3.1- Procedimentos metodológicos.

A pesquisa desenvolveu-se na Escola Municipal de Ensino Fundamental “Pinto Marques” no Município de Acará-PA, 2019, com o objetivo de averiguar como a gestão na Escola Pinto Marques se desenvolve, quais os princípios que norteiam essa prática, e conseqüentemente a contribuição dela na melhoria da aprendizagem dos alunos que nela estudam. No decorrer do capítulo focalizou-se as formas de gestão escolar que perpassaram e permanece como prática na atualidade e suas implicações na formação dos indivíduos para a sociedade.

A pesquisa traz como justificativa a notável importância da gestão escolar e sua atuação que direcionam a forma de ensino-aprendizagem exercida na escola e também suas implicações na formação dos indivíduos para a sociedade.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LUCK, 2009, p.23)

Considerando o objeto deste estudo, a pesquisa selecionou como sujeitos a serem entrevistados:1(um) representante da SEMED Acará,2019), o diretor e vice diretor da EMEF Pinto Marques somando a este grupo mais dois pais e/ou responsáveis do alunos, a escolha deveu-se ao motivo de serem pessoas que

pudessem trazer pontos de vista, como elementos importantes a análise de dados sobre o tema em foco.

Outra técnica de investigação utilizada foi a coleta e análise documental, focalizada na seleção de documentos normatizadores dos órgãos que auxiliam a SEMED na gestão educacional, dentre os quais destacam-se o Conselho Municipal de Educação-CME, cujo documento analisado foi o Plano Municipal de Educação-PME(2015); o Fórum Municipal de Educação-FME, cujo documento em análise foi... somando a entrevista e a análise documental, foi possível realizar observação in loco, a qual possibilitou somar elementos de análise em confirmação e oposição aos demais dados obtidos, sendo importante nesse processo de análise.

Lüdke e André (2015) afirmam que tanto quanto a entrevista, a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas abordagens de pesquisa educacional. Usada como o principal método de investigação ou associada a outras técnicas de coleta, a observação possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, o que apresenta uma série de vantagens. Em primeiro lugar, a experiência direta é sem dúvida o melhor teste de verificação da ocorrência de um determinado fenômeno. "Ver para crer", diz o ditado popular.

Martins (2008) salienta que o observador deve ter competência para observar e obter dados e informações com imparcialidade, sem contaminá-los com suas próprias opiniões e interpretações. Paciência, imparcialidade e ética são atributos necessários ao pesquisador.

A entrevista é outra parte importante. De acordo com Junior e Junior (2011), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas atualmente em trabalhos científicos. Ela permite ao pesquisador extrair uma quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico, e em seu Lüdke e André (2015) destacam que esta é uma das principais técnicas ao lado da observação, utilizada nas pesquisas em ciências sociais, na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde. Especialmente entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há a imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira

razão da entrevista. Na medida em que houver um clima de estímulo e de aceitação mútua, as informações fluirão e maneira notável e autêntica.

A entrevista tem uma vantagem sobre as outras técnicas pelo fato de conseguir revelar algumas informações desejadas logo de imediato como afirmam.

A grande vantagem da entrevista sobre outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos. Uma entrevista bem-feita pode permitir o tratamento de assuntos de natureza estritamente pessoal e íntima, assim como temas de natureza complexa e de escolhas nitidamente individuais. Pode permitir o aprofundamento de pontos levantados por outras técnicas de coleta de alcance mais superficial, como o questionário. E pode também, o que a torna particularmente útil, atingir informantes que não poderiam ser atingidos por outros meios de investigação, como é o caso de pessoas com pouca instrução formal, para as quais a aplicação de um questionário escrito seria inviável, Lüdke e André (2015, p.12).

Para a realização de uma boa entrevista são necessários alguns direcionamentos como aborda Duarte (2004, p. 215-216) A realização de uma boa entrevista exige:

- a) que o pesquisador tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa (e introjetados — não é suficiente que eles estejam bem definidos apenas “no papel”);
- b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação (a experiência pessoal, conversas com pessoas que participam daquele universo — egos focais/informantes privilegiados —, leitura de estudos precedentes e uma cuidadosa revisão bibliográfica são requisitos fundamentais para a entrada do pesquisador no campo);
- c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista (fazer uma entrevista “não-válida” com o roteiro é fundamental para evitar “engasgos” no momento da realização das entrevistas válidas);
- d) segurança e autoconfiança;
- e) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

A análise documental, segundo Lüdke e André (2015), pode se construir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as

informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema. Constitui documentos qualquer material escrito que pode ser usado como fonte de informação. Estes incluem desde leis e regulamentos – LDB, lei orgânica do município, BNCC – normas, pareceres, cartas, memorandos, diários pessoais, autobiografias, jornais, revistas, discursos, roteiros de programas de rádio e televisão até livros, estatísticas e arquivos escolares.

Para a elaboração desse trabalho foi realizada a observação direta que aconteceu no turno matutino e vespertino, no período de trinta dias, nesse percurso foram realizadas as entrevistas.

Análise documental é descrita,

O uso de documentos em pesquisa deve ser apreciado e valorizado. A riqueza de informações que deles podemos extrair e resgatar justifica o seu uso em várias áreas das Ciências Humanas e Sociais porque possibilita ampliar o entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural. Por exemplo, na reconstrução de uma história vivida, (SÁ-SILVA, ALMEIDA E GUINDANI, 2009, p....)

Um estudo de caso, é o que caracterizou a pesquisa. O estudo de caso é o estudo de *um* caso, seja ele simples e específico. Segundo Goode e Hatt (1968), o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquilo que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venham a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. O estudo de caso, de acordo com André (2013) pode ser usado em avaliação ou pesquisa educacional para descrever e analisar uma unidade social, considerando suas múltiplas dimensões e sua dinâmica natural.

Quando se quer estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso. Ele possui algumas características como: visam a descoberta, enfatizam a “interpretação do contexto”, buscam retratar a realidade de forma completa e profunda, usam uma variedade de fontes de informação, revelam experiências vicária e permitem generalizações naturalísticas, procuram representar os diferentes e as vezes conflitantes pontos de vistas presentes numa situação social.

O estudo de Caso apresenta alguns aspectos positivos e também negativos que serão apresentados a seguir. Uma das vantagens do estudo de caso é a sua

aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real (DOOLEY 2002, *apud* MEIRINHOS e OSÓRIO, 2011), refere ainda que: Investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenômeno.

Com referência à condução de um Estudo de Caso, não existe uma forma única. Várias técnicas de investigação podem ser combinadas tendo em vista o propósito da pesquisa. Essa condição de versatilidade, que é o grande trunfo do procedimento, constitui também o ponto fraco desse “parente pobre” entre os métodos de ciências sociais, considera Yin (2001, p. 11).

Algumas críticas surgem a respeito do estudo de caso como são destacadas, segundo o autor, compreendem: falta de rigor, influência do investigador, pouca base para generalizações e extensão do estudo e demanda de muito tempo para a sua conclusão. No entanto, muitas das restrições se referem a condições relativas ao uso ou ao preparo do pesquisador. Como ressalta Yin (2001), apesar de o Estudo de Caso parecer, para muitos, uma pesquisa fácil, ela é extremamente complicada, daí a necessidade da identificação das condições da investigação e do preparo do pesquisador. O Estudo de Caso é uma situação única em que se lida com inúmeras variáveis de interesse e não apenas com pontos de dados, por isso deve seguir um conjunto de procedimentos pré-especificados.

3.2- Conhecendo a Escola.

Figura 1: EMEF PINTO MARQUES (vista lateral e frontal)



Fonte: Registro Fotográfico, Pesquisa de campo, em:23/06/2019.

De acordo, com dados coletados na escola e disponibilizados pela direção da escola, a Escola Municipal de Ensino Fundamental Pinto Marques fica localizada na avenida Fernando Guilhon esquina com a travessa Júlio Cesar, centro, Acará-PA. É uma escola de grande porte, com quatorze (14) salas de aula, uma (01) diretoria, uma (01) secretaria, uma (01) sala de informática, uma (01) biblioteca, um (01) refeitório, quatro (04) banheiros para os alunos, uma (01) sala de recreação e um (01) espaço destinado a aulas de educação física, que atende alunado do ensino fundamental e da EJA, funciona nos três turnos e conta com novecentos e sete (907) alunos, esses alunos em sua maioria residem nos interiores do município, sendo que no turno da manhã são quatrocentos e trinta e nove (439), no turno da tarde são quatrocentos e dois (402) e no turno da noite sessenta e seis (66).¹

Conta ainda com 74 (setenta e quatro) funcionários, distribuídos conforme a tabela 2:

Tabela 2 – Número de funcionários da Escola Pinto Marques

Lista de Funcionários	Matutino	Vespertino	Noturno
Aux. Administrativos	04	04	01
Aux. de Serviços gerais	07	08	02
Porteiros	01	01	-
Vigias	-	-	03
Assistente Administrativo		01	
Coordenadores Pedagógicos		04	
Diretor		01	
Professores Fund. I (menor)		07	
Professores Fund. II (maior)		26	
Secretárias		02	
Vice-diretores		02	
Total geral de funcionários		74	

Fonte: Direção da Escola (2019).

OBSERVAÇÃO

Durante trinta dias foram realizadas as observações a respeito do trabalho da gestão escolar, onde observamos o cotidiano dos sujeitos que compõem a gestão da escola, suas atividades realizadas nesse período, com isso notamos que é realizada uma divisão na gestão para que consigam estar presentes em todos os turnos na escola, o diretor fica presente na escola mais no turno da manhã, e os vices ficam à tarde, os coordenadores trabalham pela manhã, à tarde e à noite, a dinâmica de trabalho deles é chegar e dirigir-se cada um para o seu posto(sala) e dificilmente se veem eles pela escola, só quando se dirigem à cozinha para falar o que irão fazer de merenda, a partir disso entram para a direção e ficam lá a maior parte do tempo.

Nesse período de observação ocorreu um fato muito interessante que foi uma reunião para a festa do dia das mães, quando se verificou como são tomadas as decisões referentes às festas das datas comemorativas. Na referida reunião foi apresentada uma proposta de festa, onde todos tinham por obrigação colaborar com uma quantia em dinheiro para que pudesse acontecer a festa, caso contrário não iria ter como fazer a programação segundo o diretor, foi o momento em que ocorreram vários questionamentos a respeito de sua colocação, pois muitos entenderam como um ato autoritário, porque muitos já tinham expostos que não teriam como garantir tal valor, pelo fato de já terem comprometido seus proventos.

No momento do caloroso questionamento de haver outra forma para a realização da festa, notou-se uma certa rispidez na fala dos sujeitos que fazem parte da direção, um deles disse que a escola já é mal vista lá fora pelas coisas que acontece nela, que essa era a hora de realizar uma festa satisfatória para quebrar um pouco essa visão negativa, e o diretor no momento que percebeu que os funcionários não acataram sua colocação, falou que não ia mais se envolver, que se quisessem fazer que iam ter que se virar, entre discussões e sugestões chegou a um consenso por meio de votação e aceitação da maioria que iam colaborar com uma pequena quantia e também iam pedir uma pequena colaboração para os alunos, tudo esclarecido que ninguém era obrigado nem alunos e nem funcionário a colaborar, somente se quisessem.

Então esse fato nos põem a pensar que as decisões nem sempre são tomadas de maneira democrática com a colaboração de todos para a realização dos trabalhos na escola, o que nos leva a entender que primeiro são tomadas de forma autoritárias

as decisões e depois impostas e se não aceitarem ficam sendo vistas como pessoas que são contra o seu trabalho e que não querem ajudar a escola.

Há também uma grande reclamação por parte dos funcionários, no que se refere ao modo como são tratados pelos indivíduos da atual gestão, a relatos que a inter-relação dentro da escola é negativa, presenciamos por certos momentos essa prática em que o diretor fica no corredor chamando(gritando) os funcionários para executarem certas atividades, como carregar livros da entrada da escola para dentro da diretoria, nesse dia quando uma funcionaria foi questionar sobre o porquê dos outros não ajudarem ela nessa tarefa, ela obteve como resposta que ele tinha mandado ela, e que ela teria que fazer porque é a que mais necessita da escola, pelo fato de fazer faculdade e precisar se ausentar para participar dos eventos da universidade.

3.3 – Análise dos dados das entrevistas e discussões.

Para verificarmos no Município de Acará-PA, especificamente na Escola Pinto Marques a forma de gestão exercida, foram arrecadadas as opiniões de alguns participantes que fazem parte da escola de maneira direta e indiretamente, como: o diretor, vice-diretor e pais.

Como citado anteriormente a análise se deu por categorias e posteriormente apresentadas os depoimentos do diretor, cujo codinome trataremos(R. M. L, Diretor, Acará,2019) do vice diretor (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019) e de dois (02) pais de alunos da referida escola, um do ensino fundamental menor que é a senhora (M. C. C. Rep. Pais, Acará, 2019) e um do fundamental maior, a senhora ,(L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019) apesar de autorização através do termo de consentimento, para a utilização dos seus respectivos nomes no trabalho, utilizamos codinomes a fim de identificar a função e o posicionamento respectivo.

Para o diretor e vice diretor o questionário semiestruturado da entrevista contou com 8(questões) sendo nelas trabalhadas a categoria 1 “formação para gestor” com destaque as perguntas (1 e 9); a categoria 2 “forma de gestão” com as perguntas (2, 3, 4 e 5); a categoria 3 “Ações democráticas “ com perguntas (6, 7 e 8).

Em relação a “formação para gestor “ obteve-se as seguintes respostas:

Minha formação é em pedagogia, biologia e pós em psicopedagogia (R. M. L, Diretor, Acará,2019)

Possuo duas graduações uma em pedagogia e a outra em matemática, e pós em gestão escolar (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

Administrar é ser participativo, fazer o trabalho participativo, coletivo, e por meio da coletividade realizar uma organização no que tange aos aspectos burocráticos e administrativo da escola, R. M. L, Diretor, Acará,2019).

Administrar uma escola é se tornar responsável por vários seguimentos escolares como: funcionários de modo geral, aprendizagem dos alunos, entre outros. E na organização: é trabalhar empenhado no desenvolvimento das atividades escolares, organizar culminância de projetos, alimentação dos alunos e principalmente organizar a documentação de todos que compõe o âmbito escolar (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

Em ambas as respostas que os dois receberam formação para atuar na área e notou-se que eles entendem que organizar e administrar, é realizar um bom trabalho burocrático com a colaboração de todos, mas notamos nas respostas do vice-diretor uma preocupação a mais no que se refere à aprendizagem dos alunos. Contudo sabemos que administrar não é apenas organizar as questões burocráticas, como é colocado pelos dois e mais valorizado pelo diretor, pelo fato de não ter enfatizado o segmento pedagógico que faz parte fundamental na organização e administração de uma escola, como foi afirmado pelo vice-diretor e também como nos apresenta os teóricos.

Para (SANTOS 1966, apud LIBÂNEO 2017, p. 87), a organização escolar é o conjunto de disposições, fatores e meios de ação que regulam a obra da educação ou um aspecto ou grau da mesma. Esses meios ou fatores são de duas classes: administrativos e pedagógicos.

Para a construção de uma educação com qualidade. Organizar(...) é bem-dispor elementos (coisas e pessoas), dentro de condições operativas (modos de fazer), que conduzem a fins determinados. Administrar é regular tudo isso, demarcando esferas de responsabilidade e níveis de autoridades nas pessoas congregadas, a fim de que não se perca a coesão do trabalho e sua eficiência geral. (LOURENÇO FILHO, apud LIBÂNEO, 2017, p. 87).

Em relação a categoria 2, que trata “forma de gestão” destacam que,

A coletividade a parceria com a ajuda e participação de todos os envolvidos no processo educacional (R. M. L, Diretor, Acará,2019).

Para se ter uma gestão democrática, devemos estar em sintonia com as funções que compõe o quadro funcional de uma escola, ou seja, transparência em tudo que buscamos e alcançamos (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019)

Funciona por meio de um trabalho coletivo e democrático, (R. M. L, Diretor, Acará,2019).

A gestão da escola é realizada com reuniões da equipe diretiva para direcionar as atividades escolares junto dos professores e alunos, trabalhamos com parceria entre direção e coordenação pedagógica. Aqui prevalece um modelo hierárquico, obedecendo as nomeações do Diretor para o secretário escolar. Dessa forma temos alcançado êxito na gestão atual (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

É o democrático com a participação de todos, (R. M. L, Diretor, Acará,2019).

É exercida em nossa escola uma gestão democrática (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

É o trabalho realizado por todos, ou seja, no coletivo em conjunto, (R. M. L, Diretor, Acará,2019).

Meu empenho nas atividades escolares como: culminância de projetos, melhorias da parte elétrica e hidráulica, tenho corrido atrás disso, pensando sempre na continuidade das aprendizagens dos alunos (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

Nas falas tanto do diretor quanto do vice-diretor nota-se controvérsia, sobre a maneira como é entendida a forma de gestão da escola, quando falam sobre “a forma de gestão” que acontece na escola, o discurso predomina a ênfase sobre perspectiva democrática, porém, é possível percebermos que as respostas em algum momento vão de encontro uma a outra, na fala do senhor (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019) afirma que obedecem as nomeações do senhor (R. M. L, Diretor, Acará,2019), o que faz com que aconteça uma quebra com a colocação do diretor em sua afirmação que a gestão é elaborada de maneira democrática. As afirmações não condizem com os da Gestão Democrática,

[...] É o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham,

acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola. Este processo, sustentado no diálogo e na alteridade, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito a normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola. Souza apud Fank, (2006).

Então embora haja uma boa intenção, ainda assim, não se pode considerar como uma prática democrática, pois todas as tomadas de decisões não são impostas e sim realizadas por todos que fazem parte da escola.

Quanto a categoria 3, que trata das “Ações democráticas” as respostas apresentadas foram:

Ele é o norte da escola que por meio dele funciona a escola e direciona os trabalhos que são desenvolvidos nela, então é necessário a existência dele para a autonomia da escola (R. M. L, Diretor, Acará,2019).

Esse projeto é que regi todo o andamento da vida escolar do aluno e é responsável pela organização de toda comunidade escolar (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

Foi por meio da coletividade, com a participação dos Vários seguimentos da comunidade escolar, com sugestões dos professores e outros membros para construção dele (R. M. L, Diretor, Acará,2019).

A elaboração do PPP foi realizada com os seguimentos que compõe a comunidade escolar como: alunos, professores, pessoal de apoio, vigias, técnicos pedagógicos e responsáveis dos alunos (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

Constituído por meio de eleição, onde fazem parte os representantes de pais, professores, alunos, pessoal de apoio (R. M. L, Diretor, Acará,2019).

Os membros são compostos no conselho escolar através de votação também por seguimentos, ou seja, são dois representantes de alunos, dois de pais de alunos, dois da comunidade local, um coordenador pedagógico e o diretor que é membro nato junto com o secretario escolar (C. A. A. S, Vice Diretor, Acará, 2019).

A respeito das ações democráticas dentro da escola, notamos pelas afirmações, dos entrevistados demonstra que são contempladas de forma democrática, com a participação e colaboração dos sujeitos que são parte da comunidade escolar, seja na elaboração do PPP, como também o conselho escolar, isso é muito significativo para o processo de democracia da escola como afirma Pires (2019), à medida que os conselheiros escolares são representados pela comunidade escolar, suas ações devem atender toda a coletividade. A escola como espaço de diferentes sujeitos tem em seu conselho escolar potencialmente uma diversidade de

representação, o que oportuniza ampla representatividade para as tomadas de decisões. De tal forma que,

[...] a participação assegura uma gestão para que todos possam conhecer a estrutura orgânica e a dinâmica da instituição escolar, não esquecendo o envolvimento da comunidade escolar através da aproximação entre profissionais, alunos e pais, procurando atingir bons resultados como o diálogo. Ao solicitar a participação de todos os envolvidos do espaço educacional, a escola amplia sua democracia, de forma a agregar todos na elaboração de políticas escolares, nas tomadas de decisão e no acompanhamento e controle sobre a ação da instituição, (PIRES, 2019, p.59).

Quando acontece a participação direta com responsabilidade e empenho dos membros que fazem parte dessas ações democráticas da escola, sem qualquer interferência do diretor para tentar colocar suas vontades, certamente a escola conseguiu alcançar um grau de autonomia que é contemplada através seu PPP, na criação e prática dele, pois sua existência é o que norteia a escola, segundo Libâneo (2001), o projeto representa a oportunidade da direção, a coordenação pedagógica, os professores e a comunidade, tomarem sua escola nas mãos, definir seu papel estratégico na educação das crianças e jovens, organizar suas ações, visando a atingir os objetivos que se propõem. É ordenador, norteador da vida escolar.

Diante disso, é primordial que as ações democráticas da escola sigam todos os parâmetros democráticos, para garantir sua legitimidade garantir sua função emancipadora da educação.

Depois de verificar com os membros da gestão e conhecer um pouco a realidade da escola precisamos saber a visão dos pais dos alunos, portanto finalizaremos com eles a pesquisa, através de suas colocações que muito ajudou no entendimento da maneira que é exercida a gestão dentro da escola. Assim as categorias selecionadas para questionário de entrevista com pais de alunos foram:

Categoria 1- “aprendizagem significativa”, perguntas (1, 3, 4 e 8);

Categoria 2- “qualidade escolar”, perguntas (2 e 5);

Categoria 3- “relação família-escola”, perguntas (6 e 7).

Considerando a categoria 1 “aprendizagem significativa” seguem as seguintes respostas:

Há 2 anos (L. D. S, Rep, Pais, Acará, 2019).

Há três anos (M. C. C, Rep, Pais, Acará, 2019).

A minha filha não teve, assim, na outra escola, o ponto da educação sempre foi elogiada, depois que ela foi para o Pinto Marques o comportamento dela só piorou, e sinto que lá eles dão uma certa liberdade e depois não conseguem controlar, e por isso quero mudar ela de escola (L. D. S. Pais, Acará, 2019).

A leitura que era péssima e a escrita que os professores conseguiram melhorar bastante, por que a letra dele era muito pequena (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

Não, mas o problema da escola não são os alunos, é a direção que não está sabendo se impor, organizar e trazer os pais para dentro da escola, para juntos melhorar, pois tem pais que quer ver a escola melhorar, andar nos trilhos, organizado (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Me deixa satisfeita por uma parte, porque ele está aprendendo, a professora dele está fazendo ele se desenvolver bem, e por outra parte não há uma estrutura boa para se trabalhar com os alunos (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

Tudo, acho o diretor muito fraco, a escola não tem uma estrutura adequada, as salas são muito abertas e o barulho externo interfere dentro da sala de aula (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Primeiramente a estrutura para conseguirem lidar melhor com eles na sala, por que uma sala aberta não é legal para um aluno estudar, por tirar sua concentração (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

Ao verificarmos essas respostas dos pais dos alunos, chegamos à conclusão que há insatisfação na educação que seus filhos estão recebendo, essa insatisfação varia na proporção de acordo com os fatores que eles apontam que interfere na qualidade do ensino, uma aponta como causa de seu filho(a) não se desenvolver, a gestão e a infraestrutura que não ajudam de maneira adequada para que aconteça uma aprendizagem consistente; a outra destaca a estrutura que também é um dos fatores que se não for garantido de maneira suficiente dificulta bastante o ensino-aprendizagem, e diante disso não ocorre uma aprendizagem que esteja sendo significativa, mas é preciso que não só essa escola garanta isso, mas todas, pois é sua função primordial a oferta de uma aprendizagem significativa, e sem uma gestão que realize um trabalho no coletivo para garantir tal resultado a educação tende a permanecer defasada.

A importância dessa gestão no coletivo é evidenciada por Gadotti (2014), onde a participação popular e a gestão democrática fazem parte da tradição das

chamadas “pedagogias participativas”, sustentando que elas incidem positivamente na aprendizagem. Pode-se dizer que a participação e a autonomia compõem a própria natureza do ato pedagógico. Formar para a participação não é só formar para cidadania, é formar o cidadão para participar, com responsabilidade, do destino de seu país. A participação é um pressuposto da própria aprendizagem.

Na categoria 2, que trata sobre “qualidade escolar” foi nos apresentado as respostas seguintes:

Bom, a escolha foi pela distância, por ser a mais próxima da minha casa e pela facilidade de ela chegar até a escola (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Por que não existia mais vaga na escola que eu queria que ele estudasse (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

Falta um bom psicólogo para fazer um trabalho psicológico naqueles alunos, e o primordial que a escola deve fazer no geral, é se aproximar mais da comunidade, e isso não acontece naquela escola, não é oferecido nada para a comunidade e nem para os alunos. Como disse, coloquei minha filha lá com a esperança de ver a escola melhorar, mais com a gestão que esta não vejo possibilidade nenhuma (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

No aspecto da estrutura dela, porque não tem quadra para os alunos nem acessibilidade, então ela é boa por uma parte e ruim por outra, para a comunidade ela não oferece nada de bom, não existe projeto que inclua aqui a sociedade, ai eu acho que ela deveria olhar mais para esse lado (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

Percebemos que o que foi colocado nessa categoria pelos pais, é o que acontece infelizmente em uma boa parte das escolas públicas que é essa falta de estrutura e profissionais que ajudam na resolução de problemas que assolam não só os alunos, mas também a comunidade como um todo e a valorização da comunidade que permeia esse ambiente educacional, então os pais por falta de opção colocam mesmo assim seus filhos para estudarem nessas escolas que não funcionam como deveria, mas são cientes que essa escola não é a ideal para seu filho, uma escola que seja excelente precisa funcionar e mostrar para a sociedade que o ensino dentro dela é bom. Por isso precisa funcionar de forma democrática e principalmente valorizar a participação da comunidade no geral, para ser autônoma e transformadora de vidas.

De acordo com Souza (2012),

Participar no processo de tomada de decisão na escola implica participar na construção, execução e acompanhamento de sua proposta pedagógica. Implica ainda o conhecimento das intenções da escola no processo de

formação de seus alunos. A aproximação da comunidade à escola pode conter ainda outra positividade, na medida em que seja convertida em possibilidade de demonstração do valor e importância de uma escola de qualidade e de sua contribuição para a construção de uma sociedade cujo valor fundamental seja o homem (SOUZA, 2012 p. 12).

Portanto, é necessário antes de mais nada que ela possua uma gestão comprometida que se empenhe para realizar um bom trabalho, mas sem esse viés gerencial que se envolta sobre uma maioria das escolas atualmente, direcionando sua função apenas para satisfazer o interesse do capital e não da sociedade.

A última categoria 3, que trata da “relação família-escola” foram:

Não tem nada que ela faça para proporcionar isso, faltam mais momentos de interação da escola com os pais, ter programação para que os pais participem mais da escola, não só para buscar as provas nos final do semestre, por que nenhum pai, por mais que seu filho seja errado, ele não que só cobrança, muitas vezes ele quer também uma ajuda, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

A única vez que eu vejo que acontece a parceria entre família e escola é quando acontece o plantão pedagógico, fora disso não existe mais nada, (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

Não me sinto acolhida, por que na maioria das vezes só somos convocados na escola para reunião onde nem podemos falar, Mais enquanto não houver eleição para direção, não vai melhorar, pois se não der certo, sai, mais até isso acontecer, a prefeita coloca o que convém a ela -infelizmente- para tirar um diretor hoje, só se tiver um envolvimento dos pais e conselho, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Não me sinto acolhida, mas ela precisaria fazer o seguinte para acontecer isso, chamar os pais não somente para reunião, mas estar chamando para ajudar resolver os problemas que seus filhos apresentam, observando isso porque tem muitas crianças e pais que precisam dessa ajuda, ser uma mão amiga. (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

Nessas colocações percebemos que a escola está falhando na relação que ela deveria assegurar com os pais dos alunos, eles sentem essa falha e também sabem que se houver essa parceria de forma adequada, seus filhos conseguirão alcançar aquilo que eles mais gostariam, que é uma educação que ajude na formação de um verdadeiro cidadão, e isso ocorre quando há parceria entre família e escola, pois é muito importante e valioso manter esse vínculo, por que a escola tem como atuação nesse sentido,

A preparação do aluno para o mundo adulto e suas contradições, fornecendo-lhe um instrumental, por meio da aquisição de conteúdos e da socialização, para uma participação organizada e ativa na democratização da sociedade (LIBÂNEO,1994, p. 70)

Nesse contexto a escola aproxima e estreita as relações com as famílias de seu alunado, ocasionando uma ajuda mútua na formação desses discentes e transformando suas vidas, pois, segundo Piaget (1972) uma ligação estreita e continuada entre escola e os pais leva, pois, a muita coisa mais que uma informação mútua: este intercâmbio acaba resultando em ajuda recíproca e, frequentemente, em aperfeiçoamento real dos métodos. Ao aproximar a escola da vida ou das preocupações profissionais dos pais, e ao proporcionar, reciprocamente, aos pais um interesse pelas coisas da escola, chega-se até mesmo a uma divisão de responsabilidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os objetivos a que o trabalho se propôs, e conferindo com a análise dos dados que obtivemos foi possível chegar à seguinte conclusão:

O estudo realizado mostrou a necessidade de uma gestão que tenha efetivo trabalho de busca de tornar-se uma gestão democrática e participativa como sendo um instrumento de mudança e transformação de professores, funcionários, pais, alunos, comunidade e principalmente à equipe gestora que para realizar uma verdadeira gestão democrática e participativa deve romper com práticas com autoritarismo, individualismo e dividir a tarefa da tomada de decisões com todos os agentes da comunidade escolar.

Assim que essas práticas se fizerem presente nesse ambiente, certamente nesse momento a escola achará seu verdadeiro significado de ser escola, e em meio a tantas transformações que estão ocorrendo no âmbito político, econômico e social, que não são benéficas para a educação, se faz primordial que essas práticas aconteçam para ir de frente com essa realidade, Libâneo (2001), enfatiza em seu livro “organização e gestão da escola” que as instituições escolares estão sendo pressionadas a repensar seu papel, por motivo das transformações ocorridas no campo político, econômico e tecnológico, que afeta o sistema educacional e a qualidade da educação. Destaca ainda, que as escolas que vão frente a essa realidade, são aquelas que proporcionam aos educandos uma formação cultural e científica, uma escola ideal é aquela que é adversa a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

Concluimos com esse trabalho que o modelo de gestão que prevalece na escola Pinto Marques é fora de padrão democrático, pois, na teoria se faz presente princípios e concepções de uma gestão verdadeiramente democrática, enquanto suas ações são voltadas para um panorama técnico e autoritário, que ocasiona uma divisão dos segmentos internos da escola, fazendo com que cada um se prenda somente aquilo que lhe é determinado, não ocorrendo assim uma dinâmica de trabalho coletivo em prol da educação com qualidade para os alunos que a escola recebe, e acaba trazendo perdas bastante expressiva para todos que fazem parte dela seja maneira interna ou externa.

Segundo Pierozan e Werle (2018) um olhar atento poderá fazer toda diferença na gestão. Por ela perpassam os limites e possibilidades que compõem a prática educativa. Por ela perpassam estímulos e prioridades em termos de trabalho coletivo e envolvimento dos diferentes componentes e segmentos da comunidade escolar.

É nesse caminho que deve ser voltada a gestão dessa escola e também das outras, somente com esse olhar será possível as transformações que buscamos para a sociedade, como cidadãos com visão de criticidade e atitudes benéficas para o coletivo, o diretor contribui significativamente para tal fato, pois, ele é o sujeito que lidera tudo, então como enfatiza a portaria do Ministério da Educação nº146/2016:

O sucesso de um diretor escolar pode ter várias razões, mas uma delas se sobressai às demais-saber liderar- mobilizar recursos estratégicos e articular pensamentos e ações em torno do ideal educacional, conduzindo sua equipe para a oferta de uma educação com elevados padrões de qualidade.

Tudo isso nos faz refletir, que uma relação de poder não deveria ser tão prejudicial para uma escola, que é bem localizada e que recebe tantos alunos da cidade quanto dos interiores, ela deveria ser acolhedora, autônoma, e principalmente ser bem vista pelas pessoas, ouvir falar mal de uma escola é desolador é cruel, é perceber o quanto nossas ações interferem e marcam as vidas das pessoas, contudo esperamos que essas realidades se modifiquem e essas práticas se transformem de modo significativo voltado para uma educação com qualidade para todos.

Dessa forma observa-se que os objetivos que foram propostos foram alcançados, e que os resultados que essa pesquisa apresentou, possa despertar

reflexões profundas sobre como uma prática verdadeiramente democrática faz falta em uma escola, e interfere seu desempenho para ofertar com qualidade a educação.

REFERÊNCIAS

- ACARÁ (PARÁ). **Conselho Municipal de Educação de Acará – PME**, LEI Nº 143 de 10 de dezembro de 2008.
- ACARÁ (PARÁ). **Plano Municipal de Educação de Acará – PME**, LEI Nº 208 de 24 de junho de 2015.
- AFONSO, Almerindo Janela. **Gestão, autonomia e accountability na escola pública portuguesa: breve diacronia**. RBPAAE – v.26, n.1, p. 13-30, jan./abr. 2010.
- ANDRE, M.E.D.A. **O que é um estudo de caso qualitativo em educação?**. Revista FAEEBA , v. 22, p. 95-104, 2013.
- ANDREOTTI, Azilde Lina. **A Administração Escolar na era Vargas e no Nacional Desenvolvimentismo (1930 - 1964)**. Revista HISTEDBR On-line, Campinas, n. especial, p.102–123, ago. 2006
- ARAUJO, M.A.M.L; LIMA F.W.C. Para que serve o trabalho do gestor na escola pública contemporânea, In:____. **Diálogos sobre a educação básica** / Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos (Organizadora). Curitiba: CRV, 2018.
- ARAÚJO, Marciano Vieira de. A Evolução do Sistema Educacional Brasileiro e seus Retrocessos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 02, Ed. 01, Vol. 1. pp 52-62, abril de 2017.
- BARROSO, João. **O Estado, a educação e a regulação das políticas públicas. Educação & Sociedade**, Campinas – SP, v. 26, n. 92, pp. 725-751, out. 2005.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Fórum Nacional de Educação**. Portaria n.º 1.407 de 14 de dezembro de 2010.
- BRASIL. República Federativa do. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei 9394/96.vBrasília, DF: MEC/SEF, 1997.
- BRASIL. República Federativa do. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Presidência da República. Brasília, 1995 (Seções 1 a 5).
- BRASIL. República Federativa do. **Portaria federal nº 145 de 2016**.vBrasília, DF: MEC/SEF, 2016.
- BRESSER PEREIRA Luís Carlos, **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- BROOKE, N. O futuro das políticas de responsabilização educacional no Brasil. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 128, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n128/v36n128a06>>. Acesso em: 05 maio 2016.

BROOKE, Nigel; CUNHA, Maria Amália de A. **A avaliação externa como instrumento da gestão educacional nos estados**. In Estudos & Pesquisas Educacionais – n. 2, novembro de 2010 – Fundação Victor Civita, São Paulo.

CAMPIONI, Paula. órgãos de educação: quem são os responsáveis pelo sistema educacional?. **Politize!** 2018. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/orgaos-de-educacao-responsaveis-educacao/>>. Acesso em: 01 de jun. de 2019.

DUARTE, R. **Pesquisa qualitativa**. Cadernos de Pesquisa, Educar, n. 24, p. 213-225, Curitiba: Editora UFPR, 2004.

FANK, E. **Jornada Pedagógica - Construção do Projeto Político Pedagógico nas Escolas**. Revista Aprendizagem, p. 33 - 40, 13 abr 2006.

GADOTTI, M. **Gestão democrática com participação popular: no planejamento e na organização da educação nacional**. 2014. Disponível em: <http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigogadotti_final.pdf>. Acesso em 02 jun. 2019.

GOMES, Magno Federeci. **Delimitação de atribuições educacionais: sistemas de ensino e competência constitucional**. Brasília. In. RBEP, v.92, nº 230, p. 166-186, jan/abr. 2011.

GOOD, W.J. & HATT, P.K. - **Métodos em Pesquisa Social** 2ª ed. São Paulo, Ed. Nacional, 1968, p. 456-477.

HELOANI, Roberto. **Modelos de gestão e educação: Gerencialismo e subjetividade**. São Paulo, SP: Editora Cortez, 2018.

HORA, Dinair L. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios de participação coletiva** – 10ª ed. Campinas, SP: Papirus, 1994/2002.

HORA, Dinair L. **Gestão educacional democrática**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007 (Coleção educação em debate).

HORA, D. L. **Gestão nos sistemas educacionais: modelos de organização educacional e práticas exercidas**. XXIII simpósio brasileiro / V congresso luso-brasileiro/ I colóquio ibero-americano de política e administração da educação, v. 9, p. 17, 2011.

HORA, D. L. **Formatação e normalização de trabalhos monográficos**. 2ª. ed. Belém: Unama, 2000.

HORA, D. L. **Democratização das relações na escola: o significado do trabalho coletivo**. Folha Dirigida - Suplemento do Professor, Rio de Janeiro, p. 50 - 50, 15 out. 2007.

JÚNIOR, A.F.B.; JÚNIOR, N.F. **A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos**. Araxá. 2011.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2017.

LIBÂNEO, J.C. **Pedagogia e pedagogos, pra quê?**. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. 13 Ed. São Paulo: Cortez, 1994.

LIMA, Jozina Pires de Araújo. **Gestão Democrática na escola: uma estratégia de prazer no trabalho**. Dissertação de mestrado em Psicologia apresentada na Universidade Católica de Brasília, 2011.

LIMA, L. **A escola como organização educativa**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LISBOA, L. B. ; HORA, D. L. . A construção do conceito de gestão escolar. In: Liliene Leroux; Neiva Vieira da Cunha; Henrique Garcia Sobreira. (Org.). **Novos temas em educação, cultura e comunicação nas periferias urbanas**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Garamond Ltda, 2014, v. 1, p. 1-413.

Lück, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: EPU, 2015.

MARTINS, G.A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEIRINHOS, M.; OSÓRIO, A- **O advento da escola como organização que aprende: a relevância das TIC**. In Conferência Ibérica: Inovação na Educação com TIC. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança. 2011. p. 39-54.

NAGLE, Jorge. **Educação e Sociedade na Primeira República**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

PARÁ (Estado). **decreto de 5 de fevereiro de 2010**.

PARÁ (Estado). Fórum Estadual de Educação. **Seduc-PA**. 2012. Disponível em:<<http://www.seduc.pa.gov.br/site/fee/modal?ptg=3896>>. Acesso em: 01 de jun. de 2019.

PARK, Kil Hyang. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PIAGET, J. **Para onde vai a Educação**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1972-2000.

PIANA, Maria Cristina. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

PICOLI, Elaine S. A. Projeto Político-Pedagógico: uma construção “coletiva”? In: **Anais do III Encontro de Pesquisa em Educação, I Jornada de Gestão**

Educacional e XV Semana de Pedagogia, 2008. Pedagogia UEM 35 anos: história e memória. Maringá, Universidade Estadual de Maringá, 2008.

PIEROZAN, S.S.H.; WERLE, F.O.C. **Escritos sobre o plano de ações articuladas (par) em periódicos nacionais.** 2018. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/TeorPratEduc/article/view/45408/pdf>> Acesso em 05 jun. 2019.

PIRES, Pierre André Garcia. **Gestão Democrática: Impasses e desafios para elaboração de uma lei estadual.** 1ª Ed. Curitiba: Appris, 2019.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D. & GUINDANI, J.P. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. Ano I, n. 1, jul. 2009. Disponível em:. Acesso em 17 mai. 2019.

SAVIANI, Dermeval. **Sistemas de ensino e planos de educação: o âmbito dos municípios.** Educação & Sociedade, Campinas, v. XX, n. 69, p. 119-136, 1999.

SOUZA, A. R. **A escola por dentro e por fora: a cultura da escola e o programa de descentralização financeira em Curitiba – PR.** Dissertação de Mestrado (Educação). São Paulo: PUC-SP, 2001.

SOUZA, A. R., A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 49 jan./abr. 2012.

SOUZA, A. W. **Reformas da educação no brasil: mudanças na gestão escolar e no estado de minas gerais no século XX.** Dissertação de Mestrado. Uberlândia: UFU, 2002.

TEIXEIRA, Lúcia Helena. **Conselhos Municipais de Educação: autonomia e democratização do ensino.** *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 34, n. 123, p. 691-708, set-dez/2004.

VIEIRA, Sofia L.; VIDAL. **Gestão da aprendizagem em tempos de Ideb: percepções dos docentes.** RBPAE - v. 31, n. 1, p. 85- 106, jan./abr. 2015.

VIEIRA, Sofia Lerche. _____. **Educação e gestão: extraindo significados da base legal.** In: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de (Org.). *Gestão escolar democrática: concepções e vivências.* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 27-42.

VIEIRA, Sofia Lerche. Educação e gestão: extraindo significados da base legal. In. CEARÁ. **SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar.** Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p.7 – 20.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da educação básica: revisitando conceitos simples.** Brasília. In. RBEP, v.23, nº 1, p. 53-69, jan/abr. 2007.

VIVAN, Dirceu. **A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA: Construção participativa da Qualidade Educacional.** Monografia (Especialização em

Formulação e Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Estadual de Londrina-UEL. Londrina. 2008.

WERLE, F.O.C.; THUM, A.B.; ANDRADE, A.C. **O Sistema Municipal de Ensino e suas implicações para a atuação do Conselho Municipal de Educação.** In. RBPAE – v.24, n.1, p. 79-109, jan./abr. 2008.

YIN, R.K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A: Entrevista feita para o diretor e Vice-diretor.

1. Que formação você recebeu para atuar como gestor?

Respostas: Minha formação é em pedagogia, biologia e pós em psicopedagogia, (Diretor).

Eu possuo formação em pedagogia, matemática e pós em gestão escolar. (Vice-diretor).

2. Quais na sua visão são os princípios que norteiam uma gestão democrática?

Respostas: A coletividade a parceria com a ajuda e participação de todos os envolvidos no processo educacional, (Diretor).

Para se ter uma gestão democrática, devemos estar em sintonia com as funções que compõe o quadro funcional de uma escola, ou seja, transparência em tudo que buscamos e alcançamos em prol de melhoria para a comunidade escolar, e fazer com que todos fiquem cientes daquilo que ocorre em uma gestão escolar, (Vice-diretor).

3. De que modo é realizada a gestão da escola?

Respostas: Funciona por meio de um trabalho coletivo e democrático onde todos possam dar suas opiniões e sugestões que venham favorecer um bom relacionamento e funcionamento da entidade escolar, (Diretor).

A gestão da escola é realizada com reuniões da equipe diretiva para direcionar as atividades escolares junto dos professores e alunos, trabalhamos com parceria entre direção e coordenação pedagógica, (Vice-diretor).

4. Qual modelo de gestão você acha que prevalece aqui?

Respostas: É o democrático com a participação de todos, na busca de um trabalho organizado e eficiente, onde a opinião de todos é levada em consideração pra um bom funcionamento do ambiente educacional. (Diretor).

Aqui prevalece um modelo hierárquico, obedecendo as nomeações do Diretor para o secretário escolar. Dessa forma temos alcançado êxito na gestão atual. É

exercida em nossa escola uma gestão democrática, com transparência na maioria dos setores que compõe a escola (Vice-diretor).

5. O que você considera está surtindo efeito positivo pelo seu trabalho na escola?

Respostas: Eu considero que um dos pontos que se tornam positivo pelo meu trabalho realizado na escola desde que eu assumir o cargo de diretor é o trabalho realizado por todos, ou seja, no coletivo em conjunto. (Diretor).

Estou como vice-diretor, portanto meu empenho nas atividades escolares como: culminância de projetos, melhorias da parte elétrica e hidráulica, tenho corrido atrás disso, pensando sempre na continuidade das aprendizagens dos alunos, vejo isso com um grande efeito positivo no âmbito escolar, (Vice-diretor).

6. Qual a importância do PPP para a escola?

Respostas: Ele é o norte da escola que por meio dele funciona a escola e direciona os trabalhos que são desenvolvidos nela, então é necessário a existência dele para a autonomia da escola. (Diretor)

Esse projeto é que regi todo o andamento da vida escolar do aluno e é responsável pela organização de toda comunidade escolar. Atividades, regras, regimentos são feitos de acordo com aquilo que é elaborado em nosso PPP. (Vice-diretor).

7. Como foi a elaboração dele?

Respostas: Foi por meio da coletividade, com a participação dos Vários seguimentos da comunidade escolar, com sugestões dos professores e outros membros para construção dele. (Diretor).

A elaboração do PPP foi realizada com os seguimentos que compõe a comunidade escolar como: alunos, professores, pessoal de apoio, vigias, técnicos pedagógicos e responsáveis dos alunos, a partir de reuniões por setores e escolhido os representantes de cada um deles, para elaborar aquilo que demanda as normas da escola, (Vice-diretor).

8. Evidentemente a escola possui conselho escolar, como é realizada a composição dos membros desse conselho?

Respostas: Foi por meio da coletividade com a participação dos vários seguimentos da comunidade escolar, foi sugestões dos professores e outros membros a construção dele. (Diretor).

Os membros são composto no conselho escolar através de votação também por seguimentos, ou seja, são dois representantes de alunos, dois de pais de alunos, dois da comunidade local, um coordenador pedagógico e o diretor que é membro nato junto com o secretário escolar, no entanto, esses representantes assumem as funções de presidente, tesoureiro, conselho fiscal, conselho deliberativo e secretário, e são responsáveis pelo direcionamento das atividades escolares, dentro e fora da escola. (Vice-diretor)

9. O que você entende sobre administração e organização escolar?

Respostas: Administrar é ser participativo, fazer o trabalho participativo, coletivo, e por meio da coletividade realizar uma organização no que tange aos aspectos burocráticos e administrativos da escola. (Diretor)

Administrar uma escola é se tornar responsável por vários seguimentos escolares como: funcionários de modo geral, aprendizagem dos alunos, entre outros. E na organização: é trabalhar empenhado no desenvolvimento das atividades escolares, organizar culminância de projetos, alimentação dos alunos e principalmente organizar a documentação de todos que compõe o âmbito escolar, (Vice-diretor).

APÊNDICE B: Entrevista feita para o Assessor do Secretário de Educação.

1. De que maneira são elaboradas as políticas de gestão do município?

Resposta: Nós somos baseados na lei, lei do CAI (conselho de merenda escolar), FUNDEB, a gestão é baseada toda na legislação, LDB, ECA, lei orgânica e regime jurídico único.

2. O que poderia melhorar nessas políticas de gestão?

Resposta: Primeiro de tudo a gente tem que ter um planejamento, que possa amenizar mais a situação da educação no município do Acará, o que que acontece hoje? Nós estamos com um alunado muito inferior ao que nós tínhamos antes, nós tínhamos vinte e um mil alunos e esse valor que é repassado pelo FUNDEB ele é valor aluno-ano, e até 2003 nós éramos apenas noventa professores que tinha o nível superior, então era uma receita bem baixa para o número de alunos que era arrecadado valor aluno-ano dava para pagar, sobrava dinheiro para fazer obras, benefícios, hoje nós somos quase mil professores graduados, pós graduados e alguns já cursando o mestrado, ou seja a folha disparou e o número de alunos caiu para dezesseis mil e oitocentos é uma queda súbita no recurso, a gente está tentando através de convênios e projetos, aumentar nosso alunado, que teve muitos alunos devido a falha no transporte e merenda que migraram para outros municípios, nós perdemos esses alunos, e por isso precisamos balancear a folha para conseguir conduzir.

3. O que é gestão democrática para você?

Resposta: É a participação de um todo, quando se fala em democracia em gestão democrática é a gente trabalhar de forma transparente e com envolvimento de todos, corpo docente, discente, alunos, pais de alunos, sindicato, câmara de vereadores, poder executivo, para trabalharmos com um só foco que é a melhoria da qualidade da educação, do nosso IDEB, que é foco principal, se nós trabalharmos dessa forma, vai colocar ali um trabalho de gestão democrática. Dentro do município

já acontece em algumas escolas, que tem as parcerias com o conselho escolar, com os pais de alunos, para resolução, tomadas de decisões, quando você vai fazer um PPP e o regimento interno todos tem que participar para ser um documento democrático, escolhido democraticamente, o que vai ser melhor para aquela localidade, nós estamos adequando a nossa secretaria municipal de educação nesse regime.

4. Sabemos que um dos princípios da gestão democrática é a eleição direta para diretor, por que no município não ocorre de tal maneira?

Resposta: Acredito que falte um interesse de um projeto de lei pra ser aprovado na câmara, para que as localidades possa fazer essa eleição, é um processo muito simples escolhe-se as chapas diretor e vice diretor, só que isso ai tem que ter um decreto assinado aprovado na câmara, para que possa acontecer acredito que daqui a alguns anos seja trabalhado dessa forma aqui no município, já tem municípios vizinhos que acontece as eleições diretas para diretor.

5. Quais são as propostas para a políticas de gestão?

Resposta: A gente está tentando o que é o dever, mexer no currículo educacional, e com isso vamos precisar das políticas públicas, porque quando se mexe no currículo tem que olhar o contexto, qual a necessidade do nosso alunado, qual a formação que ele precisa, e essas políticas vão girar em torno das empresas que estão hoje dentro do município, das entidades de nível superior UFPA, UEPA, IFPA, CONAM, BIOPALMA, porque a BNCC já é real tem que implantar, então vamos ter que mexer nesse currículo, e a questão da educação profissional que desde o início do ano já estamos trabalhando, inclusive até a EJA já teve alguns cursos que conseguimos trazer através da IFPA, para ir adequando esse currículo na educação profissional, essas políticas de gestão elas vão surgir, elas vem , e temos que estar preparados para o mercado de trabalho, preparar nosso alunado para o mercado de trabalho, pelo município ser oitenta por cento agrícola, precisamos ver o que que as empresas estão precisando de mão de obra, para trabalhar o currículo em cima daquela necessidade e não esperar que a empresa traga pessoas de fora para ocupar o lugar que deveria ser de uma pessoa daqui do município.

APÊNDICE C: Entrevista feita para os pais.

1. Há quantos anos o seu filho estuda na escola?

Respostas: Há 2 anos. (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Há três anos, (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019)

2. Por que você escolheu essa escola para seu filho?

Respostas: Bom, a escolha foi pela distância, por ser a mais próxima da minha casa e pela facilidade de ela chegar até a escola, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Por que não existia mais vaga na escola que eu queria que ele estudasse, (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

3. Nesses anos, o que você aponta como mudança significativa na aprendizagem e desenvolvimento do seu filho?

Respostas: A minha filha não teve, assim, na outra escola, o ponto da educação sempre foi elogiada, depois que ela foi para o Pinto Marques o comportamento dela só piorou, e sinto que lá eles dão uma certa liberdade e depois não conseguem controlar, e por isso quero mudar ela de escola, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

A leitura que era péssima e a escrita que os professores conseguiram melhorar bastante, por que a letra dele era muito pequena. (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

4. Por que os resultados que o seu filho alcança lhe deixam satisfeita?

Respostas: Não me deixam satisfeita, mas o problema da escola não são os alunos, é a direção que não está sabendo se impor, organizar e trazer os pais para dentro da escola, para juntos melhorar, pois tem pais que quer ver a escola melhorar, andar nos trilhos, organizado, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Me deixa satisfeita por uma parte, porque ele está aprendendo, a professora dele está fazendo ele se desenvolver bem, e por outra parte não há uma estrutura boa para se trabalhar com os alunos, (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

5. Qual a sua visão da escola e o que você acha que ela deve proporcionar para os alunos, pais e a comunidade?

Respostas: Falta um bom psicólogo para fazer um trabalho psicológico naqueles alunos, e o primordial que a escola deve fazer no geral, é se aproximar mais da comunidade, e isso não acontece naquela escola, não é oferecido nada para a comunidade e nem para os alunos. Como disse, coloquei minha filha lá com a esperança de ver a escola melhorar, mais com a gestão que esta não vejo possibilidade nenhuma, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

No aspecto da estrutura dela, porque não tem quadra para os alunos nem acessibilidade, então ela é boa por uma parte e ruim por outra, para a comunidade ela não oferece nada de bom, não existe projeto que inclua aqui a sociedade, ai eu acho que ela deveria olhar mais para esse lado, (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

6. Sabemos que a família e escola tem que manter uma parceria para que o desenvolvimento do aluno seja satisfatório, o que você aponta que a escola realiza para que haja essa parceria entre escola e família?

Respostas: Não tem nada que ela faça para proporcionar isso, faltam mais momentos de interação da escola com os pais, ter programação para que os pais participem mais da escola, não só pra buscar as provas nos final do semestre, por que nenhum pai, por mais que seu filho seja errado, ele não que só cobrança, muitas vezes ele quer também uma ajuda, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

A única vez que eu vejo que acontece a parceria entre falia e escola é quando acontece o plantão pedagógico, fora disso não existe mais nada, (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

7. De que maneira a escola faz com que você se sinta acolhida em seu ambiente?

Respostas: Não me sinto acolhida, por que na maioria das vezes só somos convocados na escola para reunião onde nem podemos falar, Mais enquanto não houver eleição para direção, não vai melhorar, pois se não der certo, sai, mais até isso acontecer, a prefeita coloca o que convém a ela -infelizmente- para tirar um diretor hoje, só se tiver um envolvimento dos pais e conselho, (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Não me sinto acolhida, mas ela precisaria fazer o seguinte para acontecer isso, chamar os pais não somente para reunião, mas estar chamando para ajudar resolver os problemas que seus filhos apresentam, observando isso porque tem muitas crianças e pais que precisam dessa ajuda, ser uma mão amiga.(M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).

8. No seu entendimento o que precisa melhorar para que seu filho tenha uma educação consistente?

Respostas: Tudo, acho o diretor muito fraco, a escola não tem uma estrutura adequada, as salas são muito abertas e o barulho externo interfere dentro da sala de aula. (L. D. S. Rep, Pais, Acará, 2019).

Primeiramente a estrutura para conseguirem lidar melhor com eles na sala, por que uma sala aberta não é legal para um aluno estudar, por tirar sua concentração. (M. C. C. Rep, Pais, Acará, 2019).