

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN FACUTAD DE CIENCIAS
HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACION PROGRAMA DE MAESTRIA EN
CIÊNCIA DE LA EDUCACIÓN**



**O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS
PÓLOS URBANAS DE IPIXUNA DO PARÁ/PA.**

SILVIA CARMO DE ALMEIDA

“Silvia Carmo de Almeida” <sanasilvia@hotmail.com>

Asunción, Paraguay

2018

SILVIA CARMO DE ALMEIDA

**O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS
PÓLOS URBANAS DE IPIXUNA DO PARÁ/PA.**

Tese apresentada, defendida e aprovada para curso de Pós - Graduação em Educação da Faculdade de Ciências Humanas e da Comunicação da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof. Dra. Clara Roseane da S. A. Mont'Alverne.

Assunção, 2018.

Almeida, S.C. 2018. **O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS PÓLOS URBANAS DE IPIXUNA DO PARÁ/PA.** Silvia Carmo de Almeida. Asunción, Paraguay, p. 237.

Tutor: Prof^ª. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne

Dissertação acadêmica em Mestrado em Ciências da Educação – UAA, 2018.

Palavras-chave: Planejamento; gestão escolar democrática e participativa; projeto político-pedagógico; equipe gestora; processo ensino-aprendizagem.

SILVIA CARMO DE ALMEIDA

**O PLANEJAMENTO NA GESTÃO ESCOLAR DAS ESCOLAS
PÓLOS URBANAS DE IPIXUNA DO PARÁ/PA.**

Tese apresentada, defendida e aprovada para curso de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Ciências Humanas e da Comunicação da Universidade Autônoma de Assunção como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação, no dia ____ de _____ de 2018, perante banca examinadora conformada por:

Aprovada pelo COMITÊ EXAMINADOR em Asunción – Paraguay, em de 2018.

A todos/as os/as profissionais da educação que se engajam no planejamento coletivo de forma responsável, respeitando as sugestões da comunidade escolar na elaboração, execução, monitoramento e avaliação do PPP, com o escopo de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus por todas as bênçãos concebidas durante este curso de mestrado. Em especial à minha mãe Zilda Carmo de Almeida que sempre lutou para conseguir educar seus filhos de acordo com os princípios da lei de Deus e ao meu Pai Ubaldo Pontes de Almeida que me ensinou a ser sempre justa e honesta com as pessoas, ambos dedicados a educação dos filhos como prioridade, às minhas irmãs Vilma e Vilvia, Ao meu irmão Marcos e todos meus familiares que sempre estiveram ao meu lado quando precisei. Aos amigos e conterrâneos que enfrentaram junto comigo os obstáculos da caminhada: Antonia, Márcia, Elielsa, Jorge e Iris Nara, bem como a todos os colegas de turma. Aos professores da UAA por todos os ensinamentos e orientações, à Prof^ª. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne pela paciência e dedicação na orientação da minha tese. Ao Prof^º Dr. Antonio Torres e Daniel que sempre me incentivaram a terminar o curso. E à minha querida amiga Jucineuda de Brito, por sempre me incentivar e me auxiliar a gerir o meu tempo na escrita da tese de mestrado, e, principalmente por tornar todo esse tempo especial por sua agradável companhia. Meu agradecimento se estende ainda a todas as pessoas que contribuíram direta e indiretamente para que eu conseguisse concluir meu curso de mestrado.

“Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. Esses que fazeres se encontram um no corpo do outro. Enquanto ensino continuo buscando, reprocurando. Ensino porque busco, porque indaguei, porque indago e me indago. Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade.” (Paulo Freire, 2011. p. 30-31).

SUMÁRIO

| | |
|--|-------|
| LISTA DE TABELAS..... | X |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | XII |
| LISTA DE ABREVIATURAS..... | XIV |
| LISTA DE FIGURAS..... | XVI |
| RESUMEN..... | XVII |
| RESUMO..... | XVIII |
| ABSTRACT..... | XIX |
| | |
| INTRODUÇÃO..... | 1 |
| Justificativa da investigação..... | 1 |
| Planejamento do problema..... | 10 |
| Objetivos..... | 11 |
| Desenho da investigação | 11 |
| | |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 15 |
| 1.1 Planejamento: uma construção coletiva..... | 15 |
| 1.1.1 Um debate sobre gestão escolar..... | 15 |
| 1.1.2 Os Estudiosos e suas Teorias..... | 24 |
| 1.1.3 Educação e Gestor Escolar..... | 32 |
| 1.2 Gestão Educacional..... | 39 |
| 1.2.1 Participação e Democracia na Gestão Escolar..... | 45 |
| 1.2.2 Democratização da Gestão..... | 56 |
| 1.2.3 Projeto Político Pedagógico..... | 66 |
| 1.2.4 A Participação e o Compromisso..... | 81 |
| | |
| 2. MARCO METODOLÓGICO..... | 85 |
| 2.1 Justificativa da investigação..... | 85 |
| 2.2 Desenho metodológico..... | 88 |
| 2.3 Contexto espacial..... | 90 |

| | | |
|--------|--|-----|
| 2.4 | Desenho, tipo e enfoque de pesquisa..... | 97 |
| 2.5 | Delimitação da pesquisa..... | 100 |
| 2.6 | População participante..... | 114 |
| 2.6.1 | Gestores escolares..... | 115 |
| 2.6.2 | Vice-gestores..... | 115 |
| 2.6.3 | Coordenadores pedagógicos..... | 115 |
| 2.6.4 | Conselheiros escolares..... | 115 |
| 2.7 | Técnicas e instrumentos para coletas de dados..... | 116 |
| 2.7.1 | Guia de entrevista..... | 117 |
| 2.8 | Validação dos instrumentos..... | 119 |
| 2.9 | Procedimentos para a coleta de dados..... | 120 |
| 2.10 | Técnicas de análise e interpretação de dados..... | 121 |
| 2.10.1 | Revisar o material..... | 124 |
| 2.10.2 | Estabelecer um plano de trabalho inicial (apresentação)..... | 124 |
| 2.10.3 | Codificar os dados em um primeiro nível ou plano..... | 124 |
| 2.10.4 | Codificar os dados em um segundo nível ou plano..... | 125 |
| 2.10.5 | Interpretar os dados..... | 125 |
| 2.10.6 | Descrever contextos..... | 125 |
| 2.10.7 | Assegurar confiabilidade e a validade dos resultados..... | 126 |
| 2.10.8 | Responder, corrigir e voltar ao campo..... | 126 |
| 3. | ANÁLISES DOS RESULTADOS..... | 127 |
| 3.1 | Quanto ao modelo das escolas pólos urbanas..... | 134 |
| 3.1.1 | Modelo de gestão escolar..... | 135 |
| 3.1.2 | Gestor democrático..... | 137 |
| 3.1.3 | Participação dos variados profissionais nas tomadas de decisão..... | 139 |
| 3.1.4 | Quanto ao interesse dos gestores escolares pelas opiniões do CE e da comunidade escolar antes da tomada de decisões..... | 140 |
| 3.1.5 | Quanto ao ato de compartilhar com o CE e comunidade escolar sobre avanços e problemas de aprendizagem..... | 141 |
| 3.1.6 | Quanto a realização das ações da escola..... | 142 |
| 3.1.7 | Em relação ao envolvimento da comunidade escolar na melhora dos índices de desempenho..... | 143 |
| 3.1.8 | Sobre o cronograma de reuniões para planejar..... | 144 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 3.2 | Quanto ao envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar..... | 145 |
| 3.2.1 | À respeito da opinião dos conselheiros e comunidade escolar na tomada de decisões..... | 146 |
| 3.2.2 | Quanto ao grau de dificuldade de trazer a família para a escola..... | 147 |
| 3.2.3 | Sobre a mobilização da comunidade escolar para a elaboração do PPP..... | 148 |
| 3.2.4 | Em relação à adequação periódica do PPP..... | 149 |
| 3.2.5 | Em relação à quantidade de reuniões com o CE para discutir PPP..... | 151 |
| 3.2.6 | Sobre a participação dos conselheiros nas ações do PPP..... | 151 |
| 3.2.7 | Socialização das ações do PPP por parte dos conselheiros escolares com seus pares. E a participação dos CEs na elaboração, no monitoramento e na avaliação do PPP..... | 152 |
| 3.3 | Sobre a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos..... | 153 |
| 3.3.1 | Sobre a adequação do PPP de acordo com a realidade da escola..... | 154 |
| 3.3.2 | Quanto à quantidade de reuniões para discutir PPP..... | 155 |
| 3.3.3 | Sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos..... | 156 |
| 3.3.4 | Quanto a reunião com pais de alunos e comunidade escolar sobre PPP..... | 159 |
| 3.3.5 | Quanto ao CE ter informações sobre problemas e avanços da aprendizagem..... | 160 |
| 3.4 | Em relação à participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará..... | 161 |
| 3.4.1 | Em relação a regularidade de reuniões da equipe gestora com o CE..... | 162 |
| 3.4.2 | Em relação à atuação participativa do CE na gestão escolar..... | 163 |
| 3.4.3 | Sobre a frequência em que o CE é convocado para participar de reuniões na escola..... | 167 |
| 3.4.4 | Sobre as dificuldades do processo ensino aprendizagem como pauta das reuniões com o CE..... | 169 |

| | |
|--|-----|
| 3.5 Quanto à contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará..... | 171 |
| CONCLUSÃO..... | 175 |
| RECOMENDAÇÕES..... | 189 |
| REFERÊNCIAS..... | 193 |
| APÊNDICES..... | 197 |
| APÊNDICE 1 – Carta enviada à direção da instituição de ensino. Locus da pesquisa (E.M.E.F. ANTONINA WALDEVINO DOS SANTOS)..... | 198 |
| APÊNDICE 2 – Carta enviada à direção da instituição, locus da pesquisa (E.M.E.F. ANTONIO MARQUES)..... | 199 |
| APÊNDICE 3 – Carta enviada à direção da instituição, locus da pesquisa (E.M.E.E. IRINEU G. FARIAS)..... | 200 |
| APÊNDICE 4 – Carta enviada à direção da instituição, locus da pesquisa (E.M.E.F. MARIA P. FREIRE)..... | 201 |
| APÊNDICE 5 – Carta enviada à direção da instituição, locus da pesquisa (E.M.E.F. ADÉLIA CARVALHO SODRÉ)..... | 202 |
| APÊNDICE 6 – Carta enviada à Secretaria Municipal de Educação..... | 203 |
| APÊNDICE 7 – Lista do nome dos gestores..... | 205 |
| APÊNDICE 8 – Lista do nome dos vice-gestores..... | 206 |
| APÊNDICE 9 – Lista do nome dos coordenadores pedagógicos..... | 207 |
| APÊNDICE 10 – Lista do nome dos conselheiros escolares..... | 208 |
| APÊNDICE 11 – Guia de entrevistas aos gestores..... | 209 |
| APÊNDICE 12 – Guia de entrevistas aos vice-gestores..... | 211 |
| APÊNDICE 13 – Guia de entrevistas aos coordenadores pedagógicos..... | 213 |
| APÊNDICE 14 – Guia de entrevistas aos conselheiros escolares..... | 215 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA Nº 01: ALUNOS MATRICULADOS NA REDE MUNICIPAL DE IPIXUNA DO PARÁ EM 2016..... | 93 |
| TABELA Nº 02: IDEB DE IPIXUNA DO PARÁ DOS ANOS INICIAIS DE 2005 A 2015..... | 93 |
| TABELA Nº 03: IDEB DE IPIXUNA DO PARÁ DOS ANOS FINAIS DE 2005 A 2015..... | 94 |
| TABELA Nº 04: ÍNDICES EDUCACIONAIS DE IPIXUNA DO PARÁ DOS ANOS DE 2013 A 2016 (ANOS INICIAIS)..... | 95 |
| TABELA Nº 05: ÍNDICES EDUCACIONAIS DE IPIXUNA DO PARÁ DOS ANOS DE 2013 A 2016 (ANOS FINAIS)..... | 96 |
| TABELA Nº 06: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA ADÉLIA CARVALHO SODRÉ, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 102 |
| TABELA Nº 07: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA ADÉLIA CARVALHO SODRÉ, REFERENTES AOS ANOS DE DOS 2013 A 2016 – ANOS FINAIS..... | 103 |
| TABELA Nº 08: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA MARIA P. FREIRE, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 105 |
| TABELA Nº 09: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA MARIA P. FREIRE REFERENTE AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS FINAIS..... | 106 |
| TABELA Nº 10: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA ANTONIO MARQUES, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 108 |
| TABELA Nº 11: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA ANTONIO MARQUES, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS FINAIS..... | 109 |

| | |
|--|------------|
| TABELA Nº 12: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA ANTONINA W. DOS SANTOS, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 111 |
| TABELA Nº 13: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA ESCOLA ANTONINA W. DOS SANTOS, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 112 |
| TABELA Nº 14: POPULAÇÃO PARTICIPANTE DA PESQUISA..... | 116 |
| TABELA Nº 15: SÍNTESE DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO GUIA DE ENTREVISTAS PARA GESTORES, VICE-GESTORES, COORDENADORES PEDAGÓGICOS E CONSELHEIROS ESCOLARES..... | 118 |
| TABELA Nº 16: PERFIL DOS GESTORES..... | 128 |
| TABELA Nº 17: PERFIL DOS VICE-GESTORES..... | 129 |
| TABELA Nº 18: PERFIL DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS..... | 130 |
| TABELA Nº 19: PERFIL DOS CONSELHEIROS ESCOLARES..... | 132 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| GRÁFICO Nº 01: EVOLUÇÃO DO IDEB DE IPIXUNA DO PARÁ. ANOS INICIAIS..... | 93 |
| GRÁFICO Nº 02: EVOLUÇÃO DO IDEB DE IPIXUNA DO PARÁ. ANOS FINAIS..... | 94 |
| GRÁFICO Nº 03: ÍNDICES EDUCACIONAIS (IPIXUNA DO PARÁ) DO PERÍODO DE 2013 A 2015. ANOS INICIAIS..... | 95 |
| GRÁFICO Nº 04: ÍNDICES EDUCACIONAIS (IPIXUNA DO PARÁ) DO PERÍODO DE 2013 A 2015. ANOS FINAIS..... | 96 |
| GRÁFICO Nº 05: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. ADÉLIA C. SODRÉ, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 102 |
| GRÁFICO Nº 06: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. ADÉLIA C. SODRÉ, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS FINAIS..... | 103 |
| GRÁFICO Nº 07: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. MARIA P. FREIRE, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 106 |
| GRÁFICO Nº 08: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. MARIA P. FREIRE, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS FINAIS..... | 107 |
| GRÁFICO Nº 09: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. ANTONIO MARQUES, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 109 |
| GRÁFICO Nº 10: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. ANTONIO MARQUES, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS FINAIS..... | 110 |
| GRÁFICO Nº 11: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. ANTONINA W. DOS SANTOS, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS INICIAIS..... | 112 |

GRÁFICO Nº 12: ÍNDICES DE APROVAÇÃO, REPROVAÇÃO E ABANDONO ESCOLAR DA E.M.E.F. ANTONINA W. DOS SANTOS, REFERENTES AOS ANOS DE 2013 A 2016 – ANOS FINAIS.....113

LISTA DE ABREVIATURA

CACS – Conselho de Acompanhamento e Controle Social

CE - Conselho Escolar

CEs – Conselhos escolares

CEE - Conselho Estadual de Educação

CF – Constituição Federal

CME - Conselho Municipal de Educação

CMEs – Conferências Municipais de Educação
CNE – Conferência Nacional de Educação
CNE – Conselho Nacional de Educação
DF – Distrito Federal
EJA - Educação de Jovens e Adultos
EMEF - Escola Municipal de Ensino Fundamental
ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio
FIES – Fundo de Financiamento estudantil
FUNDEB – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
FUNDEF – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental de Valorização do Magistério
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
LDB - Lei de Diretrizes e Bases
LDBEN – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA – Lei Orçamentária Anual
MEB – Movimento de Educação de Bases
MEC - Ministério da Educação
PARFOR – Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica
PCNs – Parâmetros Curriculares Nacionais
PDDE - Programa Dinheiro Direto na Escola
PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola
PEE – Plano Estadual de Educação
PME – Plano Municipal de Educação
PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATE – Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar
PNE - Plano Nacional de Educação
PPA – Plano Participativo Anual
PPP - Projeto Político Pedagógico
PPPs – Projetos Políticos Pedagógicos
PRONATEC – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROUNI – Programa Universidade para Todos

RCC – Rio Capim Caulim

SEMED - Secretaria Municipal de Educação

SENAC – Serviço Nacional do Comércio

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

SME – Sistema Municipal de Ensino

SISU – Sistema de Seleção Unificado

UEX – Unidade Executora

UEXs – Unidades Executoras

UNE – União Nacional dos Estudante

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|------------|
| FIGURA Nº 01: DESENHO METODOLÓGICO..... | 88 |
| FIGURA Nº 02: MAPA GEOGRÁFICO DE IPIXUNA DO PARÁ..... | 91 |
| FIGURA Nº 03: MINA RCC EM IPIXUNA DO PARÁ..... | 92 |
| FIGURA Nº 04: ESQUEMA DO DESENHO, TIPO E ENFOQUE DA PESQUISA..... | 97 |
| FIGURA Nº 05: FOTO DA E.M.E.F. PROF^a. ADÉLIA CARVALHO SODRÉ..... | 101 |
| FIGURA Nº 06: FOTO DA E.M.E.F. MARIA PEREIRA FREIRE..... | 105 |
| FIGURA Nº 07: FOTO DA E.M.E.F. ANTONIO MARQUES..... | 108 |
| FIGURA Nº 08: FOTO DA E.M.E.F. PROF^a. ANTONINA WALDEVINO DOS SANTOS..... | 111 |
| FIGURA Nº 09: FOTO DA E.M.E.I. IRINEU R. FARIAS..... | 114 |
| FIGURA Nº 10: PROCESSO DE ANÁLISE QUALITATIVA DOS DADOS SEGUNDO SAMPIERI, COLADO E LÚCIO..... | 123 |

RESUMEN

La presente tesis analiza las contribuciones del Proyecto Político Pedagógico (PPP) para la planificación de la gestión escolar de las escuelas polo urbanas de Ipixuna do Pará, visto que el PPP de una escuela debe construirse de forma colectiva, es decir, con la participación de la comunidad a la que pertenece la misma y con la participación de un gestor. Todo ello con la finalidad de orientar los trabajos de la escuela en favor de la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje. Luego, la gestión escolar necesita la participación de todos los actores involucrados en el proceso de elaboración de su PPP, para garantizar que haya una gestión democrática y participativa. El objetivo general de esta investigación fue: Analizar la contribución del PPP para la planificación de las escuelas polo urbanas de Ipixuna do Pará, por medio de la percepción de los actores escolares. Para alcanzar este objetivo general, se han perseguido cuatro objetivos específicos: Identificar el modelo de gestión de las escuelas polo urbanas de Ipixuna do Pará; Evaluar la participación de la comunidad escolar en el acto de la planificación; verificar la contribución de la planificación para la atención a las necesidades de los alumnos; Investigar la participación de las unidades ejecutoras (UEx) en la gestión escolar de las escuelas polo de Ipixuna do Pará. Se adoptó en la presente investigación el tipo de estudio descriptivo, con diseño no experimental transversal, siguiendo el enfoque cualitativo. Como instrumento de recolección de datos se organizaron guías de entrevistas para cinco (05) gestores, seis (06) vice-gestores, catorce (14) coordinadores pedagógicos y veinte (20) consejeros escolares de cinco (05) escuelas polo urbanas de Ipixuna do Pará. La investigación se basó en los referenciales teóricos sobre gestión escolar democrática y participativa, Proyecto Político Pedagógico y planificación. Se la realizó en Brasil, Estado de Pará, en la municipalidad de Ipixuna do Pará, en el período correspondiente al mes de noviembre de 2017 a diciembre de 2018, en las siguientes escuelas: E.M.E.F. A. C. Sodré; E.M.E.F. M. P. Freire; E.M.E.F. A. Marques; E.M.E.F. A. W. dos Santos e E.M.E.I. I. R. Farias. Los resultados del estudio demostraron la ausencia de encuentros periódicos entre el equipo gestor y los actores involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje para discutir no sólo los problemas y avances de los alumnos, sino también el acto de planear. Los resultados del estudio demostraron la importante contribución del PPP para la planificación de las escuelas polos urbanas de Ipixuna do Pará, considerándose que cuando se elabora un documento con objetivos, metas, estrategias y acciones bien trazadas y con la mención de los responsables por ellas, se hace posible medir los recursos materiales y financieros, además de tener un norte a ser seguido en el transcurso del año, con el fin de obtener buenos resultados. De esta forma, existe la necesidad de desarrollar políticas públicas educativas con el objetivo de movilizar a los equipos gestores de las escuelas, incentivándolas a involucrar a la comunidad escolar y el Consejo Escolar (CE) en la elaboración, ejecución, monitoreo y evaluación periódica de sus Proyectos Políticos Pedagógicos.

Palabras clave: Planificación; gestión escolar democrática y participativa; Proyecto Político Pedagógico; equipo de gestor; enseñanza-aprendizaje.

RESUMO

A presente tese analisa as contribuições do PPP para o planejamento da gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará/PA. Visto que, o projeto político pedagógico de uma escola deve ser construído de forma coletiva com a participação da comunidade escolar, coordenado pela gestão escolar com a finalidade de nortear os trabalhos da escola em prol da melhoria do processo ensino aprendizagem. Logo, a gestão escolar precisa envolver todos os atores da escola no processo de elaboração do PPP para garantir que haja uma gestão democrática e participativa. O objetivo geral dessa investigação é analisar a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará através da percepção dos atores escolares. Para alcançar esse objetivo, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: identificar o modelo de gestão das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará; avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar; verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos; investigar a participação das unidades executoras (UEs) na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará. Adotou-se na presente pesquisa o tipo descritivo, com desenho não experimental transversal, seguindo o enfoque qualitativo. Como instrumento de coleta de dados foram organizados guias de entrevistas para cinco (05) gestores, seis (06) vice-gestores, quatorze (14) coordenadores pedagógicos e vinte (20) conselheiros escolares de cinco (05) escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará. A pesquisa fundamentou-se nos referenciais teóricos sobre gestão escolar democrática e participativa; projeto político pedagógico e planejamento. Foi realizada no Brasil, Estado do Pará, Município de Ipixuna do Pará, nas seguintes escolas: E.M.E.F. A. C. Sodré; E.M.E.F. M. P. Freire; E.M.E.F. A. Marques; E.M.E.F. A. W. dos Santos e E.M.E.I. I. R. Farias no período de novembro de 2017 a janeiro de 2018. Os resultados do estudo demonstraram a ausência de encontros periódicos entre a equipe gestora e os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem para discussão dos problemas e avanços dos alunos e no ato de planejar. Concluiu-se que o PPP contribui para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, pois quando se elabora um documento com objetivos, metas, estratégias e ações bem traçadas e com responsáveis por elas, torna-se possível mensurar recursos materiais e financeiros, além de ter um norte a ser seguido no decorrer do ano a fim de obter bons resultados. Logo, existe a necessidade de desenvolver políticas públicas educacionais com o escopo de mobilizar as equipes gestoras das escolas, incentivando-as a envolverem a comunidade escolar, bem como o Conselho Escolar (CE) na elaboração, execução, monitoramento e avaliação periódica de seus projetos políticos pedagógicos.

Palavras-Chave: Planejamento; gestão escolar democrática e participativa; projeto político-pedagógico; equipe gestora; processo ensino-aprendizagem.

ABSTRACT

This thesis analyzes the political pedagogical project contributions to school managing of urban polo schools in Ipixuna do Pará, State of Pará. Since the political pedagogical project of a school should be built collectively with the school community engagement, coordinated by the school managing, intending to give directions about the school works in order to improve the teaching and learning process, the school managing needs to involve the school actors in the PPP production process to guarantee a participative and democratic managing. The general purpose of this investigation is analyze the PPP to the urban polo school planning in Ipixuna do Pará through the school actors' perception. To reach this purpose, the following specific purposes were elaborated: to identify the urban polo schools managing model in Ipixuna do Pará; to evaluate the school community involvement in the act of planning in order to attend the students' needs; to investigate the participation of the executing units in the urban polo schools managing in Ipixuna do Pará. In the research the descriptive type was employed, with drawing transversal non-experimental, following the qualitative focus. As instrument of data collect were organized interviews guides for five (05) managers, six (06) vice-managers, fourteen (14) pedagogical coordinators and twenty (20) school advisers from five urban polo schools in Ipixuna do Pará. The research was based on theoretical references about democratic and participative school managing; political pedagogical project and planning. It was done in Brazil, Pará State, in Ipixuna do Pará in the following schools: Municipal School of Elementary Teaching A.C. Sodré; Municipal School of Elementary Teaching M. P. Freire; Municipal School of Elementary Teaching A. Marques; Municipal School of Elementary Teaching A.W. Santos and Municipal School of Children's Education I.R. Farias between November, 2017 and January 2018. The results of the research showed the absence of periodic meeting between the managing team and the actors involved on teaching learning process to discuss problems, students' advances and the planning itself. It was concluded that the political pedagogical project contributes to the urban polo school planning in Ipixuna do Pará, because when it is elaborated a document with purposes, goals, strategies, well defined actions and people to be responsible for them, it is possible measure material and financial resources, beyond provides a route to be followed through the year in order to achieve good results. Therefore, there is a need to develop public educational politics in order to involve the school community, as well the School Adviser (SA) on elaboration, execution, monitoring and periodic evaluation of their political pedagogical project.

Key-words: Planning; Democratic and Participative School Managing; Political Pedagogical Project; Managing Team; Learning-Teaching Process.

INTRODUÇÃO

“A questão escolar interessa-me muitíssimo”.

(Gramsci, Carta a Giulia, 14.12.1931).

A presente tese cujo título é: “*O Planejamento na Gestão Escolar das Escolas Pólos Urbanas de Ipixuna do Pará,*” tem o propósito de investigar como as Escolas Pólos organizam seus Projetos Políticos Pedagógicos - PPPs, embasa-se na exploração do processo e resultados do projeto político pedagógico e da gestão democrática das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará implementado nos anos 2016 e 2017.

O Município de Ipixuna do Pará está situado no nordeste do estado do Pará, foi emancipado em 13 de dezembro de 1991. Possui uma população de 51.383 habitantes de acordo com o censo de 2010, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Sua base econômica é a agricultura e pecuária e a extração de caulim, minério utilizado para fazer papel, cerâmica e etc... o município possui a maior jazida de caulim do mundo.

Justificativa da Investigação

A Secretaria Municipal de Educação - SEMED estava organizada desde 1992, ocasião da emancipação do município, apenas com uma Secretária Municipal e uma Diretora de Ensino até o ano de 2004, durante esse período as escolas não tinham autonomia, vivia-se um momento de centralização. Com a mudança de gestor municipal, surge em janeiro de 2005, uma administração diferenciada com características democráticas e visão de futuro, nesse período, foi detectado que a maioria das escolas não possuía autorização do Conselho Estadual de Educação - CEE para funcionar, ou seja, não eram regularizadas. Por diversos motivos, tais como: distância, falta de estrutura física, ausência de recursos humanos e materiais, etc., as escolas menores não podiam emitir certificação de estudos, elas precisavam estar atreladas a outras escolas de maior porte com estrutura adequada para o ensino de

acordo com as normas do CEE, as quais seriam responsáveis tanto pela documentação dos alunos quanto pelo apoio técnico, administrativo e pedagógico.

A partir de 2005, foi criado o Sistema de Polarização de Escolas com a finalidade de melhor organizar o Sistema Municipal de Educação - SME, ou seja, escolas pequenas e sem muita estrutura passaram a ficar sobre a responsabilidade de escolas maiores, chamadas de escolas de médio e grande porte que estavam autorizadas a emitir certificação aos discentes e, portanto, chamadas de escolas pólos. Nessa ocasião, a SEMED começou a melhorar sua estrutura em todos os sentidos, foram criadas políticas de descentralização de gestão, optou-se por um parâmetro educativo construtivista, implementando em sua rede de ensino a formação continuada para professores e gestores das escolas pólos.

Com essa nova forma de organizar o sistema de funcionamento das escolas, foram enviadas documentações necessárias para a regularização de escolas maiores que ficaram sendo chamadas de escolas pólos, as quais se tornaram responsáveis por escolas menores chamadas de escolas anexas.

E neste contexto, a secretaria municipal de educação implementa um plano de melhora pedagógica a fim de atender algumas dessas dificuldades mencionadas acima. Foram lotados na SEMED, pedagogos e especialistas em educação com atitudes inovadoras que colocaram em prática o que reza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996, p.10), que diz em seu Art. 3º, inciso VII: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação do sistema de ensino, no sentido de democratizar as escolas”. Para tanto, iniciou-se um processo contínuo de formações, como por exemplo: incentivo a criação de associações compostas por dois representantes de cada segmento da escola (pais, alunos, comunidade, pessoal de apoio, coordenação pedagógica e gestores), eleitos em assembleias por seus pares, possuem a função de atuar de forma articulada e estratégica com a equipe gestora nos processos administrativos, pedagógicos e financeiros da escola. Essas associações são chamadas de Conselho Escolar - CE e são constituídos nas escolas maiores. Paralelo a esse incentivo de constituição de CE, foi oferecido também capacitação para conselheiros escolares, apoio técnico para orientar gestores e CE na aquisição de material e prestação de contas e na adesão de Programas Federais como: Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, cujo objetivo é ajudar financeiramente com uma quantidade de dinheiro que é calculada de acordo com o número de alunos matriculados no ano anterior ao

repassa, para ser investido em melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas públicas de municipais e estaduais e do Distrito Federal – DF, como forma de melhorar os índices de desempenho da educação básica. Além de auxiliar na prestação de contas do PDDE, auxilia também na prestação de contas de outros programas, todos voltados para melhoria da qualidade de educação e que estão intrínsecos na prática de uma gestão participativa e democrática.

De igual modo, disponibiliza profissionais para apoio técnico tanto para orientar, quanto para dar formações sobre legislação e resoluções de gasto e aplicação de recursos públicos. Além de formação continuada para gestores duas vezes a cada quinzena e orientar as escolas na construção do Projeto Político Pedagógico – PPP - que é um documento que deve ser construído de forma participativa e deve nortear o desenvolvimento dos trabalhos da escola com a finalidade de solucionar os problemas que interferem no processo ensino-aprendizagem.

Diante dessa premissa se faz necessário fazer um estudo a respeito da gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará com o escopo de descobrir como é feito o planejamento das ações, se o PPP é elaborado com a participação da comunidade escolar, se atende as reais necessidades do aluno. A finalidade é descobrir se o conselho escolar realmente participa da elaboração do PPP e se suas intervenções e sugestões são levadas em consideração pela equipe gestora.

Sabemos que a política não está dissociada da educação. Dentro deste contexto, Freire (1989, pp. 15-16), enfatiza que:

Do ponto de vista crítico, é tão impossível negar a natureza política do processo educativo quanto negar o caráter educativo do ato político [...] mas é nesse sentido também que, tanto no caso do processo educativo quanto no do ato político, uma das questões fundamentais seja a clareza em torno de a favor de quem e do quê, portanto contra quem e contra o quê, desenvolvemos a atividade política. Quanto mais ganhamos esta clareza através da prática, tanto mais percebemos a impossibilidade de separar o inseparável: a educação da política. Entendemos então, facilmente, não ser possível pensar, sequer, a educação, sem que se esteja atento à questão do poder.

Paulo Freire (1989), nos faz refletir sobre a importância de repensar uma educação voltada para as reais necessidades dos alunos, da comunidade. Com uma visão

de futuro é possível estabelecer metas possíveis de mensurar, de delimitar, bem como, objetivos que realmente transformem para melhor a sociedade como um todo.

Percebe-se o reflexo do abandono que a educação sofreu durante muitos anos no país, no estado e principalmente no município que evidenciam uma problemática educacional. É fácil constatar que mesmo com os avanços educacionais em relação à formação de professores, por exemplo, existe algo que está enraizado: a ausência de planejamento. Os professores não têm tempo nem o hábito de se planejar. O gestor não consegue fomentar uma discussão com a comunidade escolar a respeito dos objetivos, das metas e das ações da escola.

O interesse em pesquisar sobre a elaboração e execução dos Projetos Políticos Pedagógicos – PPPs - das escolas pólos de Ipixuna do Pará é oriundo de uma inquietude a respeito da forma de construção do projeto e dos resultados alcançados com o desenvolvimento das ações da escola em relação ao desempenho da aprendizagem dos alunos.

Este tema está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Diante desta premissa, é de fundamental importância para o profissional da educação aprofundar o estudo do tema citado.

Sabe-se que para se adquirir êxito em qualquer atividade é necessário que haja um planejamento prévio dos objetivos que se pretende atingir e quais as estratégias utilizadas e as metas a serem alcançadas, mas para isso, deve-se fazer um diagnóstico bem abrangente do contexto como estratégia de conhecer o que se tem e repensar as práticas para almejar o sucesso. É necessário ainda definir ações e respectivos responsáveis como forma de garantir a execução, além é claro de fazer uma avaliação contínua do que foi feito.

São inúmeras as perguntas que surgem. Uma delas busca descobrir se as escolas estão trabalhando de forma participativa e democrática o planejamento na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará.

Colocar em foco essa discussão suscitará debates sobre o trabalho da equipe técnica, do gestor, dos professores e dos funcionários no âmbito escolar para então

propiciar o repensar da prática de cada um em relação à eficácia do processo ensino-aprendizagem.

O resultado dessa pesquisa servirá para embasar a SEMED no sentido de desenvolver ações de orientação e acompanhamento da gestão das escolas da rede municipal que deve estar de acordo com os princípios da educação básica conforme preconiza o Art. 3º da LDB/9394 (2017, p. 9), que diz em seu inciso VIII: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação do sistema de ensino.” Além de subsidiar futuras pesquisas. Para orientar e acompanhar a gestão das escolas foi necessário fazer uma investigação in lócus com pesquisa bibliográfica e análise documental. Como subsídio teórico há alguns autores dentre os quais estão: Heloísa Lück (2011), Ilma Passos Veiga (2012), Vítor Paro (2015), Naura Syria Carapeto Ferreira e Márcia Angela da S. Aguiar (2011), Maria Cália Borges Dalbério (2009), Casemiro de Medeiros Campos (2010), Mírian Paura S. Zippin Grinspun (2010), Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (2011) e Maria da Glória Gohn (2011).

A educação como processo que viabiliza a transmissão de conhecimentos e a universalização do saber, tem a escola como seu principal instrumento. A gestão de uma escola deve ser pautada no planejamento prévio da instituição, com objetivos, metas e estratégias bem pensadas principalmente em relação aos recursos necessários para a obtenção de resultados positivos.

No passado, a forma comum de gerir as escolas, era baseada no modelo de gestão autoritária, herança de uma sociedade que sempre atendia aos interesses das classes dominantes e, portanto, não havia interesse em tornar as pessoas ou instituições em autônomos, pois o que realmente importava era reproduzir a sociedade tal e qual estava. A escola era apenas um instrumento de dominação dos que detinham o poder sobre as classes trabalhadoras, com o intuito de tornar as classes trabalhadoras cada vez mais submissas. Atualmente a gestão democrática, é o modelo mais discutido como forma de promover a autonomia e oportunizar a formação de novos líderes.

Há várias décadas, o Brasil tenta conduzir sua política educacional e a gestão administrativa financeira com base em um plano nacional em uma realidade repleta de diferenças e desigualdades em vários contextos. E esse plano nacional deve refletir o projeto de educação que a sociedade brasileira aspira para o seu povo. Recentemente o Ministério da Educação - MEC, mobilizou o país inteiro com o intuito de elaborar o Plano Nacional de Educação - PNE, e para isso, foram realizadas miniconferências nas

escolas públicas com discussões a respeito de vários temas relacionados à educação, a fim de, tirarem propostas viáveis a serem enviadas para as Conferências Municipais de Educação - CMEs. Após as CMEs, que tiveram caráter propositivo e deliberativo, foram realizadas as conferências regionais de educação, reunindo representantes de vários municípios, de onde foram tirados delegados para participar das conferências estaduais de educação com a finalidade de aprovar propostas que representavam os anseios das comunidades escolares de todos os municípios para serem encaminhadas à Conferência Nacional de Educação - CNE - para serem discutidas, analisadas e aprovadas dentro da legalidade como forma de contribuição para a construção do PNE.

Com a aprovação do PNE em 2014, veio à exigência dos municípios elaborarem seus planos municipais com o objetivo de organização de ações de forma articulada para os próximos dez anos.

O documento que determina as diretrizes, metas e estratégias voltadas para a política educacional do Brasil para os próximos dez anos é o PNE, nesse documento há uma organização da seguinte forma: Há o primeiro grupo que é formado pelas metas estruturantes para a garantia do direito a educação básica com qualidade, e que venha promover a garantia do acesso, à universalização do ensino obrigatório, e à ampliação das oportunidades educacionais para todos os cidadãos. O segundo grupo de metas trata com especificidade à redução das desigualdades e a valorização das diversidades existentes no país, consideradas meios de fundamental importância para a equidade. O terceiro bloco é sobre a valorização dos profissionais da educação, considerada estratégica para alcançar as metas anteriores e por último, há a quarta meta que refere-se ao ensino superior.

Com a aprovação do Plano Municipal de Educação – PME - e a democratização da educação assegurada em lei específica, abre-se um leque de discussões e ações voltadas para a melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem. Para isso, deve-se considerar as mudanças de concepções de escola, além do conhecimento amplo de autonomia diante de um paradigma de descentralização e dinamismo.

Em relação à autonomia da escola, há uma série de interpretações que muitas vezes causam conflitos internos e externos no sentido consensual de uma comunidade escolar, pois é comum o fato de algumas pessoas terem a compreensão que a gestão pode tomar decisões sem dar satisfação aos secretários de educação, no entanto, os sistemas de educação são regidos por leis maiores que limitam a autonomia da escola.

Por sua vez, na gestão democrática, os conselhos escolares juntamente com a equipe gestores, podem decidir sobre a utilização dos recursos do PDDE com o objetivo de suprir as suas verdadeiras necessidades, para tanto, é imprescindível a participação de todos os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem. A autonomia se estende a decisões sobre situações pedagógicas, tais como a elaboração de projeto político pedagógico elaborado com a participação de pais, alunos, funcionários, professores e comunidade com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino.

É preciso que o gestor saiba conduzir as discussões para que, todos possam entender que a participação não ocorre só na tomada de decisão, mas sim, no desempenho de atividades que tenham cunho socioeducativos no sentido de tornarem-se parceiros em todos os aspectos. Assim poderão surgir várias sugestões para a busca de soluções dos eventuais problemas pedagógicos e administrativos do cotidiano escolar, sem perder o verdadeiro foco que é a formação do aluno.

Em uma gestão democrática, a participação dos pais de alunos, dos alunos, da equipe gestora, dos funcionários, dos docentes e da comunidade em geral é extremamente importante na construção do PPP da escola, pois no documento deve constar a missão da escola de acordo com o contexto social ao qual ela está inserida com o propósito de traçar objetivos voltados à solução dos problemas que por acaso estejam dificultando o processo ensino aprendizagem. Para que a gestão seja realmente democrática e participativa, é preciso que haja disponibilidade de tempo tanto por parte da equipe gestora, quanto dos membros dos conselhos escolares, pois este tipo de gestão exige encontros periódicos para estudo de leis, momentos de socialização de dificuldades e de avanços. Estas reuniões devem ser programadas antecipadamente e precisam seguir um cronograma previamente elaborado pela comunidade escolar de acordo com a disponibilidade de cada componente. No entanto, essa é uma dificuldade existente na maioria das escolas devido às atividades particulares de cada pessoa tanto na vida pessoal como na vida profissional, o que acaba por comprometer uma agenda de encontros que funcione de forma eficiente.

Lück (2011, p.47), afirma que:

O engajamento representa o nível mais pleno de participação [...] em suma, participação como engajamento implica envolver-se dinamicamente nos processos sociais e assumir responsabilidade por agir com empenho, competência e dedicação visando promover os resultados

propostos e desejados. Portanto, é mais que adesão, é empreendedorismo comprometido.

Eis a palavra chave para que um planejamento na gestão democrática viresse possibilidade: engajamento. Ao analisar a história é fácil compreender a dificuldade que as pessoas têm em participar de forma engajada da construção do Projeto Político Pedagógico das escolas.

A opção pela acomodação, durante muito tempo, esteve enraizada na cultura brasileira devido há tantos anos de gestão centralizadora sem que fosse dada a oportunidade da população manifestar suas opiniões ou sugestões como forma de contribuir para a melhoria educacional do país. Diante do exposto, a participação efetiva de todos no processo do planejamento, é um dos maiores problemas enfrentados pelas equipes gestoras das escolas.

De acordo com Marques (1997, p.69), citado por Heloísa Luck (2011, p 29-30), “a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

Nesse paradigma de gestão, o compromisso, a disponibilidade de tempo e a responsabilidade de todos os segmentos da comunidade escolar são fatores extremamente importantes para o bom desempenho dos alunos, pois uma vez que haja um diagnóstico da clientela e do espaço, é possível discutir sobre as fraquezas e as fortalezas com o objetivo de elencar as principais necessidades e prioridades de tal maneira que as ações sejam organizadas com metas bem definidas para alcançar bons resultados no sentido de tornar as pessoas mais autônomas, autoconfiantes e felizes no que se refere à qualidade e eficiência da aprendizagem.

Como forma de gestão democrática, cada estado e cada município devem ter seus planos educacionais elaborados. E, por conseguinte, cada escola deverá também construir seu PPP.

Diante dessa premissa se faz necessário fazer um estudo a respeito da gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará com o escopo de descobrir como é feito o planejamento das ações, se o PPP é elaborado com a participação da comunidade escolar, se atende as reais necessidades do aluno. A finalidade é descobrir se o conselho escolar realmente participa da elaboração do PPP e se suas intervenções e sugestões são levadas em consideração pela equipe gestora. A pretensão de fazer esse trabalho é trazer

contribuição para a organização do planejamento como forma de melhorar a educação de Ipixuna do Pará com foco no aluno.

Cada escola possui alunos com características próprias e precisam estar cientes de suas peculiaridades e potencialidades, esse é o pensamento de defesa de um projeto de educação que reconhece e considera a função da escola como formadora de opiniões para transformar a sociedade para melhor. É como enfatiza Celso Antunes (2007, p. 13): “Não deve existir espaço para a sala de aula em cuja porta edifica-se o simbólico cabida onde, ao entrar, o aluno deixa penduradas as suas emoções e sentimentos, posto que lá dentro valerá apenas pela lição que faz, atenção com que ouve e nota que tira.”

De acordo com o pressuposto, faz-se necessário que as escolas organizem seus projetos políticos pedagógicos de forma participativa e que suas atividades anuais estejam de acordo com seus anseios, suas necessidades, visões e concepções sob uma visão de inovação emancipatória, onde alunos, pais de alunos, professores, comunidade e demais funcionários possam ter a oportunidade de discutir sobre o processo ensino aprendizagem, dando sugestões para melhorar a qualidade de educação. Dessa maneira, a escola conseguirá ampliar sua autonomia e a vivência democrática.

Sabemos que o processo democrático de gerir escolas demanda tempo e exige participação de todas as esferas na construção do PPP e na organização de ações com a finalidade de dirimir e sanar alguns problemas que sejam de governabilidade da escola. Além disso, é necessário que os projetos tenham o aluno como foco, no sentido de proporcionar uma aprendizagem ampla e perceptível. A pesquisa terá como escopo: Analisar a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades do aluno. A pretensão é investigar a forma de planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará com o objetivo de fazer sugestões após o resultado final, contribuindo dessa forma, com a melhoria da qualidade da educação do município e com futuras pesquisas na área educacional.

De ordem a avaliar os resultados das iniciativas da secretaria municipal e atender a essas perguntas planejadas o estudo aborda uma pesquisa exploratória e descritiva da incidência da implementação do projeto pedagógico em cinco (05) escolas pólos urbanas do Município de Ipixuna do Pará:

- E.M.E.F. (Escola Municipal de Ensino Fundamental) Prof^ª. Adélia Carvalho Sodré, a escola mais antiga da cidade, localizada no centro da cidade com cerca de 1.200 alunos de ensino fundamental e EJA (Educação de Jovens e Adultos);

- E.M.E.F. Prof.^a Antonina Waldevino dos Santos, construída em um Bairro novo de invasão chamado: João Paulo II e inaugurada no final de 2009. Atende uma demanda oriunda de várias cidades e do interior do município e atende em torno de 1.000 alunos de ensino fundamental e EJA (Educação de Jovens e Adultos);

- E.M.E.F. Antonio Marques, está situada na periferia da cidade e atende uma demanda aproximada de 800 alunos de 1^a ao 9^a ano do ensino fundamental;

- E.M.E.F. Maria Pereira, de médio porte, localizada no centro da cidade com 700 alunos aproximados;

- E a Escola de Educação Infantil Irineu Rodrigues Farias, localizada no Centro da cidade, com cerca de 500 alunos de quatro e cinco anos.

Diante do pressuposto, essa pesquisa tem o escopo de indagar sobre a forma de planejamento das escolas pólos urbanas, com o intuito de possibilitar o surgimento de concepções e experiências que servirão para melhorar a qualidade de educação do município de Ipixuna do Pará.

Planejamento do problema

De acordo com Veiga (2012, p. 11): “... tal projeto político pedagógico deve se configurar como uma expressão de direitos humanos.” Entende-se com essa fala que um PPP não pode ser elaborado de forma dissociada do verdadeiro sentido de educar. E para haver êxito em qualquer atividade é necessário que se faça um planejamento prévio do que se pretende atingir e quais as estratégias utilizadas e as metas a serem alcançadas. É necessário ainda definir ações e respectivos responsáveis como forma de garantir a execução, além é claro de fazer uma avaliação contínua do que foi feito.

Diante dessa premissa, surgem alguns questionamentos: As escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará estão planejando suas ações com foco no aluno? O Projeto Político Pedagógico está contribuindo para a organização do planejamento das escolas? Há o envolvimento de toda comunidade escolar e comunidade local na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola? Com base nessas questões, surge o problema da pesquisa,

que é: **Quais as contribuições do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará?**

Diante do exposto, essa pesquisa tem o escopo de indagar e ajudar a compreender aspectos do modo como está sendo construído o PPP das escolas pólos urbana do município de Ipixuna do Pará, com o intuito de possibilitar o surgimento de concepções. De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 223): “o que fazemos na pesquisa não experimental é observar os fenômenos tal como se produzem em seu contexto natural”.

O modelo é caracterizado como transversal pois de acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 226), “coletam dados em um só momento, em um único tempo”.

Neste trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois de acordo com este enfoque é possível compreender melhor um determinado fenômeno no contexto em que ocorre e do qual faz parte. O uso da pesquisa qualitativa se justifica pelo fato de demonstrar resultados embasados em recolhimento e análises integradas dos elementos do estudo.

Justifica-se ainda a escolha do enfoque qualitativo, pois este possibilita a aproximação entre o pesquisador e o sujeito da pesquisa e possibilita o entendimento das realidades existentes. Conforme Sampieri, Callado e Lúcio (2006, p. 154):

É importante assinalar que “estudo qualitativo” não significa desorden, caos ou falta de um plano para responder às inquietações do pesquisador. Nas pesquisas qualitativas traça-se um plano de ações no campo para coletar as informações, e estabelece-se uma estratégia do fenômeno, evento, comunidade ou situação a ser estudada.

A pesquisa seguiu algumas etapas com cunho de conhecer e organizar o objeto a ser estudado. Inicialmente realizou-se um levantamento bibliográfico a fim de selecionar os mais relevantes para o trabalho, como a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932) e dos Educadores (1959), o Plano Municipal de Educação – PME, e a Lei de criação do Sistema Municipal de Ensino - SME.

O primeiro momento foi essencial, pois ajudou a ir delimitando o objeto de estudo, para poder aprofundar o tema da pesquisa.

Para realizar a coleta de dados utilizou-se a técnica de guias de entrevista, destinadas a população participante das cinco Escolas pólos urbanas do município de Ipixuna do Pará que estão localizadas na sede do município. A população participante foi composta de cinco (05) gestores, seis (06) vice-gestores, quatorze (14) coordenadores pedagógicos e vinte (20) conselheiros escolares.

Com este propósito organiza-se o estudo em três partes.

Na primeira parte, apresenta-se o marco teórico utilizado para a investigação. Tomamos como referência trabalhos de pedagogos e teóricos de temas relacionados à gestão educacional brasileira dos últimos 20 anos que de certo modo inspiraram os processos de reforma democrática das escolas brasileiras (Heloísa Lück (2011), Ilma Passos Veiga (2012), Vítor Paro (2015), Naura Syria Carapeto Ferreira e Márcia Angela da S. Aguiar (2011), inspirados por um paradigma freiriano de educação que informa o processo de melhoria da educação implementado em Ipixuna do Pará. De igual modo, se apresenta a abordagem aos estudiosos educacionais e suas teorias sobre o processo emancipatório que descentraliza o ato de gerir. Nesta parte, buscamos fazer um diálogo com diversos autores sobre educação e gestão escolar, aproveitando o momento para discorrer sobre o histórico da educação no país, com uma explanação do processo de democratização gradativo que teve início nos anos 20 com o movimento dos Pioneiros que lutavam por uma qualidade de educação para todos e só a partir de 1988 foi assegurada na Constituição Federal, sendo reforçada pela Lei Nacional de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Lei 9394/96 em 1996. Durante o breve histórico da educação brasileira, apresentaremos alguns fatores políticos, sociais e econômicos que contribuíram para que a gestão democrática viesse a ser uma exigência em nosso país. Nosso propósito é apresentar perspectivas contrapostas a respeito de gestão educacional no sentido de organização de sistemas educacionais. Dessa forma, apresentamos as discussões a respeito de leis brasileiras sobre gestão democrática e explicações sobre Conselho Escolar desde a composição até as atribuições em termos de noções de gestão escolar. Uma discussão a respeito do PPP será abordada nesse trabalho para que o leitor possa compreender sua importância, bem como seu objetivo na construção de uma gestão democrática e participativa e as dificuldades que um gestor possa enfrentar tanto na elaboração, quanto na execução, avaliação e monitoramento das ações do projeto. Tentaremos explicar de forma objetiva o processo de construção do PPP da forma idealizada pelos movimentos sociais que influenciaram outros educadores e a sociedade

em geral a entenderam o projeto como forma de garantir que o papel social da escola seja cumprido de forma efetiva e com a participação de todos os atores da comunidade escolar.

A segunda parte, faz uma descrição da metodologia utilizada para este estudo descritivo. Damos uma contagem da natureza dos métodos, procedimentos e instrumentos de recolhimento de informações empregados, além de fazer uma explanação sobre as escolas e as pessoas investigadas. Esta parte nos permite dizer sobre o trabalho de campo realizado para recolher os dados apropriados para responder a nossa pergunta central.

Na terceira parte, apresentam-se os resultados da pesquisa seguida de considerações a respeito das perguntas planejadas. Bem como, uma explanação das implicações e incidência da implementação do projeto político pedagógico realizado nas escolas Pólos Urbanas de Ipixuna do Pará e da gestão escolar de acordo com os dados coletados. Finalmente, faz-se uma série de considerações finais e sugestões em relação ao tema pesquisado.

Finalizando esses preâmbulos, apresenta-se as considerações finais e recomendações a respeito dos resultados da pesquisa e seus desdobramentos a respeito da gestão participativa e democrática, bem como sugestões consideradas importantes à implementação de políticas educacionais realacionadas a participação da comunidade escolar na elaboração do PPP das escolas como forma de contribuir para o processo ensino aprendizagem.

1. - MARCO TEÓRICO

1.1 - Planejamento: uma construção coletiva.

Há vários os estudos sobre o tema planejamento na área educacional, no entanto ainda há muito que se pesquisar a respeito do tema em questão, pois em alguns lugares a teoria diverge da prática por diversos fatores.

O que se sabe é o óbvio, quando há planejamento de forma coletiva com objetivos bem detalhados e claros, com cronogramas de ações e avaliação de resultados, o trabalho flui, e expressa no exercício da gestão escolar, um exemplo de democracia onde são respeitados as opiniões de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem. E o mais importante é a construção coletiva de um planejamento com foco no aluno.

Essa pesquisa visa analisar a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará. Para tanto, faz-se inicialmente um estudo sobre o tema para melhor embasar essa investigação.

1.1.1 - Um debate sobre educação e gestão escolar

A história da educação está permeada de dificuldades e avanços no que diz respeito às discussões em relação ao passado, ao presente e ao que se espera no futuro, as opiniões estão, em sua maioria, expostas em artigos, documentários, livros e outras formas de registros. Diante do pressuposto, existe uma espécie de busca da perfeição, de um processo educacional abrangente e totalitário, embasada em estudos de teóricos especialistas no assunto com o intuito de possibilitar à sociedade a capacidade de superar seus problemas atuais.

Poderá haver discordância sobre o fato de que uma educação perfeita poderá dirimir os problemas de uma sociedade? Ora, se a educação é a base de tudo, consequentemente, as soluções para os problemas de uma sociedade são resultados de uma educação de qualidade ao alcance de todos. Não é verdade?

Pois bem, para que haja uma educação perfeita ao alcance de todos, é imprescindível que a luta pela igualdade de direitos, iniciada desde os princípios da humanidade, seja contínua e persistente, afinal de contas, não é tarefa fácil, ao contrário,

é árdua e frágil em relação à quantidade de pessoas envolvidas nos movimentos sociais de base. Essa luta pela universalização do ensino de qualidade já dura quase uma eternidade e apresenta uma série de mártires no decorrer dos anos, como demonstra a história do país.

Para que ocorra uma adesão em massa, com engajamento e perseverança na luta pelos direitos das pessoas, é necessário que haja, desde já, uma política de acompanhamento da aplicabilidade do que está assegurado nas leis que garantem essa educação de qualidade a todos. De acordo com o art. 205 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988, p. 132):

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

Ou seja, as leis existem, o que parece não haver, é o cumprimento delas como deveria ser, pois tanto a Constituição Federal de 1988, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96 - LDBEN - que rege sobre a educação brasileira e suas diretrizes, os textos são bem claros e precisos a respeito da exigência da oferta de ensino público de qualidade.

A LDBEN (2017, p.7), discorre em seu texto sobre o sistema educacional nacional de acordo com a seguinte organização do sumário:

Título I: Da Educação;

Título II: Dos Princípios e os Fins da Educação Nacional;

Título III: Do Direito à Educação e do Dever de Estudar;

Título IV: Da Organização da Educação Nacional;

Título V: Dos Níveis e das Modalidades de Educação e Ensino;

Capítulo I: Composição dos níveis escolares.

Capítulo II: Da educação básica:

Seção I: Das Disposições Gerais;

Seção II: Da Educação Infantil;

Seção III: Do Ensino Fundamental;

Seção IV: Do Ensino Médio;

Seção IV-A: Da Educação Profissional Técnica de Nível Médio;

Seção V: Da Educação de Jovens e Adultos;

Capítulo III: Da Educação Profissional e Tecnológica;

Capítulo IV: Da Educação Superior;

Capítulo V: Da Educação Especial.

Título VI: Dos Profissionais da Educação;

Título VII: Dos Recursos Financeiros;

Título VIII: Das Disposições Gerais;

Título IX: Das Disposições Transitórias.

A LDB (2017, p. 8) no título I, no parágrafo II diz que: “A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”, o que torna claro a obrigatoriedade de formar o cidadão não só para o mercado de trabalho, mas também, enfatizar sobre a necessidade de cultivo e aplicabilidade das virtudes no cotidiano com a finalidade de promover uma boa convivência em sociedade.

Há uma especificidade dos princípios da educação nacional na LDB (2017, pp. 9-10):

Art. 3º: 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 a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
- III- Pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV- Respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V- Coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI- Gratuidade do ensino público em instituições oficiais;
- VII- Valorização do profissional da educação escolar;
- VIII- Gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX- Garantia de padrão de qualidade;
- X- Valorização da experiência extraescolar;
- XI- Vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais;
- XII- Consideração com a diversidade étnico-racial.

Nota-se que ao elaborarem a Lei 9394/96, houve um cuidado em elencar as melhores intenções no texto que discorre sobre os princípios do ensino. Se a educação do país fosse aplicada da forma que rege a LDB, a população brasileira não teria os

problemas atuais. Por outro lado, já existe um grande avanço em relação ao quadro que existia há algumas décadas atrás, pois o fato de haver uma lei específica da educação que contempla todas as modalidades de ensino, a educação especial e a educação superior, além da valorização dos profissionais da educação, demonstra que a luta organizada no passado pelos movimentos sociais, associações, sindicatos, partidos, igrejas e outros, não foi em vão. E que cabe a sociedade atual cobrar dos governantes o cumprimento destes princípios. A educação é o mecanismo ideal para formar pessoas com senso crítico, capazes de perceber os problemas sociais, reivindicar direitos, manifestar suas indignações e expor suas sugestões com o propósito de mudar o cenário nacional.

Para isso, é imprescindível que as escolas, em parceria com a sociedade, se mobilizarem para planejarem o PPP com foco no aluno, com o objetivo de promover uma educação de qualidade e com resultados favoráveis. Para que isso ocorra, é necessário o funcionamento de uma gestão democrática e participativa de fato.

A LDBEN foi promulgada em 20 de dezembro de 1996 e desde então, sofreu algumas alterações em seu texto original com a aprovação da Câmara dos deputados nessas atualizações. Apesar de ter sido alterado alguns artigos, a Lei 9394/96 é a lei máxima que rege a educação brasileira, e atribui as incumbências da união, do estado e do município no que concerne às obrigatoriedades de cada instância. Ocorre que mesmo sabendo de suas atribuições, a União, o Estado e os Municípios ainda precisam melhorar muito para cumprir com seus deveres para com a sociedade brasileira, pois essa é a maior vítima da ausência de investimentos em estrutura física, pela falta de incentivo aos profissionais da educação e principalmente pela má distribuição de renda que atinge um repasse digno de recursos para serem aplicados na educação, ou seja, precisa-se urgentemente de pessoas cada vez mais conscientes e dedicadas que estejam engajadas no processo ensino aprendizagem, com o intuito de transformar essa triste realidade.

De acordo com Oliveira (2015, p. 44):

Melhorar a qualidade de educação vai muito além da promoção de reformas curriculares, implica, antes de tudo, criar novas formas de organização do trabalho na escola, que não apenas se contraponham às formas contemporâneas de organização e exercício do poder, mas que constituam alternativas práticas possíveis de se desenvolverem e de se

generalizarem, pautadas não pelas hierarquias de comando, mas por laços de solidariedade, que consubstanciam formas coletivas de trabalho, instituindo uma lógica inovadora no âmbito de relações sociais.

A autora faz uma explanação a respeito do significado de melhorar a qualidade de educação não só na questão curricular, mas nas relações sociais, na descentralização do poder em uma ou duas pessoas, lança uma proposta de gerir de forma coletiva. Percebe-se uma visão holística de Oliveira (2015) a respeito da gestão escolar, um desejo de ver o as pessoas se solidarizando umas com as outras no sentido de contribuir para a educação e conseqüentemente, colaborar para uma sociedade transformada para melhor.

Infelizmente, a escola é vista como mera produtora de mão de obra qualificada para o mercado de trabalho com a intenção de contribuir para o “desenvolvimento do país.” Esse olhar deve ser substituído por um olhar mais humano, é preciso que a escola seja vista por todos como um espaço formador de pessoas que precisam agregar além de conhecimentos básicos para o ingresso na universidade, valores como respeito ao próximo, solidariedade, tolerância às diversidades, entre outros.

Se pensar a escola como lugar de preparar para a vida, de despertar no indivíduo a capacidade de liderança e de resiliência, haverá mais pessoas envolvidas no processo ensino aprendizagem, conseqüentemente mais colaboradores com ideias inovadoras, se as ideias começam a fluir, imagine só as ações que podem ser desenvolvidas no decorrer de um ano letivo. Quantos projetos podem ser trabalhados em uma escola com uma equipe gestora democrática, que incentive e mobilize toda a comunidade a participar das atividades. Havendo uma gestão democrática e participativa com representações de todos os segmentos envolvidos na elaboração, execução, avaliação e monitoramento do PPP, muitos dos problemas atuais deixarão de existir.

O processo ensino aprendizagem necessita do envolvimento de todos, da participação da comunidade escolar e sociedade em geral e para isso, deve haver uma gestão democrática que permita que isso aconteça. De acordo com o Art. 14 da LDB nº 9394/96 (2017, p. 15):

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 político da escola;

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

Todas essas leis, e em especial a que consta no Art. 14, tornam possível a gestão educacional democrática com a participação de todos, no entanto, a participação dos profissionais da educação na elaboração do PPP não pode se ater somente há um momento, pois esse documento é de extrema importância para nortear os trabalhos de uma gestão compromissada com a melhoria da qualidade de ensino com foco no aluno. Portanto, não é só elaborar o PPP, mas também, monitorar e avaliar o resultado das ações desenvolvidas no espaço escolar ou fora dele.

Na educação, essas leis precisam ser aplicadas com eficiência para obter resultados positivos ao final do ano letivo, principalmente com a participação dos profissionais da educação que estão diretamente em contato com os alunos e podem identificar melhor as suas dificuldades e traçar estratégias para saná-las. No entanto, a realidade é que a maioria dos professores precisa trabalhar a carga horária máxima para poder ganhar um pouco melhor, e por esse motivo, estão sempre cansados e com falta de tempo para participar dos encontros de discussão do PPP.

Diante do pressuposto a gestão deve adequar o cronograma de reuniões de forma que permita a participação do máximo de professores possível, bem como organizar dinâmicas que facilitem a comunicação entre as diferentes pessoas que fazem parte da comunidade escolar e local para deixar o ambiente propício à troca de ideias.

A composição do CE com representantes de cada segmento (alunos, pais de alunos, professor, pessoal de apoio, gestão, coordenação e comunidade), deve ser feita através de eleição em assembleias próprias para este fim, onde os membros serão eleitos de forma democrática por seus pares e em seguida a eleição da diretoria também deve ser realizada e registrada em ata.

Após esse processo, o ideal seria propor momentos de formação a respeito das leis que regem a educação em todas as esferas e, paralelo a esse momento, promover discussões sobre as fraquezas e fortalezas da escola para então iniciar o processo contínuo da construção e/ou execução, avaliação e monitoramento do PPP da escola de forma a priorizar o aluno em todos os objetivos das ações elaboradas e/ou executadas.

Alguns podem dizer que tudo isso é utopia, porém, apesar das mazelas da educação do país, há algo que o move e não o deixa desistir, e a isso chama-se esperança. Há de se complementar essa fala com um trecho da apresentação do livro *Educação e Poder*, de Moacir Gadotti (2012, pp. 9-10), que diz:

[...] ao mesmo tempo, serve de um apelo para o debate, para ir além, para criar e desenvolver uma pedagogia que faça frente a uma situação que é nossa, no Brasil, de uma nação forte em potencialidade, fraca na sua capacidade de pensar, boicotada sistematicamente por um Estado autoritário e opressivo, mas, em todos os casos, ainda cheia de esperança.

Toda essa discussão serve para que o leitor possa compreender a real necessidade de buscar corrigir os erros do passado e do presente com a perspectiva de construção de uma sociedade melhor, mais justa e igualitária com oportunidade para todos.

À medida que se tem uma compreensão da situação educacional do país, há uma urgência em desenvolver mecanismos que venham contribuir para a mudança do cenário atual, no sentido de sensibilizar e mobilizar cada vez mais pessoas, para lutar por essa causa tão sublime com o escopo de alcançar os melhores e mais rápidos resultados possíveis.

Gadotti (2012, p. 20), faz uma reflexão a respeito das preocupações relacionadas à educação na época do *Manifesto* que denunciava a situação da escola, dos alunos e dos professores e deixa nas entrelinhas a evidencia de algo que é ainda uma preocupação nos dias de hoje, e acrescenta: “O ato filosófico é sempre resultado, produto e fator dessa exigência de enraizamento histórico, preenchendo a função essencial ao ato educativo, que é a formação da consciência crítica, a leitura histórica da realidade.” E faz um breve comentário sobre o que foi o Manifesto.

De acordo com Gadotti (2012, pp. 21-22):

O Manifesto não era apenas o resultado de uma reflexão, de uma meditação, mas de uma presença combativa e participante. No momento em que ele foi escrito, era a maneira da Filosofia fazer face concretamente à situação das ciências da educação na nossa faculdade. Ele tinha uma dimensão política. Corríamos o risco de destruir até nosso ganha-pão, mas não queríamos apenas “duvidar”, refletir sobre uma

realidade. Queríamos intervir nela. E no início desse ato educativo estava a dúvida como primeiro passo.

A dúvida a qual o autor se refere, é àquela que ocorre nos momentos que temos que tomar decisões, nesse texto em especial, há de se ressaltar a dúvida não no sentido de agir ou não, mas de como agir, de como intervir no sentido de não se resignar ao ponto de deixar tudo do jeito que está pois “não tem mais jeito”, como muitos dizem, mas sim, uma dúvida instigadora, inquietante, capaz de motivar os que se incomodam com a situação atual da educação do país. É essa “injeção” de ânimo que deve ser dada aos cidadãos brasileiros, como um despertar para a sua capacidade de pensar, agir e transformar a sociedade através da educação, da gestão participativa e democrática, pois todos têm direito e deveres e não se pode permitir uma educação conduzida por uma gestão centralizadora e singular diante do pluralismo de ideias e da diversidade cultural existente no Brasil.

O debate sobre a dúvida suscitado por Gadotti (2012), vem demonstrar uma sociedade em conflito com suas próprias potencialidades e suas fraquezas, mas não deixa de evidenciar que cada ser humano possui suas peculiaridades e uma tendência nata em superar obstáculos, isto é, mesmo se interrogando sobre os motivos que deram origem aos problemas atuais, procura sempre a melhoria, seja individual ou coletiva. Para alcançar resultados bons individualmente, é preciso que haja um meio propício, e se o cidadão descobre que viver melhor só é possível se o entorno colaborar para seu avanço, e que pode contribuir de alguma forma para este processo, então se opta por seguir em frente, arriscar-se, utilizar os meios disponíveis para construir um futuro mais digno não só para si próprio, mas também para os que virão futuramente.

De acordo com Gadotti (2012, p. 27): “A escola está mergulhada na sociedade. São os sistemas sociais, políticos, econômicos que determinam os sistemas educativos e são esses sistemas que se exprimem através dos educandos”. Nessa fala há de ter um espaço para acrescentar: A sociedade está dependente da escola para conseguir se transformar para melhor. Para compreender melhor esse complemento, o leitor deve fazer uma análise a respeito da sociedade que se tem e da qual se espera. Ou seja, o padrão da educação, de acordo com o autor, é definida pelo sistema imposto e, portanto, lança uma grade curricular que atenda aos seus anseios para alcançar os educandos que, por sua vez, irão exteriorizar o que a sociedade reza. No entanto, se há deficiência na sociedade atual, cabe a ela o papel de formular uma nova proposta educacional mais

participativa e atuante, pois não é só dar ideias, é tomar iniciativa e agir para que a escola possa formar pessoas capazes de mudar o mundo para melhor, com mais sensatez, humanismo e inovação no pensar e no agir.

E é nessa perspectiva que a prática da educação nesse país precisa ser repensada, na possibilidade de inserção de um paradigma que envolva as diversas esferas da sociedade no planejamento do PPP da escola, em uma discussão centrada na resolução de problemas de aprendizagem, de comportamento, de personalidade.

Uma escola que conta com a participação dos pais, dos alunos, da comunidade, dos funcionários, gestores, coordenadores e professores, pode até não ser perfeita, mas está no caminho certo para almejar os objetivos e demonstrar esses dados através das estatísticas anuais de aprovação, reprovação e evasão escolar.

De acordo com Gadotti (2012, p. 29):

Como não é possível separar a *educação da sociedade*, no interior da qual ela se desenrola, não se pode igualmente, dissociar a relação pedagógica daqueles com os quais ela se liga. O educador não é nunca simplesmente um papel, uma função, um personagem, uma ruela residual da máquina educativa; e se assim o for é porque se demitiu como pessoa.

A citação é determinante quanto à opinião do autor a respeito da importância do educador enquanto mediador do conhecimento em todos os aspectos necessários à formação do indivíduo enquanto ser social. E para complementar essa discussão, Gadotti (2012, p. 47), diz:

Nossa tarefa de educador consiste justamente em tornar esse espaço livre, reduzido pela dominação, espaço dominante: fazer com que a liberdade triunfe sobre a dominação. Por isso, percebe-se que o trabalho do educador não é apenas ensinar ou transmitir conhecimentos, nem fechar-se em seu trabalho puramente “educativo”. Se ele deve lutar por esse espaço de liberdade, sua luta deve ser prosseguida *além da sala de aula, fora da escola*.

Portanto, em um debate sobre educação e gestão escolar democrática e participativa, não pode inexistir um pensar mais profundo sobre cada ator envolvido no processo ensino aprendizagem. Há de se repensar sobre as práticas pedagógicas, grades curriculares, teorias e metodologias educacionais de acordo com cada contexto, além do que pode ser considerado o ponto crucial: o respeito à diversidade e às peculiaridades de

cada pessoa e região em que está inserida. É preciso que a sociedade e a escola consigam desenvolver atitudes de responsabilidade e compromisso com o futuro da nação.

1.1.2 - Os Estudiosos e suas Teorias.

Muitas são as teorias educacionais a cerca de um processo emancipatório que descentralize o ato de gerir. São estudiosos que pesquisam constantemente uma nova forma de pensar e agir com a finalidade de englobar ideias de todos os atores sociais em um processo democrático que visa a qualidade e dignidade da educação no país.

Todos os pesquisadores do assunto têm um ideal comum: - Favorecer uma gestão comprometida com a formação de cidadãos e cidadãs brasileiros, tornando-os capazes de transformar a sociedade com justiça e igualdade para todos. Afinal de contas, esse é um dos objetivos da educação humanística. Neste sentido, Campos (2010, pp. 15-16), destaca que:

São inegáveis as mudanças que a sociedade brasileira tem passado entre as últimas décadas do século XX e o início do século XXI. Talvez a grande transformação evidenciada nesses últimos cinquenta anos seja o processo de transição democrática. A tentativa de consolidar a democracia aliada ao desenvolvimento econômico do país foi uma tarefa de muitos esforços. Desse modo, tem-se aprendido que a vida democrática pode contribuir de forma considerável. Tendo em vista a necessidade política em discutir no mínimo a cada quatro anos os destinos do país, os caminhos do Estado e a vida do povo. Apesar dos limites da democracia e a sua crise de representatividade, o regime democrático de massa possibilita o diálogo entre os diferentes segmentos e o debate contínuo sobre o futuro que temos a trilhar considerando as condições de investimento, as propostas de resolução para problemas crônicos como a pobreza, a miséria, a fome, o analfabetismo, e a definição de um projeto de país que se esboça no embate das posições e matizes ideológicas e de classe dos setores organizados da sociedade. Esse permanente embate, pressuposto da democracia, estabelece as

condições possíveis em que se viabiliza a legitimação política da representação no âmbito do estado de direito.

O autor se refere ao processo democrático como um mecanismo utilizado pela sociedade para possibilitar ao cidadão a oportunidade de resolver problemas através do diálogo, das discussões em torno das causas e das consequências de algo que venha a impedir o país de avançar numa perspectiva de vida humanística. Todo esse discurso significa dizer que a democracia vem favorecer a atuação do cidadão como ser político e atuante que, quando respeitada e cumprida, poderá vir a solucionar os problemas da humanidade.

É óbvio que em uma sociedade democrática, haverá momentos de discussão sobre os problemas, sobre suas causas e consequências e à partir dessa discussão, as sugestões de como fazer e do que fazer para saná-los deve sempre ocorrer de forma bem participativa, alguns pensam nos prazos, outros nos objetivos, estratégias e ações, então é consequente o surgimento do planejamento.

De acordo com Oliveira, (2015, p. 88):

A noção prevalecente na atualidade é a de planejamento descentralizado, onde orientações gerais indicam o norte que a organização deve seguir e, concomitantemente, atribuem mobilidade as unidades do sistema para que possam adequar as especificidades da realidade circundante. Daí a importância que a autonomia adquire nos novos modelos de gestão.

A autora reflete nessa fala, a mudança na forma de planejar, do pensar em ações voltadas ao atendimento da realidade ao qual os atores estão inseridos e sobre o ato de planejar democraticamente e não centralizado.

Para haver um planejamento eficaz que alcance as metas estabelecidas, é necessário reunir todos os aspectos quantitativos e qualitativos, fazer um diagnóstico da situação, pensar em objetivos que possam ser alcançados a curto, médio e longo prazo, responsabilizar indivíduos por cada ação para que se possa obter resultados satisfatórios, condizentes com os objetivos traçados.

Na escola, não é diferente, se um gestor se propõe a trabalhar de forma democrática, é imprescindível convidar toda a comunidade escolar para organizar cada atividade que a instituição venha desenvolver, pois gestão democrática se fundamenta no ato de ouvir as pessoas interessadas no processo ensino aprendizagem sem autoritarismo, pautada na liberdade de expressão.

De acordo com Freire (2011, p. 106):

É interessante observar como, de modo geral, os autoritários consideram, amiúde, o respeito indispensável à liberdade como expressão de incorrigível espontaneísmo e os licenciosos descobrem autoritarismo em toda manifestação legítima da autoridade. A posição mais difícil, indiscutivelmente correta, é a do democrata, coerente com seu sonho solidário e igualitário, para quem não é possível autoridade sem liberdade e esta sem aquela.

Acredita-se que quando as pessoas estão envolvidas num processo democrático e participativo, sentem-se mais úteis e motivadas a cumprir tarefas que servirão para si próprias e para a humanidade, estreitando os laços de solidariedade e de amor pelo próximo. Pois, somente quando a pessoa se coloca no lugar da outra, percebe as angústias, as expectativas e perspectivas que cada um tem a respeito das metas que precisam alcançar.

Conforme Ferreira e Aguiar (2011, p. 312):

[...] a tomada de decisão não corresponde, portanto, a uma atitude que ocorre em um determinado momento. Ela resulta de um processo complexo que se vai construindo através de etapas sucessivas que vão, em sequência clarificando e tornando consciente o desenvolvimento do processo. O primeiro elemento da estrutura da tomada de decisão é a consciência da necessidade de decidir, que consiste da identificação das situações em que tem que se decididos problemas que têm que ser resolvidos e no estudo das alternativas possíveis para tomar decisão. Quando essa consciência se dá no plano individual, a passagem da decisão para a ação se processa de forma autoritária, pois se faz necessário fazer obedecer, tentar vencer, ambas atitudes degradantes. A tomada de consciência da necessidade de decidir e o posterior processo de decisão, quando feito no coletivo, propicia a riqueza das ideias, o debate, o confronto de argumentos diferentes que se constroem no próprio processo coletivo de consciência do problema em questão.

Apesar da fala das autoras possuem características redundantes, evidencia a verdadeira obrigatoriedade de identificar o problema e ouvir as diferentes opiniões a

respeito do que é possível fazer a respeito das tomadas de decisão por uma resolução que venha a ter efeito positivo no resultado que se deseja alcançar.

O mundo globalizado e capitalista exige que as decisões sigam a meta do desenvolvimento econômico, com decisões voltadas a atender as necessidades do mercado de trabalho, então se a escola pretende desempenhar o papel social com uma nova prática de educação emancipatória, logo, deverá se desvincular da sociedade capitalista, do contrário, correrá um sério risco de formar pessoas individualistas que acabarão por pensar em si próprio, em sua ascensão social e profissional, sem se preocupar com o coletivo e com o futuro da humanidade. E para pautar esse pensamento, eis um trecho do livro *Gestão Escolar e Docência* em que Campos (2010, p. 38) diz:

A organização do sistema educativo na sociedade capitalista tem o seu desenvolvimento na contradição que se explicita na relação com o mercado. O fortalecimento da economia capitalista defende, entre outros fatores, a competência dos indivíduos como força de trabalho. Essa força de trabalho, melhor servirá à empresa capitalista se for qualificada, em relação ao mercado, o sistema impõe o que é “melhor” para o indivíduo, melhor para esse tipo de sociedade. Na essência, o indivíduo mais qualificado ou mais “competente” será mais “competitivo” e terá a perspectiva de realização pessoal com um salário maior. O problema que se detecta é que, na raiz desse modelo em que se forma o indivíduo para atender às exigências do mercado, o objetivo é formar pessoas por um sistema escolar meritocrático, no qual a competitividade gera o individualismo como núcleo central dessa formação. Assim, o egoísmo passa a vigorar como requisito para a inserção dos indivíduos no mercado capitalista.

Portanto, no processo educacional tem que haver um comprometimento solidário, humano e acima de tudo, responsável e preocupado com as gerações seguintes, bem como com a sociedade em geral. E essa é uma ideia que deve ser construída à partir do senso de democracia e participação coletiva dos que estão inseridos no processo ensino aprendizagem. Não basta pensar a educação apenas como mecanismo de preparação do indivíduo para o mercado de trabalho e para o convívio social para uma sociedade pronta e acabada. É preciso preparar o homem para

transformar a sociedade em que vive, tornando-a mais justa e fraterna. Não podemos, enquanto educadores preparar o aluno somente para **ter**, mas sim para **ser**. Paulo Freire (1989, p. 33), nos diz: “Estudar é um dever revolucionário”.

Ao ler o termo revolucionar para relacioná-la ao dever de estudar, mergulha-se mais profundo na raiz da questão enunciada. Ora, se é uma atitude revolucionária, é uma ação para mudar, transformar... Isso significa que educação de verdade deve ter a finalidade de modificar o atual contexto com o intuito de melhorá-lo como garantia de elevar o nível da qualidade de vida, ainda discutindo o que seria esta qualidade. Lôbo (2010, p. 85), faz uma afirmação e um questionamento a respeito da educação como espécie de sucessão: “instruir para educar, educar para viver, e viver para quê?” e segue em uma reflexão sobre a história da educação no que condiz a inquietação permanente dessa pergunta para quem sabe tentar elaborar matrizes que contemplem o mais aproximado de uma verdadeira formação para a vida levando em consideração a interrogação do próprio homem a respeito de sua razão de ser sem deixar de observar a realidade espiritual como forma de constatação e do desconhecimento na ânsia de uma conciliação entre os dois. Lôbo (2010, p. 85), diz ainda:

Toda história da humanidade é apenas a luta por essa conciliação. E não uma luta teórica, somente: porque a investigação especulativa quando constrói os seus mais altos edifícios de ideias puras está jogando, apenas, com a essência das realidades vividas, mais “sofridas”. As explicações acompanham as perguntas: não as precedem. Primeiro, o homem percebeu o seu mistério. E desde então, anda procurando desvendá-lo.

E neste sentido, a educação é um mecanismo de busca do aperfeiçoamento, desde as metodologias utilizadas pelo educador, sem deixar de pesar os fracassos e os sucessos, até o conceder de estruturas básicas para que a educação de qualidade realmente ocorra e que contemple os objetivos previamente traçados.

Para tanto, é necessário que haja responsabilidade e compromisso tanto dos governantes, como das famílias e da sociedade como um todo, para que em sintonia, elaborem projetos com metas mensuráveis e objetivos possíveis de serem alcançados e que contribuam para o desenvolvimento do cidadão tanto na vida econômica, quanto na social, cultural e pessoal. Partindo desta visão holística, a educação segue uma linha de inter-relação de todas as partes de um todo, onde aspectos, físicos, emocionais, político-

sociais, estéticos, criativos intuitivos e espirituais do ser humano são levados em consideração além do cognitivo.

Uma educação holística, geralmente procura desenvolver um equilíbrio entre elementos, como por exemplo, o conteúdo e o processo, a aprendizagem e a avaliação e o analítico e o criativo, desse modo, procura incluir uma diversidade de visões de aprendizagem com a pretensão de atender os diferentes tipos de estudantes e as diversas necessidades do aprendiz, com o intuito de capacitá-los de tal maneira que consigam se aproximar criticamente de contextos culturais, morais e políticos de suas vidas.

O currículo de uma educação à partir de uma visão holística auxilia o aluno a perceber a inter-relação entre todas as disciplinas e a descobrir a importância de cada uma delas em sua vida acadêmica como pressuposto para o desenvolvimento do senso de harmonia necessários para um mundo de paz e de solidariedade.

Todo conhecimento surge a partir de um contexto histórico e cultural que envolve a pessoa, a comunidade e o mundo natural, o que requer uma atitude de inquisição e questionadora com a finalidade de abrir a mente para novas experiências, com a pretensão de proporcionar a compreensão dos diversos contextos que dão significado para a vida, auxiliando o aluno a assumir uma postura cidadã no que concerne aos interesses humanos no planeta diante dos desafios da atualidade e do futuro.

No decorrer da história sempre houveram autores que defenderam a educação como meio de construção de uma sociedade mais crítica e democrática, e diante do exposto, ressalta-se a escola de Dewey, que era um experimento sobre educação para a democracia. Romão e Rodrigues (2010, p. 26), explicam:

Segundo testemunhos, Dewey teve um notável êxito no que se refere à criação de uma comunidade democrática na Escola Experimental. As crianças participavam na formulação de seus projetos, cuja execução se caracterizava por uma divisão cooperativa do trabalho, e as funções de direção eram assumidas em rodízio. Além disso, fomentava-se o espírito democrático, não somente entre os alunos, mas também, entre os adultos que nela trabalhavam. Dewey posicionou-se criticamente em relação às escolas que não permitiam que os professores participassem das decisões que influíam na direção da educação pública. Reprovava, em especial, os reformadores que conseguiam arrebatam o controle das escolas das mãos

dos políticos corruptos somente para conceder enormes poderes autocráticos aos novos diretores escolares. Esta crítica era consequência do interesse de Dewey em levar a democracia além da política, até o lugar do trabalho.

Na escola de Dewey, acreditava-se que quando as pessoas participavam com determinação das condições e objetivos de seu próprio trabalho com a harmonização livre e recíproca de todas as pessoas com suas diferenças, haveria de fato a democracia e o trabalho se faria melhor do que, se ao invés disso, poucas pessoas participassem da elaboração do planejamento e direção, mesmo que estas poucas pessoas fossem extremamente competentes e bem intencionadas. Portanto, na Escola Experimental de Dewey, buscava-se praticar esse tipo de democracia no trabalho alimentando a esperança de que sua escola fosse fonte de inspiração para os que almejavam transformar e melhorar a educação pública.

Nota-se que na escola de Dewey, acreditava-se na capacidade de cada pessoa, bem como, em sua competência em relação a sugerir e planejar para o seu próprio bem e para o bem de todos, valorizando o conhecimento individual e coletivo dos envolvidos no processo ensino aprendizagem.

O conhecimento – que não deve ser estático, mas sim contínuo - deve ser acionado em função de um objetivo que busque trabalhar a globalidade da pessoa: mente, corpo e espírito, desenvolvendo todas as potencialidades humanas: intelectual, emocional, física, social, artística, intuitiva e espiritual. Para tanto, se faz necessário uma reflexão que ofereça fundamentos para a prática pedagógica, sem deixar de levar em consideração as múltiplas dimensões do conhecimento, de forma que organize processos educativos diferenciados para alcançar as inteligências múltiplas do ser humano.

De acordo com Cortella (2008, p. 49):

[...] o principal canal de conservação e inovação dos valores e conhecimentos são as *instituições sociais* como família e a igreja, o mercado profissional, a mídia, a escola, etc. [...] ao contrário dos outros seres vivos, nós, os humanos, dependemos profundamente de **processos educativos para nossa sobrevivência**, (não carregamos em nosso equipamento genético instruções suficientes para a produção da existência) e, desse prisma, a *Educação* é instrumento basilar para nós.

A preocupação é exatamente o que cada um pensa em fazer com os conhecimentos adquiridos, e aí entra a escola com a função intencional de educar para o mundo. De que forma ela irá contribuir para que seus alunos tenham espírito de cooperação e ajam com responsabilidade? Sim. Porque a escola é a instituição responsável por oferecer uma educação sistemática, de qualidade, a partir da interdisciplinaridade com visão holística ou global da realidade, supondo uma visão de universo onde todos os seres estão interligados.

E essa visão tem que está no PPP da escola, que será construído com a participação também dos alunos, com o intuito de fazê-los assumir compromissos com sua própria educação e com o processo como um todo. É trabalhar o social do cidadão, o coletivo, a sintonia dos pequenos atos para conseguir resultados positivos no processo ensino-aprendizagem com o intuito de tornar o cidadão mais consciente da sua participação na construção histórica da humanidade.

Ao pensar em um planejamento que tenha como foco: desenvolver a qualidade do processo ensino-aprendizagem em sua totalidade é levar em consideração os fatores quanti-qualitativos e a experiência da escola como formadora ao longo dos anos. Afinal não se deve trabalhar a qualidade sem uma análise prévia do quantitativo, e para isso, é imprescindível que o gestor distribua tarefas de pesquisa dentro e fora da escola, pois é preciso levantar dados, como taxas de: reprovação, aprovação, distorção idade-série, repetência, evasão, rotatividade de professor, frequência, enfim, toda informação a respeito da escola. Além, é claro, de fazer uma sondagem da clientela atendida na escola, tipo: situação sócioeconômica, entre outros fatores, tais como: dificuldades e/ou facilidades que esse aluno possui em relação ao acesso à saúde, aos meios de comunicação, aos meios de transporte, às tecnologias, às informações básicas de cuidado com higiene, entre outros. Só com esse diagnóstico é possível identificar os problemas com o objetivo de traçar metas para diminuí-los ou solucioná-los.

E para embasar a afirmação feita acima e poder planejar a educação de um sistema ou de uma unidade de ensino, seguem abaixo as palavras de Padilha (2001, p.63), preconiza que:

[...] planejar é um processo que visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para a sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências

do passado, levando em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja.

1.1.3 - Educação e Gestão Escolar

A educação sistemática é de fundamental importância para o desenvolvimento de uma sociedade, que por sua vez, é composta de diversas pessoas com necessidades e opiniões peculiares. A escola é a instituição incumbida de formar cidadãos capazes de atuar na sociedade de forma eficaz com o intuito de contribuir para construir um mundo mais justo e igualitário. Para a obtenção desse resultado é preciso que haja empenho das autoridades governamentais, dos sistemas, escolas, gestores, professores, funcionários, família e comunidade, todos com um só foco: o aluno. É imprescindível que o processo educacional seja visto em sua plenitude, incluindo não apenas preocupações com recursos financeiros, materiais e humanos, mas também questões pedagógicas tais como: formações continuadas, Projetos Políticos Pedagógicos e projetos institucionais, sem deixar de levar em consideração as mudanças culturais, sociais, tecnológicas, econômicas e políticas, além de mudanças curriculares e metodológicas.

Enfim, a educação escolar é um processo abrangente que visa resultados positivos a curto, médio e longo prazo para o bem de todos, concentrando esforços mútuos e metas definidas e mensuráveis. O que pressupõe que as escolas necessitam de uma boa organização e um planejamento minucioso com objetivos a serem alcançados com o escopo de melhorar a qualidade do processo ensino-aprendizagem. Daí a mudança de nomenclatura de Administração Escolar para um termo mais abrangente: Gestão Escolar. No entanto, de acordo com Luck (2011, p 47): “Uma mudança de denominação só é significativa quando representa uma mudança de concepção da realidade e de significados de ações, mediante uma postura e atuações diferentes.”

Trata-se então de uma mudança de postura em relação à realidade, de forma a desenvolver um ensino contextualizado e de forma contínua com característica de avanço, de superação de problemas, apesar de despertar a dúvida e a insegurança. Para tanto, a escola precisa ter uma visão de futuro e pessoas comprometidas em promover ações estratégicas com o objetivo de formar pessoas proativas e com responsabilidade social, através de uma educação de qualidade. E para isso é de fundamental importância

lembrar que a LDB estabelece a flexibilidade no que diz respeito às formas de organização escolar de acordo com as necessidades de aprendizagem ou localização geográfica, clientela ou outros aspectos.

Para haver uma educação de qualidade, existem vários fatores a serem levados em consideração, dentre os quais, podemos citar: O perfil do gestor escolar. Um gestor precisa antes de tudo ter capacidade de liderança para poder lidar com situações externas e internas que alguns estudiosos chamam de conflitos. Ora, a comunidade escolar é composta de pessoas com pensamentos e formas de agir diferentes umas das outras. É preciso saber contornar os problemas e fazer com que todos trabalhem em prol dos mesmos objetivos, geralmente elencados da seguinte forma:

- Melhorar os índices de aprovação;
- Diminuir o número de reprovação;
- Diminuir ou sanar os índices de evasão;
- Erradicar a repetência;
- Diminuir a distorção idade série;
- Alcançar ou ultrapassar os índices estipulados pelo IDEB.

A princípio parece ser muito fácil atingir tais objetivos, porém é de consenso de todos os profissionais da educação, que é tarefa desafiadora tanto para os professores, quanto para os alunos, pois se pensa de forma abrangente nas várias dificuldades encontradas neste processo. Dificuldades que perpassam pelos fatores sociais das famílias e da sociedade onde a escola está inserida até a questão estrutural, de condições físicas do prédio, estrutura financeira, administrativa, escassez de recursos financeiros para suprir os problemas básicos de material de custo e de custeio, uma vez que é comum as prefeituras entenderem que o dinheiro do PDDE é suficiente para o gestor comprar o necessário pra escola. Sendo que o programa é apenas uma ajuda de custo para auxiliar os gestores no processo de gestão e autonomia da escola já que a demanda de problemas e a necessidade da escola são bem maiores do que esse valor possa cobrir.

Ainda sobre os problemas que um gestor enfrenta, há as relações interpessoais entre funcionários, a preocupação com uma merenda de qualidade, a necessidade de espaços pedagógicos com equipamentos de qualidade, material pedagógico, formações continuadas, apoio das famílias, da comunidade escolar, da comunidade em geral e políticas públicas para a educação. Enfim, o profissional que optar, ou que seja nomeado, para gerir uma escola precisa ter muito discernimento para conduzir seu

trabalho de forma a apresentar resultados positivos ao final do ano letivo. Para isso, o gestor de uma escola precisa focar no pedagógico. Há quem diga que, a maioria dos gestores preocupa-se apenas, ou mais, com o administrativo. Daí a indagação: Existe uma dicotomia na gestão escolar?

Paro (2015, p. 109), afirma:

A explicitação e a crítica das atuais funções do diretor devem ter presente a contradição que consiste em se ter um diretor cuja formação, atribuições e atuação prática foram concebidas para um papel de simples gerente, sem nenhuma explicitação nem reflexão a respeito de sua característica de agente político, diante do ofício de administrar uma instituição cujo fim é prover a educação, a qual é por excelência uma ação democrática. Em termos críticos, esta instituição exige, para realização de seu objetivo, uma mediação administrativa *sui generis*, tanto em termos de racionalização do trabalho quanto em relação à coordenação do esforço humano coletivo.

Administrativo e pedagógico não são partes opostas da gestão escolar, ou pelo menos, não deveriam ser, uma vez que, quando se trata de consertar ou comprar um equipamento de data show, por exemplo, podem até dizer que é uma ação administrativa, no entanto, se o fazem, é justamente para aperfeiçoar as aulas, se é assim, então é uma ação voltada para o pedagógico. De acordo com Paro (2015, p. 47): “... mais do que abordar a administração dos meios, é preciso questionar o próprio fim da escola e da educação, quando mais não seja, para saber se ele é fato factível e até mesmo desejável.”

A administração quando ocorre de forma correta, com seriedade e responsabilidade na utilização racional de recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos, voltada à aquisição de um processo ensino aprendizagem eficaz, pode ser considerada o meio utilizado para atingir o fim, que é o pedagógico, dessa forma, não se pode afirmar que o administrativo e o pedagógico são partes diferentes ou dissociadas. Existe uma junção dos termos, podendo ser compreendido como o administrativo a serviço do pedagógico que se resume num termo mais amplo: gestão escolar.

As nomenclaturas variam para nomear o responsável pela gestão da escola, uns costumam pronunciar diretor, outros, gestor escolar, mas a maioria ainda chega à escola

perguntando pelo diretor, o cargo máximo, o superior que administra a escola, que detêm o poder para resolver os problemas.

Cargo de direção é geralmente visado por status, e dá uma denotação de dirigente, que manda, coordena as atividades do cotidiano de uma escola, a expressão gestor escolar é utilizada mais pelos profissionais da educação, pois estes possuem a visão, embasada na formação acadêmica, de que a pessoa que está à frente dos trabalhos de uma escola está responsável pela promoção da organização, articulação e mobilização de todos os requisitos necessários para que o processo ensino aprendizagem alcance os resultados satisfatórios de acordo com os objetivos propostos anteriormente pelos membros da comunidade escolar.

Seja qual for a nomenclatura utilizada para referir-se a pessoa que desenvolve a função de coordenar os trabalhos em uma escola, não há interferência no papel desenvolvido, pois o que realmente deve ser levado em consideração é se, ao final de tudo, a educação de fato está acontecendo na escola, se os objetivos estão focados na aprendizagem do aluno, se as estratégias traçadas estão dando certo, se as metas estabelecidas são alcançadas no período estipulado e principalmente, se as ações do PPP estão acontecendo com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

Há opiniões divergentes sobre as diferentes nomenclaturas expressadas para denominar o cargo em discussão. É frequente ouvir que o papel do diretor é determinar alguns objetivos a serem atingidos e delegar funções aos demais funcionários com a intenção de alcançá-los, que estão preocupados mais com o patrimônio, com o burocrático e com problemas do cotidiano, ou seja, exercer o comando sobre os outros com a finalidade de manter a escola funcionando normalmente. Já a expressão gestor escolar, possui uma definição mais abrangente, pois aborda uma concepção mais democrática e participativa no sentido de não incumbir função aos funcionários, mas sim, de incentivar e motivar a comunidade escolar a se envolver no processo ensino aprendizagem. Trata-se de exercer o papel de líder, que induz as pessoas a participar, a sugerir, a elaborar, executar e avaliar ações de um PPP com foco no aluno.

De acordo com Campos (2011, pp. 89-90):

É preciso que se determinem critérios básicos para consolidar o processo de definição do gestor na escola. Muitas experiências têm contribuído para a qualidade como foco na gestão, mas é necessário sair da empiria e aprofundar a construção reflexiva que não se limite apenas à

administração da escola como uma gerência comum, mas considerando a instituição escolar como uma organização complexa, que tenha como fim a formação de seres humanos.

Nesse contexto, há a descentralização, uma abrangência nos termos utilizados, onde a responsabilidade passa a ser de todos e não apenas do gestor, que nesse caso, tem que ter capacidade de liderança, comum em pessoas com pensamentos positivos que geralmente encaram os desafios do mundo como fonte de potencial possível de realizar.

Segundo Lück (2011, p. 26): “Não é possível haver gestão sem liderança, a qual se constitui em um modo de ser dessa atuação”. Ressalta-se que o perfil de um bom líder se mede pelo grau de confiança em si mesmo e nas pessoas com as quais poderá incentivar a acreditar na viabilidade de concretização de um projeto, desde que sejam utilizados os melhores métodos, as melhores técnicas bem como os mecanismos mais eficazes para equipar as pessoas mais dispostas e determinadas e os meios mais eficientes de liderar, inspirar, mobilizar e convencer.

Em diversas situações de uma gestão ocorre a influência sobre outras pessoas no sentido de motivá-las a darem o melhor de si na execução de uma determinada atividade previamente esclarecida pela liderança, que por sua vez deve elaborar um discurso com argumentos convincentes e incentivadores com a perspectiva de melhoria contínua da instituição ou grupo que lidera.

O gestor com capacidade de liderança consegue mobilizar e inspirar o indivíduo ou um grupo de pessoas a concentrarem esforços e expandirem seus talentos na prática de ações inovadoras e proativas com o intuito de realização da visão, da missão e dos objetivos do sistema ou da escola, as pessoas sob uma boa liderança desenvolvem sua capacidade de iniciativa, de criatividade e de perseverança com a finalidade de superar a si mesmos e as dificuldades que porventura possam aparecer no seu caminho, procurando sempre transcender, fazer o melhor, saindo da rotina e ousando o novo, o experimental, o inédito com propensão ao sucesso.

Quando o foco de uma gestão é desenvolvimento significativo da educação, os gestores devem utilizar mecanismos dinâmicos que trabalhem constantemente as relações interpessoais de tal modo que as diferenças de personalidades dos atores que constituem a escola, não gerem conflitos sociais que possam por em risco a realização dos anseios comuns a todos e/ou o resultado positivo esperado pela comunidade escolar.

Vale ressaltar que existem dois tipos de liderança: a autoritária, que manipula, obriga e mantém as pessoas submissas, sem oportunidade de optar, sugerir, concordar ou discordar das imposições feitas pelo gestor, ou seja, anula e acomoda o indivíduo, não permitindo seu crescimento como ser capaz de agir e pensar, mas sim, contribuindo para a submissão, o comodismo e a falta de iniciativa. Já a liderança democrática, se diferencia pela característica do entusiasmo que motiva cada componente a dar opinião, discutir, sugerir, contribuindo dessa forma para uma gestão libertária de oportunidades para todos, onde a tomada de decisão é compartilhada e disseminada entre o grupo social em que os liderados possuem liberdade para agir criativamente com o propósito de realizarem o objetivo da organização e obterem resultados positivos para a comunidade escolar. De acordo com Lück (2011, p. 48):

Na escola, onde a gestão democrática não é apenas uma necessidade, dada a complexidade dos objetivos educacionais, mas também um mandato constitucional, o desenvolvimento da liderança compartilhada torna-se imprescindível. Considerando que a educação tem por objetivo promover o desenvolvimento de capacidades para o exercício da cidadania e que este exercício é intimamente dependente da capacidade de assumir liderança diante das problemáticas sociais, envolver os alunos no exercício da liderança compartilhada deve ser um cuidado importante no trabalho de gestão escolar.

Lück (2011), fala ainda da coliderança que se caracteriza pelo trabalho em conjunto dos gestores e vice gestores no desenvolvimento de um trabalho articulado com coordenadores pedagógicos no desempenho de funções de forma unificada com a finalidade de à partir de propósitos comuns, realizarem ações voltadas ao bom funcionamento da instituição no que tange o processo ensino aprendizagem.

A autora elenca algumas dimensões de liderança que precisam ser destacadas neste trabalho de pesquisa para que o leitor possa compreender um pouco mais do assunto. Uma delas é a liderança transformacional que se caracteriza pelos resultados a médio e longo prazo por se tratar de liderança orientada por valores comungados pela equipe de uma organização que tem a pretensão de modificar o modo de fazer, ocasionando mudanças de práticas, processos, organização do trabalho e as inter-relações entre os envolvidos.

Outra dimensão é a liderança transacional, que consiste no enfoque da promoção de unidade na organização, dando ênfase a interação das pessoas como fator primordial para o estreitamento das relações na troca de vivências e ideias que possam contribuir para a realização de objetivos comuns que geralmente seguem a mesma ideologia de educação de qualidade, pois se fundamenta na filosofia educacional que valoriza o ser humano no processo, ou seja, a certeza de que as pessoas é que fazem a diferença, pois somente à partir delas é possível proporcionar educação.

A liderança compartilhada ou liderança distribuída é a descentralização do poder, onde todos participam da tomada de decisões e são responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso das ações. Requer o engajamento de todos na gestão, pois não há mais uma centralização de poder, mas sim, várias pessoas compartilhando dos mesmos ideais e dos mesmos objetivos.

Ainda há a liderança educativa e a liderança integradora. A liderança educativa voltada às gestões escolares consiste na formação continuada dos profissionais e do acompanhamento do processo de aprendizagem do aluno, isto é, a preocupação do líder em promover diariamente uma análise do desempenho do aluno, do professor e da própria aprendizagem como melhoria do processo levando em consideração a intervenção para o aperfeiçoamento da qualidade de educação. Nessa perspectiva o líder exerce o papel de educador comprometido com o desenvolvimento dos liderados, facilitando o despertar de suas habilidades e potencialidades.

Já a liderança integradora parte do princípio da importância de considerar o conjunto dos aspectos da realidade levando em consideração os fatores individuais e os contextos, bem como os valores, a missão e o objetivo do sistema de ensino. Segundo Lück (2011, p. 54): “Os gestores que agem segundo essa liderança são capazes de ver o conjunto, situando os indivíduos, os casos específicos, as situações aparentemente isoladas, nesse conjunto, de modo a garantir a maior efetividade do conjunto”.

A liderança de um gestor deve ser contagiosa de tal maneira que desencadeie uma corrente de positividade impossibilitando os liderados de terem medo de falhar em uma ação ou outra, ao contrário, precisa passar tranquilidade e otimismo para fortalecer a confiança e a coragem de encarar os problemas de frente na busca de soluções para o bom funcionamento da escola.

E a preocupação não é apenas com o bom funcionamento da escola, mas sim, com a excelência no resultado final, utilizando mecanismos e argumentos eficientes na

gestão de pessoas. O comprometimento de todos os membros da comunidade escolar e as condições de trabalho são fatores imprescindíveis para que a dimensão político pedagógica seja de fato concretizada. Dessa forma, pode-se afirmar a fundamental importância da atuação do gestor na efetivação de uma educação de qualidade.

1.2 - Gestão Educacional.

À partir da década de 90, de acordo com Oliveira (2015), o Brasil começa a apresentar mudanças em relação as orientações presentes nas reformas educativas tanto em relação a união, como em relação às esferas estaduais e municipais e a descentralização começa a nortear as alterações dos sistemas de ensino. Segundo a autora, as reformas ocorreram em decorrência de um compromisso assumida pelo Brasil na Conferência Mundial de Educação para Todos, realizada em março de 1990 e na Declaração de Nova Delhi de dezembro de 1993, de atendimento à demanda de universalização do ensino básico. Oliveira (2015, p. 90), diz: “São proposições que convergem para novos modelos de gestão do ensino público, calcados em formas mais flexíveis, participativas e descentralizadas de administração dos recursos e das responsabilidades.”

O sistema educacional brasileiro está organizado de forma hierárquica em que tanto o sistema de ensino nacional, como os sistemas estaduais e municipais seguem as mesmas prerrogativas legitimadas na Constituição de 1988, bem como na Lei de N° 9.394/96 que trata da democratização da educação e seus desdobramentos. Trata-se de organizar com sinergia a educação em rede, com a finalidade de atingir as metas traçadas nos movimentos de educadores no decorrer da história do país.

Lück (2011, p. 25), nos diz:

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

Conforme a definição da autora sobre gestão educacional é perceptível nas entrelinhas, a necessidade de empenho de várias pessoas no processo sócio educacional, e que a gestão, como forma de obter qualidade no ensino precisa de investimento tanto

em questões estruturais como na composição de equipes dinâmicas especializadas e dedicadas na função de gestar. O propósito de trabalho em rede é interligar todas as escolas com um só objetivo estabelecidos na LDBEN, em que cada sistema adote mecanismos que possam nortear, fiscalizar, auxiliar e avaliar as ações planejadas e executadas em prol da melhoria da educação.

De acordo com Lück (2011, p. 41):

[...] dirigentes de sistemas de ensino, desde o âmbito federal, até os municipais, passando pelos estaduais, têm eleito áreas consideradas prioritárias, com base no entendimento de que não se tem condições para fazer tudo, a partir do que passam a atuar exclusivamente sobre alguns aspectos do ensino, de modo isolado. Tem sido observado, no entanto, que essas ações isoladas resultam em meros paliativos aos problemas enfrentados, e que a falta de articulação entre elas explicaria casos de fracasso e falta de eficácia na aplicação de esforços e recursos despendidos pelos sistemas de ensino e respectivas escolas, para melhorar o ensino. Tal situação é resultado da falta de entendimento de que qualquer alteração em um elemento ou componente do processo social demandaria alterações nos demais, no mesmo sentido e com a mesma orientação, para apoiá-la, compreendê-la e sustentá-la. E quando estas não ocorrem, os efeitos desejados não produzem de forma sustentável. Vale dizer que não existe também um entendimento claro do significado de qualidade de ensino e sua expressão.

O fato de existir gestores educacionais cuja preocupação é meramente resolver assuntos emergentes, pode-se chamar de atitudes provenientes de uma política emergente. Ora, se paralelo a esses paliativos com o escopo de amenizar os problemas que surgem no cotidiano, os gestores fizerem um planejamento de políticas públicas educacionais estruturantes, não teria nenhum problema, pois se conciliaria ações com objetivo de melhoria da oferta de uma qualidade de educação a curto e longo prazo. Para tanto, seria de extrema importância que além da visão de futuro, a gestão tivesse um acompanhamento dos fatores que podem interferir no processo de ensino aprendizagem de forma local e global, pois o que é problema hoje, pode deixar de ser problema amanhã. E, muitas vezes, não é feito o monitoramento dos planejamentos, dos PPPs dos sistemas de ensino e das escolas. Dessa forma, pode ocorrer sim de gestores

baseados no que é levantado nos diagnósticos há cerca de um ano, por exemplo, fazerem paliativos com a intenção de sanar situações que muitas vezes nem são mais primordiais ou necessárias.

No entanto, é perfeitamente compreensivo, que gestores educacionais se preocupem em realizar ações intituladas muitas vezes de “apaga fogo”, pois quem está à frente de um cargo ao qual pode recair toda responsabilidade por um fracasso, deve saber a hora de adequar o planejamento elaborado previamente. E quando a autora citada acima, refere-se a gestores que fazem paliativos por entenderem que não têm condições de fazer “tudo”, a discussão torna-se muito mais abrangente, por ultrapassar as abordagens teóricas, metodológicas e práticas da educação. Educação precisa de investimento, e apesar de ser considerada prioritária, ainda há ausência de valorização do profissional, de estruturas prediais, de material de consumo e de custeio, de equipamentos, de formação... Enfim, gestores não são milagreiros! Daí a grande complexidade em uma gestão educacional que realmente funcione da forma como se deve.

A gestão educacional é muito mais ampla do que gestão escolar, pois vai além da gestão de uma escola, de uma pessoa ou equipe local. Antes, há algo bem mais global que é a gestão do sistema de ensino com sua organização e legislação voltada a subsidiar ações possivelmente adotadas em todos os aspectos educacionais que favoreçam o desenvolvimento da educação em um processo coletivo com atores responsáveis e competentes.

Segundo Heloísa Lück (2011, pp. 38-39):

Algumas mudanças fundamentais implícitas na gestão envolvem, por exemplo, o entendimento de que problemas globais demandam ação conjunta; que ação conjunta, vale dizer, participativa, se associa a autonomia competente; que a concepção de gestão supera a de administração, e não a substitui.

Há uma compreensão de autonomia por parte de alguns profissionais que acreditam ser o direito de fazer o que querem sem observar as leis, as reais necessidades, as prioridades, objetivos e consequências de tais atos autônomos. A autonomia de uma escola deve ter como foco a melhoria do processo ensino aprendizagem com características como: unidade, organicidade e embasamentos normativos. Para que ocorram esses atos responsáveis é preciso que a comunidade

escolar seja gerida por pessoas preparadas para esse fim e não venham ocasionar problemas futuros. O que requer organização do planejamento dos sistemas de ensino no sentido de promover formações continuadas aos gestores de escolas e aos professores, bem como de todos os profissionais da educação.

Em relação à formação, Grinspun (2008, p. 157), diz:

A formação é necessária não apenas por exigência legal, mas para estarmos mais bem preparados para fazermos o melhor no exercício de nossas atribuições, consoante com o momento histórico social que vivemos e com as conquistas, na educação, já aprendidas.

A autora evidencia a necessidade e a importância de busca pessoal e profissional como forma de melhor desempenho do trabalho ao qual a pessoa se propõe, sem deixar de levar em consideração os aspectos positivos e as conquistas adquiridas.

No que diz respeito à formação continuada de professores, o trabalho dos coordenadores pedagógicos é de fundamental importância já que é o profissional responsável por acompanhar e orientar o processo de ensino aprendizagem, observando, discutindo e colocando em ação práticas consideradas relevantes na garantia de uma educação de qualidade. O pensar e o repensar sobre o que fazer, como fazer e quando fazer, é uma atitude cotidiana do coordenador pedagógico com o escopo de obter resultados satisfatórios no final do ano letivo e nos resultados de avaliações nacionais elaboradas pelo MEC, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira - IDEB, por exemplo. Neste contexto, coordenadores pedagógicos e professores compartilham das mesmas preocupações e procuram resolver as dificuldades através de estratégias diversas e metodologias inovadoras, utilizando dinâmicas de envolvimento da família e da comunidade escolar com uma reciprocidade voltada a atender as necessidades dos alunos em relação ao seu aprendizado. Há assim, uma troca de experiências que proporcionam maior integração e parceria sobre as diferentes situações que a escola precisa enfrentar para atingir seus propósitos, que estão focalizados no sucesso da aprendizagem dos alunos que deve está no topo do objetivo de uma gestão educacional responsável.

A gestão educacional, com base nos princípios da humanidade, zela por um padrão administrativo que desenvolva não só o cognitivo, mas sim as habilidades e competências que um ser humano necessita para viver bem em uma sociedade, com suas diversidades econômicas, políticas, sociais e culturais. Afinal de contas, uma

sociedade reflete a qualidade da educação que aplica. Seja na produtividade ou em qualquer outro aspecto, a educação influi muito, e por consequência, é um desafio cada vez maior por ter como finalidade a preservação de valores, o desenvolvimento intelectual e a interlocução com o mundo. Vale ressaltar que na atualidade, existem as tecnologias, a influência da internet na vida da maioria das pessoas, fator relevante em qualquer processo, inclusive no educacional.

Diante do exposto, a gestão democrática e participativa é o modelo que se encaixa na organização de uma escola que ultrapassa os muros, que ouve e dialoga com a comunidade em geral numa discussão que objetiva colher ideias e sugestões de mudanças de cenários prejudiciais, sanar problemas que venham a intervir em uma educação de qualidade.

O eixo norteador de uma gestão educacional e/ou gestão escolar democrática e participativa deve estar pautada na humanização das pessoas e um olhar especial ao incentivo de lideranças alicerçadas nos princípios e valores preconizados com o intuito de fazer a diferença dentro e fora da escola. Cabe ao gestor da escola, utilizando da sua capacidade de liderança, mobilizar a comunidade escolar a fim de despertar o interesse das pessoas em participar com responsabilidade do processo ensino aprendizagem de forma responsável e apaixonada. Para que haja o despertar de uma comunidade motivada, precisa haver gestões educacionais com metas e objetivos bem definidos e expostos de forma clara e precisa, pois não se consegue mobilizar uma sociedade sem um planejamento prévio que sirva para nortear o passo a passo para a obtenção do sucesso. Para tanto, será necessário esforço coletivo, dedicação, seriedade e argumentação embasada nas leis educacionais vigentes.

Cabe à gestão educacional uma grande responsabilidade em contribuir para transformar os atuais contextos da educação em níveis mais elevados de avanços nos índices atuais que as avaliações apresentam. Porém, não é apenas uma transformação ou melhora em números que se busca, mas sim um resultado amplo, no sentido de desenvolvimento do país, do estado, do município. Uma mudança de pensar e de agir, que ultrapasse os limites até hoje estabelecidos por uma política conservadora e de visão restrita, tem que haver um olhar futurista, com visão estratégica a fim de avançar, de melhorar a humanidade.

Diante desta premissa, deve haver uma procura constante de superação de dificuldades, de vencer obstáculos do cotidiano com capacidade de resiliência das

peças envolvidas no processo ensino aprendizagem, quer elas estejam na gestão de sistemas de ensino ou na gestão de escolas, sem deixar de levar em consideração os fatores externos e internos capazes de interferir nos resultados, pois problemas globais exigem ação conjunta e sinérgica para serem bem resolvidos.

De acordo com Ferreira & Aguiar (2011, p. 244):

Hoje, em tempos de vigência do neoliberalismo, o tema gestão está associado aos paradigmas que fundamentam as mudanças conservadoras na forma de pensar a sociedade e a gestão educacional. A estratégia usada tem até a aparência de novas políticas para melhorar a educação, mas a essência do discurso é facilmente desmitificada se questionarmos o seu caráter público e democratizante e a sua perspectiva de inclusão social.

As autoras apresentam nas entrelinhas certa descrença nos discursos de políticas inovadoras para melhorar a educação, porém, é de fácil percepção o aumento dos índices educacionais desde a promulgação da LDBEN 9394/96, que estabelece normas e objetivos a serem cumpridos pelos sistemas de ensino e pelas escolas em relação à gestão educacional. A educação brasileira ainda está longe de alcançar a perfeição, longe de atingir os 100% que todos almejam, porém, pode-se afirmar que mesmo com as dificuldades existentes no que diz respeito à qualificação de profissionais, à própria estrutura física e às condições ainda precárias, a gestão educacional no país tem melhorado gradativamente, pois a exigência de uma gestão democrática, apesar de encontrar resistências, é hoje uma realidade na maioria das escolas.

Resumindo, o termo gestão educacional tem um enfoque político social de dinamismo, mudança de paradigma para algo mais globalizado com ênfase na formação do cidadão que atue como ser participativo e transformador na sociedade. Aborda uma educação com organicidade, levando em consideração a interdisciplinaridade, a avaliação qualitativa, a inclusão social, subsídios teóricos metodológicos, etc. Enfim, uma gestão educacional que envolva todos os segmentos nas discussões e tomada de decisões, em relação ao processo ensino aprendizagem, sem deixar de fazer constantes diálogos entre teoria e prática, planejamento e ações executadas, monitoramento e avaliação com a expectativa de flexibilidade nos planos para que se alcance as perspectivas elencadas pelo conjunto e pelas equipes empenhadas em fazer cumprir o

que preconiza a Constituição Federal de 1988 – CF - e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

1.2.1 - Participação e Democracia na Gestão Escolar

Tanto a Constituição Federal – CF - de 1988, quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, lei 9.394/96 - LDB/1996, enfatizam que, a educação é dever da família e do Estado, além de ser direito do cidadão. E têm como princípio básico o pleno desenvolvimento da pessoa. Texto esse afirmado e reafirmado nas Leis Orgânicas Estaduais e Municipais de todo o Brasil, o que torna uma obrigatoriedade de investimento na área da educação. Da mesma maneira, o PNE (2014) que determina diretrizes, metas e estratégias para os próximos dez anos possui grupos de metas organizados da seguinte forma:

O primeiro grupo são metas estruturantes para a garantia do direito de educação pública com qualidade e que assim promovam a garantia do acesso, à universalização do ensino obrigatório, e ampliação das oportunidades educacionais. Um segundo grupo de metas diz respeito especificamente à redução das desigualdades e à valorização da diversidade, caminhos imprescindíveis para a equidade. O terceiro bloco de metas trata da valorização dos profissionais da educação, considerada estratégica para que as metas anteriores sejam atingidas, e o quarto grupo de metas, refere-se ao ensino superior. (Brasil, 2014).

Por determinação do MEC foi feita uma articulação no sentido de mobilizar e incentivar estados e municípios a elaborarem seus planos de educação em consonância com o texto nacional. O Artigo 2º do PNE (2014, p. 43), que trata das diretrizes do plano estabelece no inciso VI: “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública.” Cabe aos sistemas de ensino e as escolas, se organizarem de maneira que possam cumprir essa prerrogativa em sua plenitude, alicerçada aos órgãos competentes tais como: Conselhos Municipais e Estaduais e entidades representativas dos profissionais da educação.

Compreende-se com esse pensamento, que a gestão educacional deve seguir as legislações e sua autonomia está de certa forma, limitada, pois tem que ter amparo legal tanto no que concerne a gestão de recursos financeiros, humanos ou materiais. É

incumbência da gestão educacional, planejar de forma participativa e democrática todos os seus atos com estimativa de orçamento, de tempo, material e pessoas necessárias para desenvolver um trabalho de qualidade e com responsabilidade e acima de tudo, competência.

No Brasil há leis muito bem elaboradas com a finalidade de dar uma maior organicidade ao conjunto das ações educacionais, são normas e diretrizes cujas finalidades são de estabelecer a ordem e direcionar os trabalhos das equipes que atuam nas instituições. No entanto, há uma resistência por parte de alguns em seguir regras que julgam ser pré-estabelecidas por pessoas que não conhecem todas as realidades do Brasil. Há quem diga que as leis não se adequam às necessidades e peculiaridades de cada um, mas sim, cada um deve se adequar às normatizações existentes. O fato é que as gestões educacionais devem concentrar esforços na promoção de gestões democráticas e participativas sem perder o foco que é a formação do aluno em sua totalidade seguindo outras diretrizes também estabelecidas no PNE.

A gestão democrática e participativa é um anseio oriundo de movimentos de educadores que sempre acreditaram que a centralização do poder não resolve os problemas de base, uma vez que há de se concordar que de longe e sem conhecer a realidade torna-se difícil gerir com eficiência. A gestão de recursos orçamentários, de material, de pessoal e de pedagógico deve ser autônoma, dessa forma, os CE são formados para auxiliar a escola a obter sucesso nos resultados finais.

Em relação à autonomia de uma escola na gestão democrática, Lück (2011, pp. 45-46), afirma:

A nova óptica do trabalho de direção, organização e norteamto das ações de organizações educacionais, com objetivos de promover o desenvolvimento do ensino, voltado para a formação de aprendizagens significativas e formação de alunos, lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino e das condições específicas para realizá-lo sejam tomadas na própria instituição. O envolvimento tanto de quem vai realizar a prática como de seus usuários, na tomada de decisão, constitui-se em condição básica da gestão democrática, efetividade de ações e autonomia da escola.

Está intrínseco, porém, na afirmação da autora, que a autonomia da instituição não pode estar dissociada do objetivo geral, macro e bem definido nas leis maiores que

regem a educação no país, no estado e nos municípios, pois ambos devem estar interligados e em sintonia.

Sem deixar de fazer constantes reflexões e avaliações de resultados com visão de futuro junto com a comunidade escolar, a gestão escolar deve sensibilizar o CE a colaborar de forma intensa com a escola na tomada de decisões que perpassam pelo administrativo até o pedagógico, desempenhando seu papel de colaborador da escola com a missão de construir uma sociedade capaz de acompanhar e transformar o mundo globalizado, diminuindo as injustiças, com surgimento de oportunidades para todos.

Um importante mecanismo para efetuar um trabalho de qualidade é o PPP que deve ser elaborado a partir de um diagnóstico da realidade escolar com a participação de representantes de todos os segmentos da escola. Uma exigência do sistema educacional é que as escolas constituam suas UExs, que são os CEs.

Vale ressaltar que cada escola precisa reunir as famílias dos alunos em torno de si com o intuito de estimular a participação dos pais em prol da educação de seus filhos, e mais, necessita acima de tudo, mobilizar todos os parceiros possíveis como: professores, ex-alunos, associações locais, igrejas, comerciantes, imprensa, enfim, toda e qualquer forma de cooperação social diretamente interessadas na educação.

Na composição do Conselho Escolar existem representantes de todas as categorias da comunidade escolar, tais como: representante de pais, de alunos, da comunidade, de professor, de secretaria, de apoio e do corpo técnico da escola, a equipe gestora é considerada membro nato do Conselho. Vale ressaltar que todos são eleitos em assembleias por seus pares e têm a função de fiscalizar, dar sugestões, acompanhar a prestação de contas e principalmente de participar de todas as ações da escola.

O ideal é que as pessoas eleitas para serem membros do Conselho Escolar tenham capacidade de liderar, pois precisarão reunir com seus pares para consultá-los posteriormente, além de informá-los sobre as ações da escola, fazer a prestação de contas com a comunidade em geral e, sobretudo inseri-los nos projetos e nas diversas atividades da escola.

É preciso que o gestor consiga envolver os demais profissionais da educação, no sentido de fazê-los sentirem-se responsáveis tanto pelas falhas e problemas da escola, quanto – principalmente - pelos méritos do processo ensino aprendizagem. A motivação é a palavra chave na busca de uma participação maciça com a utilização dos vários elementos materiais e espirituais dos envolvidos, com o objetivo de alcançar bons

resultados tanto no que tange a organização da escola como na prática pedagógica que deve ser pensada e repensada periodicamente.

A sinergia deve ser uma constante na comunidade escolar a qual deve dinamizar ideias e aperfeiçoar os trabalhos de tal forma que sensibilize a comunidade em geral a contribuir sempre que for necessário com a escola sem perder o foco que é sempre o aluno e o desenvolvimento da sociedade de forma humanizada e organizada.

A Escola junto com o CE deve promover diversos encontros ora só com a equipe escolar, ora com a comunidade escolar e eventualmente com o público em geral para exposição de prestação de contas e discussão de currículos, calendários, projetos institucionais, projetos pedagógicos, problemas burocráticos, administrativos, disciplinares e outros inúmeros mais. Além de divulgar as ações da escola, com seus objetivos e metas que desejam alcançar ao final do projeto ou do período estipulado. Dessa forma, os diversos segmentos da sociedade e da comunidade escolar terão a oportunidade de participar e acompanhar de perto o andamento da vida escolar de seus filhos, sentindo-se parte indispensável da escola, responsável pelo seu fracasso e também pelo seu sucesso que se compreende pela formação significativa do alunado em todos os aspectos.

Algo que deve haver sempre nas políticas educacionais é a atenção às diversidades e peculiaridades, cujos limites pessoais devem ser respeitados em qualquer instância, Lück (2011, p. 52), afirma que:

É importante destacar que a expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes em âmbito macro, deve ser empregada, por conseguinte, para representar não apenas novas ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões entre os diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática, entre atores e usuários.

Está claro que para haver uma aproximação em sua totalidade entre os membros do CE, a equipe gestora e os alunos, é preciso atentar para as relações interpessoais com respeito às características de cada um, evitando desta forma, os conflitos internos e externos que podem vir a interferir na gestão, dentro e fora da escola. Antunes (2007, p. 10), diz:

O estudo e a prática das relações interpessoais busca examinar os fatores condicionantes das relações humanas e, face aos mesmos, sugerir procedimentos que amenizem angústias da singularidade de cada um e dinamizem a solidariedade entre todos que buscam conviver em harmonia.

A escola deve adotar procedimentos que aproximem à família e a comunidade da escola com o intuito de fazer com que se interessem pelo processo ensino aprendizagem e passem a colaborar com alegria e entusiasmo no planejamento, na execução das atividades, nas avaliações, nas prestações de conta, nas reuniões de pais, nas assembleias para definir conselheiros, membros de grêmio estudantil, de representantes de turmas ou outro assunto relacionado à melhoria da qualidade da educação.

Os membros do CE precisam de esclarecimento em relação às leis, normas e regras educacionais, bem como entender o regimento escolar, os manuais de prestação de contas dos programas federais, estaduais ou municipais. E para que isso ocorra, a equipe gestora deve organizar com os conselheiros, momentos de estudo e discussão dos itens elencados anteriormente, pois se na gestão democrática e participativa há essa responsabilidade com o serviço e o dinheiro público, se há a preocupação em proporcionar uma formação no sentido de esclarecer a comunidade escolar, o trabalho tem muito mais chance de fluir e dar certo.

A gestão democrática e participativa quando ocorre na prática tende a ser um modelo que alcança resultados sólidos capazes de superar obstáculos antes vistos intransponíveis por ocasião de visão e ação fragmentada com paliativos emergenciais. Trata-se de conduzir as diversas situações da escola com mente aberta para inovações práticas pedagógicas que venham redimensionar as concepções de políticas educacionais e de gestão de forma contextualizada e dinamizada.

Gerir uma escola de forma democrática e participativa não é e nunca será tarefa fácil, pois é preciso saber ouvir, e ouvir, demanda tempo e paciência. Após ouvir, é preciso discutir, verificar as possibilidades, pesar os prós e os contras de determinadas atitudes, usar de bom senso antes da tomada de decisão. É de fundamental importância que se discuta com responsabilidade, tarefa difícil para quem tem pressa de resolver os assuntos do cotidiano. Para ouvir, discutir assuntos diversos que envolvem pessoas com

seus problemas e diferenças de pensar e de agir é necessário que se determine itens em uma pauta construída a partir da necessidade emergencial da escola.

Uma das principais maneiras de obter êxito em uma reunião ou encontro com a comunidade escolar, é a construção de uma pauta objetiva com uma dinâmica de boas vindas acolhedora e motivadora para envolver e sensibilizar a todos os presentes sobre a sua importância para o processo ensino aprendizagem daquela instituição de ensino.

Todas essas reuniões devem constar em um cronograma previamente construído para não atrapalhar as atividades normais da escola, bem como o calendário letivo que deve ter no mínimo 800 horas anuais distribuídos em 200 dias letivos estipulados na Lei 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Naturalmente, que após as tomadas de decisão em conjunto há a responsabilidade de participar das ações e acompanhar o desenvolvimento do passo a passo das atividades, além de verificar as condições básicas para obter os resultados esperados. Esse comprometimento dos envolvidos nessa tarefa precisa ser trabalhado continuamente sem que os representantes de cada segmento sintam-se exaustos ou desmotivados. E esse papel também é do gestor escolar que tem que utilizar da sua capacidade de liderança para argumentar de forma convincente junto aos voluntários e funcionários da escola.

Se gerir a escola de forma democrática e participativa não é tarefa tão fácil é porque essa é uma prática nova e as pessoas não estão ainda habituadas a fazer parte da construção da própria história e agem ainda, em sua maioria como meros figurantes de um cenário pronto e acabado. Portanto, é de fundamental importância que a escola, como instituição responsável pela educação, que por sua vez, é o instrumento principal de transformação da realidade, inicie urgentemente essa prática com o escopo de formar cidadãos atores e participativos para desempenharem funções na sociedade com reflexo no futuro da humanidade. Esse é o foco desse modelo de gestão: melhorar de forma significativa o processo ensino aprendizagem onde o aluno seja sujeito de sua própria história exercendo sua cidadania em sua plenitude. Em relação ao exposto acima, Freire (2005, p. 77) enfatiza:

A educação que se impõe aos que verdadeiramente se comprometem com a libertação não pode fundar-se numa compreensão dos homens como seres vazios a quem o mundo “encha” de conteúdos; não pode basear-se numa consciência especializada, mecanicistamente compartimentada,

mas nos homens como “corpos conscientes” e na consciência como consciência *intencionada* ao mundo. Não pode ser a do depósito de conteúdos, mas a da problematização dos homens em suas relações com o mundo.

Os membros do CE, assim como os demais funcionários da escola devem ter em mente que estarão ajudando a gerir uma instituição que tem a responsabilidade e o compromisso de promover uma educação no sentido mais amplo da palavra, e que serão parte de um contexto e atuarão cotidianamente de tal forma que se compare com o exercício do sacerdócio com o senso de colaboração contínuo.

Vale ressaltar que cada membro do conselho escolar representa uma categoria, portanto é de extrema importância que sempre que possível, esse representante haja com empoderamento, e reúna com seus pares para socializar os pontos positivos e os negativos, com o intuito de levar sugestões que possam contribuir para a melhoria da qualidade de educação da escola a qual é conselheiro.

De acordo com Veiga (2012, p. 119):

Empoderamento é o conceito atribuído ao processo de desconcentração de poder das mãos de alguns, de poucos sobre quase todos. É na direção de um aprendizado coletivo que se desenvolve o conselho escolar como um colegiado que propicia o debate da distribuição do poder, no entender da escola democrática e cidadã. Formar educandos empoderados significa comprometimento com a luta do outro. O conselho escolar participante redimensiona a concepção do próprio poder.

É necessário, portanto, que o empoderamento se efetive não apenas individualmente, mas coletivamente, para que ocorram de fato rupturas na organização do trabalho pedagógico e, conseqüentemente, transformações educacionais. Significa garantir acesso às informações, partilhar do processo de decisão referente à diversidade de interesses e expectativas dos diferentes membros da comunidade escolar.

O poder ao qual a autora se refere se fundamenta na apropriação - pelo conselho escolar, funcionários, alunos e comunidade - do contexto escolar como forma de tomar conhecimento das dificuldades e dos avanços da escola, para que possa questionar, discutir e sugerir propostas de melhoria da qualidade de ensino com propriedade. A mobilização de professores, pais, alunos e da comunidade, é um meio utilizado para ter

representatividade política na escola. Esse empoderamento coletivo nada mais é que a democracia vivenciada em sua totalidade, pois à partir da participação de todos, ocorre a descentralização do poder que é uma característica tradicional antidemocrática que precisa ser erradicada. Quando todos contribuem com igualdade de oportunidade para a melhoria da qualidade da educação, não são apenas os alunos que ganham com isso, mas sim, toda a sociedade.

A escola precisa elencar todos os seus problemas para juntos, buscarem soluções e não apenas culpar um ou outro pelo baixo rendimento, pela desmotivação do aluno ou do professor, pela falta de estatística, pela falta de participação da família e da comunidade na escola, etc... É preciso que tomem consciência que cada um tem um papel importante na escola com suas atribuições específicas que não estão dissociadas do restante.

Como afirma Lück (2011, p. 75):

Sabe-se, por outro lado, que em organizações que constroem em conjunto uma realidade educacional proativa, empreendedora e orientada para a constituição da pedagogia do sucesso apresentam como característica a superação desse entendimento limitado e a formulação do entendimento de cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo, e de que a construção é realizada de modo interativo entre os vários elementos. Nelas torna-se evidente que os atores de uma unidade social interferem no seu processo de construção, quer tenham, ou não, consciência desse fato. Caso a sua orientação pessoal seja pela óptica de alienação, indicada anteriormente, essa será reforçada pela atuação, construindo um círculo vicioso autojustificado.

À medida que as pessoas adquirem esse comprometimento com a escola tornam-se parte da mesma com a responsabilidade de fazer acontecer, assumindo que são coatores na elaboração de ações estratégicas com a finalidade de colher bons resultados.

Um importante mecanismo da gestão democrática é o PPP da escola que dialoga com a comunidade escolar e com a comunidade em geral com o escopo de construir um eixo norteador com o passo a passo todo organizado e com responsáveis por coordenar ações interligadas. Desta forma, ocorre a descentralização do poder, a descentralização de culpas, e principalmente a descentralização do sucesso que passa a ser mérito do pessoal de apoio, do pessoal da secretaria, dos pais de alunos, dos alunos, do corpo

técnico pedagógico, dos professores, da equipe gestora e da comunidade externa. Aumentando a autoestima e a vontade de se dedicar cada vez mais ao desempenho do trabalho coletivo com o objetivo de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem. Pois quanto mais êxito houver, mais dedicação e esforço se farão para melhorar cada vez mais tanto no individual quanto no coletivo.

O PPP é um planejamento organizado com visão de futuro e metas mensuráveis, que precisa ser revisado e avaliado constantemente com o envolvimento de todos os segmentos da escola. Essa responsabilidade coletiva de assumir funções estratégicas na escola com objetivos claros e precisos proporciona um ambiente de troca de experiências fascinante e um aprendizado mútuo que influencia diretamente no desempenho dos alunos.

É necessário enfatizar, que “planejamento organizado” deve seguir normas e leis e não pode ser construído aleatoriamente sem um prévio estudo da realidade e da razão que motiva a escola a utilizar meios para transformar a realidade, esse planejamento deve ser algo capaz de realizar, do contrário, poderá transformar-se numa frustração coletiva ou até mesmo sensação de impotência. Portanto só deve ser planejado algo da governabilidade da escola, sem deixar de levar em consideração o meio em que está inserida com seus problemas e suas necessidades. Quando a escola reúne para discutir os problemas e opta por resolver problemas que não são de sua governabilidade, o planejamento apresenta desde o início um indicador de fracasso e de frustração por parte dos envolvidos, uma vez que, se a escola não disponibiliza de recurso financeiro ou material suficiente e nem de autonomia ou poder de resolução para determinado problema, acaba por depender de outra instância, de sistemas que estão acima da escola. E essas instâncias e esses sistemas por sua vez, também elaboram o seu planejamento de acordo com seus orçamentos e suas demandas. Ora, se por acaso o planejamento desses setores maiores da escola não contemplarem as necessidades das escolas ou mesmo não houver orçamento dedutivo para esses fins, é certo que dificilmente a ação será efetuada, ou seja, a escola possui uma governabilidade limitada, e, portanto, deve planejar de acordo com suas possibilidades como forma de garantir o sucesso do seu projeto político pedagógico.

É imprescindível que a escola propicie momentos de avaliação dos diversos setores com o intuito de modificar atitudes e ações que não tenham sido consideradas com efeito positivo. Para que essa avaliação seja eficiente, é aconselhável elencar

critérios, ou seja, pontos positivos e significativos a serem considerados primordiais. Concentrar energia em desenvolvimento de trabalhos de interesse coletivo é um forte aliado do incentivo e da autoestima, portando cabe ao gestor de uma escola proporcionar não só momentos de avaliação para críticas, mas também para críticas construtivas e elogios ao cumprimento do dever de cada um através de indicadores que apontem os avanços.

A comunicação é fator indispensável e deve ocorrer na escola de forma transparente e cotidianamente, assim sendo, cria-se um vínculo, uma espécie de cumplicidade, e de parceria entre a equipe gestora e os funcionários, entre escola e família, escola e comunidade, enfim, uma comunidade escolar agindo em comum acordo torna o ambiente de trabalho bem mais propício aos encaminhamentos necessários, uma vez que, todos possuem informação a cerca do que está acontecendo na escola e podem participar e sugerir com mais propriedade de forma a fazer valer a sua autonomia.

Em relação à autonomia, Lück (2011, pp. 62-63), enfatiza:

A autonomia da gestão escolar evidencia-se como uma necessidade quando a sociedade pressiona as instituições para que promovam mudanças urgentes e consistentes, em vista do que aqueles responsáveis pelas ações, devem do ponto de vista operacional, tomar decisões rápidas para que as mudanças ocorram no momento certo e na forma mais efetiva, a fim de não se perder o *momentum* de transformação. Também para que se sintam comprometidos com a manutenção dos avanços promovidos por essas mudanças. Mas, acima de tudo, adotando-se uma perspectiva política formadora, para que se desenvolva o sentido de cidadania e de responsabilidade social de todos, pelos destinos das organizações em que atuam e das quais são usuários.

Observa-se que o termo autonomia de gestão escolar se refere na maioria das situações, ao poder de decisão sobre determinados assuntos, alguns podem ter a compreensão de autonomia voltada para o financeiro, ou seja, se a comunidade escolar pode decidir o quanto e com que gastar o recurso destinado para fins de custeio e capital de acordo com a necessidade da escola. Outras compreensões do significado de autonomia por parte de alguns gestores, professores e conselhos escolares chegam ao ponto de ignorar as leis maiores em detrimento de suas realidades e seus contextos,

muitas vezes, questionando as determinações superiores dos sistemas educacionais, o que acaba por gerar conflitos e problemas tanto para o sistema, como para a escola com esta concepção de autonomia.

E sobre autonomia financeira vale ressaltar a fala de Azevedo (2010, p. 47):

[...] daí decorre a necessidade de uma ampla autonomia técnica, administrativa e econômica, com que os técnicos e educadores, que têm a responsabilidade e devem ter, por isso, a direção e administração da função educacional, tenham assegurados os meios materiais para poderem realizá-la. Esses meios, porém, não podem reduzir-se às verbas que, nos orçamentos, são consignadas a esse serviço público e, por isso, sujeitas às crises dos erários do Estado ou às oscilações do interesse dos governos pela educação. A autonomia econômica não se poderá realizar, a não ser pela instituição de um “fundo especial ou escolar”, que, constituído de patrimônios, impostos e rendas próprias, seja administrado e aplicado exclusivamente no desenvolvimento da obra educacional, pelos próprios órgãos de ensino, incubidos de sua direção.

É natural que a equipe gestora tenha essa percepção de responsabilidade com o planejamento orçamentário e com a aplicação do dinheiro público, sobretudo se envolve aquisições de bens de custeio que sofrem constantemente alterações de preços, para que não venha a ser impedido de se cumprir por oscilação da receita da escola. E para tanto, se faz necessário constantes momentos de discussões com a participação de toda comunidade escolar sobre as prioridades da instituição.

Uma gestão escolar democrática e participativa deve ser permeada de momentos de socialização de forma que todos possam saber do trabalho de cada um e por consequência, do conjunto, pois ninguém trabalha isolado, mas sim em conjunto e com o mesmo objetivo. Portanto quanto mais meios puderem ser utilizados para socializar, informar, comunicar, melhor retorno em termo de participação, a escola terá.

Diante desse contexto é imprescindível que além das reuniões periódicas, possam ser confeccionados painéis, cartazes, bilhetes, propagandas em carro som, rádios ou outros mecanismos de comunicação existentes na comunidade. Desta forma, alunos, pais, funcionários, professores e comunidade em geral se sentem mais valorizados enquanto parceiros e com certeza, mais motivados a participarem cada vez

mais do processo educacional com um índice elevado de contribuição em todos os aspectos.

O Ministério da Educação e Cultura – MEC, formulou um documento chamado Parâmetros Curriculares Nacionais – PCNs em 1997, para servir de subsídio para as discussões curriculares e projetos e de mecanismo tanto para os professores como para o corpo técnico pedagógico, pois apresenta os temas transversais como assuntos de fundamental importância para a formação do indivíduo, alerta aos profissionais para trabalharem a interdisciplinaridade, além de enfatizar a importância de espaços criativos de aprendizagem como maneira de propiciar ao aluno um ambiente alfabetizador. Esses PCNs foram enviados às escolas para serem lidos e discutidos com toda a comunidade escolar, com a finalidade de propiciar um padrão de ensino - elaborado por estudiosos da educação - com a pretensão de nortear o ensino nas escolas de todo o país.

1.2.2 - Democratização da Gestão.

Os estudos feitos ao longo da nossa história nos mostram que a educação tradicional tolhia o indivíduo enquanto ser capaz de contribuir para o crescimento socioeconômico de um país. Esta atitude tinha um cunho centralizador e antidemocrática por ser considerado naquela época que a maioria das pessoas não eram capazes de contribuir para o desenvolvimento do país. A predominância era do ensino privado que ofertava o ensino secundário e os cursos preparatórios que beneficiavam a classe dominante com a intenção de habilitar seus filhos como bacharéis e letrados para atuarem em atividades burocráticas ou para ocuparem cargos públicos.

Essa busca constante por desenvolvimento sustentável exige cada vez mais que o país invista em educação como forma de desenvolver habilidades cognitivas e competências na nova cidadania que almeja formar, com o intuito de acompanhar as constantes mudanças do mundo moderno e contemporâneo de forma competitiva. Desta forma, se os países desejam produzir mais e melhor, é claro que os governantes tendem a priorizar os investimentos em educação como forma de garantir que haja pessoas capazes de tomar iniciativa e com capacidade de criar, sugerir e inovar. Diante dessa premissa, esferas governamentais movimentam-se no sentido de fazer as reformas necessárias à sustentabilidade da competitividade econômica com equidade social.

No entanto, na América Latina, enfrentam-se sérios problemas em relação às reformas, pois possuem uma história de grandes desigualdades na distribuição de renda, além de enormes desigualdades sociais que afetam diretamente a educação, onde, poucos têm oportunidade de estudar por estarem à margem da sociedade e serem obrigados a trabalhar muito cedo para sustentar suas famílias ou a si próprio, ou por simplesmente não terem acesso à oferta de serviços educacionais. Há de se frisar que os países latinos americanos possuem um contingente alto de instabilidade e fragilidade no que se refere à democraticidade, fato justificado por décadas e décadas de governos autoritários, o que deixa de beneficiar a articulação entre instituições políticas e sociedade.

De acordo com Haddad (2010, p. 101) apud Azevedo (2010):

Pode-se afirmar que o Brasil de hoje procura resgatar, não sem poucas dificuldades e obstáculos uma enorme dívida social que, lenta e gradativamente, foi-se formando ao longo de sua história. A herança de um passado de injustiças e desigualdades coloca-se em nossos dias como um dos mais pesados desafios que o país precisa enfrentar e superar. Sem o que. Será impossível atingir patamares superiores de desenvolvimento e de cidadania.

A fala acima retrata a história de um país que vivenciou períodos de tamanho descaso por parte das autoridades governamentais em relação às classes menos favorecidas no que se refere a saúde, educação, moradia, e etc. que será necessário esforços coletivos e unificados para tentar sanar o problema gerado no decorrer dos tempos, que é justamente o resgate da cidadania e a obtenção de um desenvolvimento sustentável que o povo precisa para viver com dignidade.

No Brasil, o modelo educacional durante séculos, serviu apenas aos interesses da elite, e após o esgotamento da matéria-prima que exigia apenas mão de obra desqualificada e barata, tornou-se ineficiente diante da necessidade de cidadãos capazes de trabalhar nas grandes indústrias.

Ferreira e Aguiar (2011, pp. 34-35), enfatizam:

A industrialização requereu um novo perfil da força de trabalho urbana, o que pressupôs uma certa escolarização. Ao mesmo tempo, a diversificação das atividades ocupacionais, inerente ao processo de modernização, suscitou a demanda pela ampliação das oportunidades

educacionais. Mas como o trabalho, no universo cultural que a sociedade escravocrata forjara, constituiu-se numa atividade que se identificava como própria dos subalternos, o que vai ocorrer é a expansão desordenada do modelo do sistema de ensino até então vigente.

À partir da década de 40, criou-se o Serviço Nacional da Indústria - SENAI e o Serviço Nacional do Comércio – SENAC, com o objetivo de treinar os trabalhadores urbanos, onde alguns dos menos favorecidos tiveram acesso ao ensino, pois muitos desistiam por sentirem dificuldades já que o sistema possuía características rígidas. A classe baixa que ingressava nesses cursos conseguia no máximo completar as séries iniciais do ensino primário.

As classes médias conseguiram se expandir e buscavam apoderar-se dos sistemas de ensino, logo ocuparam os espaços secundários e em seguida passaram a lutar por acessar o ensino superior. Como se percebe no decorrer da história do Brasil houve uma expansão de oportunidades nessa época, porém não foi assumida uma responsabilidade com a universalização da escolarização primária.

Na Constituição de 1946, depois de muitos educadores fazerem manifestos seguindo os princípios liberal-democráticos, foi ratificado o direito à escola básica e estabelecidos os percentuais mínimos dos fundos públicos para manutenção e desenvolvimento do ensino. No entanto, o cenário educacional não avançou por diversos impedimentos dentre os quais, é importante, as constantes migrações e o crescimento demográfico.

Segundo Veiga (2012, p. 40):

No Brasil, a militância pela educação popular teve seu momento forte no período de 1946-1964, quando a sociedade, desfrutando da liberdade democrática vigente entre as ditaduras do Estado Novo e do governo militar, deparava-se com as chagas do analfabetismo, da exclusão social e da alienação políticas de grandes contingentes da população. O grave quadro de analfabetismo no país (que chegava ao patamar de 70%) e a conseqüente incapacidade de participação política das massas na reconstrução da democracia exigiam urgência nas ações. Essa situação fez com que os movimentos de educação e alfabetização popular se antecipassem à expansão da escola pública, cuja reivindicação histórica,

desde a implantação do regime republicano, não encontrava respostas adequadas nas políticas governamentais.

Com a fala da autora sobre os primeiros passos para suprir as necessidades educacionais do país, é perceptível a extrema importância dos movimentos sociais na construção da história da educação no Brasil, pois à partir de suas atitudes, houve um despertar tanto da sociedade como das autoridades governamentais no sentido de ofertar educação pública para a população como forma de promover o desenvolvimento do país. Deste modo, entende-se que quando o povo se organiza, com o objetivo de buscar melhorias para sua nação, seu estado, município ou comunidade, existe uma grande propensão de conseguir alcançar suas metas e seus objetivos.

Os movimentos sociais que reivindicavam escola pública cresceram muito nos anos 60, já não eram apenas educadores engajados na luta educacional, mas também artistas, intelectuais, líderes de movimentos de estudantes, de sindicatos e associações, além de estudantes organizados. Eram tantos os que se manifestavam que conseguiram atingir as principais capitais do país que culminou com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, promulgada em 1961. Portanto esta Lei não contemplava os anseios dos movimentos, pois não dava resposta aos problemas educacionais do Brasil, pois não trazia clareza em seu texto sobre os conteúdos e nem sobre a relação entre a educação e o trabalho.

O resultado das reivindicações deu origem aos Movimentos de Alfabetização de Base - MAB, uma iniciativa dos grupos de esquerda católica com o apoio do governo federal - com programa de alfabetização e educação de base através de escolas radiofônicas à partir das emissoras católicas - entre outras campanhas organizadas pela União Nacional dos Estudantes – UNE - e outras mais espalhadas pelo país. Tudo isso só aconteceu porque as classes populares se organizaram como pessoas atuantes e cientes do que era melhor para a população, com atitudes autônomas cientes da sua importância enquanto ser social e político, capazes de transformar a sociedade.

Após muitas conquistas, os movimentos foram sufocados pela ditadura militar que coagiu de todas as formas possíveis, utilizando de toda forma de retaliação como: prisões, proibições absurdas de liberdade de expressão, torturas, exílios e assassinatos de qualquer pessoa que ousasse ir contra o sistema ditador de governar. Foram 20 anos de combate entre os ditadores e os intelectuais, artistas, líderes de movimentos sindicais,

trabalhadores rurais, metalúrgicos, estudantes e educadores, padres, freiras, missionários, etc.

Em meados dos anos 80, acaba a Ditadura Militar e inicia-se um processo de restauração da democracia no país. E em 1988 foi promulgada a Constituição Federal com a finalidade de formalizar uma nova ordem no país, seja no contexto político, social ou econômico, dessa maneira, surge para marcar o início de uma nova era, resgatando o estado de direito, sinaliza o resgate da liberdade e da democracia brasileira, além de concretizar nos sistemas de ensino a gestão democrática, como resultado das inúmeras lutas que iniciou nos anos 20 com o movimento dos pioneiros da educação, um grupo de profissionais da educação que reivindicavam uma educação de qualidade para todos. Dentre os educadores que lutaram nessa época por melhorias educacionais no país, podemos citar: Anísio Teixeira, Lourenço Filho e Fernando Azevedo que divulgaram o documento histórico chamado O Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova (1932), que trata da função social da escola.

A CF de 1988 vem assegurar em seu art. 205: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania [...]” E nos artigos seguintes trata dos princípios da educação: “igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; gestão democrática do ensino público; [...]”. Além dos princípios, a CF vem assegurar uma série de direitos e deveres como forma de garantir uma educação pública de qualidade para todos. E assegura no Art. 214: “A lei estabelece um plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do poder público[...]” O PNE define estratégias de aplicação de esforços no intuito de erradicar o analfabetismo, universalizar o ensino e formar o cidadão para o trabalho de forma humanística, científica e tecnológica.

Quando se faz um estudo do avanço das leis em relação à educação, é natural perceber que existe uma grande lacuna entre o que deve ocorrer e o que é possível fazer para que a lei seja cumprida em sua totalidade, porém pode-se concluir que tudo depende do esforço coletivo e da mobilização pelos ideais com a finalidade de fazer acontecer o que a constituição determina.

Se forem levados em consideração os anos que a educação brasileira têm desde os tempos coloniais, da época dos jesuítas até os dias atuais, conclui-se que a educação no Brasil teve seu desenvolvimento tardio e lento, pois o descaso com a educação das massas é uma realidade na história da educação nesse país, que apresenta um triste cenário proveniente da irresponsabilidade das autoridades para com a população, sendo comprovado através de índices anteriores à CF de 1988 e à Lei 9394/96, o que é uma prova da grande importância da promulgação das referidas leis, no que concerne a melhoria da educação .

A diminuição do índice de analfabetismo, o aumento de alunos que ingressaram no ensino médio, o atendimento em creches e pré-escolas, os programas de apoio à educação com recursos destinados diretamente às escolas e às prefeituras, os sistemas de cotas para ingresso no ensino superior e o aumento do índice de pessoas nos cursos de nível superior, a criação do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, bem como o Programa Universidade para Todos - PROUNI, o Sistema de Seleção Unificado – SISU, um sistema informatizado do Ministério da Educação por meio do qual instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos participantes do Enem, O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego - PRONATEC, que foi criado pelo Governo Federal, em 2011, por meio da Lei 12.513/2011, com o objetivo de expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de educação profissional e tecnológica no país, o Sistema de Seleção Unificada da Educação Profissional e Tecnológica - SISUTEC, que é um sistema informatizado, gerenciado pelo Ministério da Educação - MEC, no qual instituições públicas e privadas de ensino superior e de educação profissional e tecnológica oferecem vagas gratuitas em cursos técnicos na forma subsequente para candidatos participantes do ENEM, a criação do Fundo de Financiamento Estudantil - FIES, um programa do Ministério da Educação destinado a financiar prioritariamente estudantes de cursos de graduação, o Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica – PARFOR, que entrou em vigor em 2009 e abre todos os anos turmas especiais em cursos de licenciatura e em programas de segunda licenciatura, na modalidade presencial, exclusivas para educadores das redes públicas que não possuem formação superior na área em que atuam, conforme exigência da LDB nº 9394/96, e outros avanços na área da educação, todos foram criados à partir da referida lei que desencadeou uma série de iniciativas que contribuíram para a melhoria da educação no Brasil.

Apesar da LDBEN 9394/96 conter normas e discursos a cerca da educação de qualidade, não deve ser considerada apenas como documento burocrático educacional, pois esta lei vem propiciar instrumentos de mediação para o grupo de pessoas que fazem parte da escola - composta por: pais de alunos, alunos, professores, gestores, funcionários e comunidade – poderem atuar de forma participativa na construção da educação que almejam para a sociedade em que estão inseridos. Se antes, a lei era tida apenas como documento normativo e norteador das diretrizes educacionais, adquiriu com o tempo um caráter pedagógico de direcionamento e edificação de democracia, pois indica aos sujeitos educacionais, meios transformar a escola em espaço de participação e inclusão e aponta possibilidades de qualidade de ensino. Além disso, não permite que haja intervenções impositivas de educação tradicional por parte dos poderes políticos ou econômicos e de grupos que almejam que a escola sirva apenas para seus interesses particulares e coletivos. A Lei 9394/96 vem assegurar a liberdade e autonomia dos sistemas de educação, bem como das escolas, inclusive em relação aos procedimentos de organização e currículos. É claro que, por se tratar de educação em rede, é importante destacar que essa autonomia deve seguir algumas normas do MEC no que condiz à parte comum da grade curricular, uma vez que os sistemas de avaliação aplicam o mesmo teste em toda rede nacional de ensino com o escopo de verificar se as habilidades e competências estabelecidas em lei estão sendo alcançadas no resultado final.

Atualmente a educação é uma prioridade não só no Brasil, mas no mundo inteiro, muitos países, de acordo com suas peculiaridades e necessidades optaram por reformar seus sistemas de ensino. A reforma educacional mundial, se faz necessária diante da globalização e avanços tecnológicos, com o objetivo de preparar o cidadão para enfrentar os problemas e buscar soluções para esse novo modelo de mundo com características inovadoras para acompanhar o desenvolvimento no processo produtivo e seus desdobramentos políticos, sociais e econômicos. Uma reforma com a finalidade de garantir uma nação preparada para incorporar e acompanhar os avanços tecnológicos, as alterações do processo produtivo, à revolução da informática, e dos meios de comunicação de massa, bem como usá-los para melhorar a qualidade de vida e diminuir as desigualdades sociais.

Somente a educação pode contribuir para mudar este cenário, porém isso só é possível alcançar de forma gradativa, ou seja, surge uma necessidade urgente de

começar um novo processo educacional, com ênfase na democracia e na autonomia como instrumento capaz de contribuir para o desenvolvimento econômico com a intenção de produzir com qualidade. E para que isso ocorra de fato, será preciso que a escola seja responsável de propiciar ao aluno a oportunidade de dominar os códigos de linguagem, da matemática e das ciências e de acordo com Mello (2005, p. 34): “formação de habilidades cognitivas tais como: compreensão, pensamento analítico e abstrato, flexibilidade de raciocínio para entender situações novas e solucionar problemas”.

Paralelo as “recentes descobertas governamentais da importância da reforma para o melhor desenvolvimento do país”, os movimentos de base se mobilizam do sentido de cobrar que as reformas educacionais sejam feitas, pois não cabe mais às nações governarem de forma centralizada. A luta por direitos e por um desenvolvimento sustentável cresce de forma relevante, pois os modelos tradicionais já não suprem as necessidades de um povo. Passam a lutar por liberdade de expressão, por direitos trabalhistas, melhores condições de vida, enfim, a sociedade organizada quer que ocorra o domínio de conhecimentos e as oportunidades de escolha. O Brasil e os movimentos sociais e educacionais almejam um modelo de educação que seja pleno, autônomo, formador de novos líderes com capacidade de intervir de forma responsável nas decisões do futuro do país.

Após alguns movimentos estudantis e movimentos de educadores que exigiam reforma educativa a fim de que houvesse de fato uma mudança efetiva, chegou-se ao consenso que as sociedades com modelo de educação tradicional estavam aquém do patamar que deveriam estar. Tal compreensão serve de alerta às sociedades que almejam o desenvolvimento. Com essa visão, as autoridades modificam as estratégias, modificam as políticas educacionais de forma institucional como nos mostra a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, LDB N° 9394 (2017, p. 9), de dezembro de 1996, que estabelece no inciso VIII, do Art. 3° que trata dos princípios da Educação Nacional: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”.

Deve-se ressaltar que as autoridades sofreram pressões dos movimentos sociais que travaram diversas lutas no sentido de buscar a autonomia, através da democratização da escola e da gestão escolar.

E então chega a hora da discussão do papel da escola, que para muitos, tem caráter produtivo, ou seja, qualificar o cidadão para o mercado de trabalho com o intuito de fazer a produção de um país aumentar. Para outros, a escola, sob uma gestão democrática, significa um gerador de possibilidades sócio-políticas culturais, propiciando uma formação transformista e libertadora, embasadas nas concepções político-pedagógicas.

Há quem se refira à administração escolar como um ato político por sempre requerer uma tomada de posição sobre toda e qualquer situação, além de afirmar que a ação educativa, ou seja, a política educacional, não possui apenas uma dimensão política, é sempre política, pois acredita que não exista conhecimento, técnica e tecnologias neutras, já que todas são formas conscientes de engajamento.

Essa ideia vem confirmar que a luta e a conquista pela democratização da gestão foi e é jogo de interesses políticos. É alerta para algo que não podemos esquecer: o perfil de um gestor. Nesse processo, é imprescindível que o gestor tenha capacidade de liderança, de articulação, de mobilização e principalmente de sensibilização. Se um gestor possui essas qualidades, consegue juntar toda a comunidade escolar, elaborar um planejamento eficaz, dividir tarefas, executar e avaliar as atividades desenvolvidas na escola e como consequência obterá o sucesso almejado. Sucesso do processo ensino-aprendizado e por que não afirmar a realização profissional e pessoal de todos os envolvidos?

De acordo com Grinspun (2008, p. 31):

As mudanças céleres do mundo atual requerem da escola o repensar das ações direcionadas a reconstruir o processo pedagógico diante de realidades altamente realizadoras e complexas, ou seja, de uma escola centrada nos princípios do iluminismo, no qual a escola era vista como via da ascensão social, para uma escola que necessita responder, criticamente, aos desafios da atual fase do capitalismo com mudanças centradas na informação e nas novas tecnologias. O encontro de respostas torna-se um desafio para a escola diante não somente destas mudanças, como também das situações geradas pela crise do capitalismo e pela globalização neoliberal com repercussões na escola.

Trata-se de um processo de reconstrução contínuo da escola pública com a pretensão de, através de compromisso político, agir de forma inovadora na vida social

de forma contextualizada com os conteúdos programáticos e as práticas do cotidiano, dessa maneira, a escola deixa de trabalhar a ação pedagógica dissociada da realidade e passa a proporcionar ações pedagógicas que contribuam para a solução de problemas da realidade em que a escola está inserida, afinal, do que valeria a educação senão para auxiliar a sociedade a enfrentar os desafios com criticidade e competência para alcançar o sucesso?

Grinspun (2008, p. 34), ressalta ainda:

[...] a escola pública tem presente, no seu interior, as relações vivenciadas “fora da escola”, que se caracterizam por serem relações sociais de produção do sistema capitalista, portanto, próprias, de uma sociedade de classe. Assim, ao ignorá-las, a escola não avança na sua contribuição para a transformação da vida social, no sentido da emancipação das classes populares.

As classes populares são compostas de cidadãos comuns com características próprias e características adquiridas pelo convívio social, resultantes de uma história construída ao longo dos tempos, ou seja, todos os fatores influenciam na formação de um cidadão e, portanto, a escola deve levar em consideração as vivências e o contexto para viabilizar um aprendizado que realmente sirva para a emancipação das pessoas de forma humanizada.

A democratização da gestão - fruto de lutas de pessoas que possuíam anseios libertários e democráticos - abriu precedência para as escolas e os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem, no sentido de organizarem seus planejamentos com base nas dificuldades e nos avanços de uma sociedade que vive em constante transformação, propiciando assim, a participação da comunidade nos destinos de uma escola, município, estado e até no futuro do país e do mundo. E isso é busca de melhoria, é possibilidade de intervenção, é construção e reconstrução constante, é evolução! Evolução gradativa e passiva de erros e acertos é verdade, mas o que faz o diferencial é a oportunidade de igualdade de participação do cidadão brasileiro na tomada de decisões que está assegurada em lei e aos poucos trás o retorno preconizado pelos idealizadores que lutaram para que a democratização da gestão se tornasse uma realidade.

1.2.3 - Projeto Político Pedagógico.

É evidente que a educação é o mecanismo utilizado pelas sociedades para que a produção cultural no que se refere a conhecimentos, valores e etc., seja perpetuada pelas gerações como garantia de construção da própria humanidade, pois historicamente, tem sido o reflexo da cultura, da economia dos valores da sociedade em que se situa.

Durante muito tempo, a educação no Brasil foi restrita a uma pequena camada da população brasileira, ou seja, poucos tinham acesso ao recurso mais importante de mediação do conhecimento e construção histórica de sociedade, no entanto, segundo a história nos mostra, esse quadro iniciou um processo de reversão depois de muitos movimentos em prol de uma educação para todos. E teve assegurado tanto no Art. 205 da CF (1988, p. 132), quanto no Art. 2º da Lei 9394/96 - LDB (2017, p. 8):

A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

O fato de terem assegurado na constituição federal e na LDB o dever do estado com a educação, não significa que “este” conseguiu ofertar educação para todos da forma preconizada em lei, dada as distâncias, a falta de estrutura e de organização do sistema. No entanto, abre procedência para novas discussões a respeito de investimentos na educação básica, além de obrigar as autoridades governamentais e buscar meios de oferecer os requisitos mínimos para que a lei se faça cumprir.

Além da obrigatoriedade no cumprimento da lei, existe a população que muitas vezes se organizou para ter o direito a uma educação pública de qualidade, e essas organizações de movimentos que tanto lutaram para que esse ideal ganhasse força para ser aprovado em uma assembleia constituinte, poderão instigar a sociedade a cobrar os seus direitos, exigindo do poder público o cumprimento do seu dever em relação à oferta do ensino público de qualidade gratuito.

Após essa conquista, travou-se outra mais árdua, que até agora, apesar de garantida também na lei, ainda é pauta de tantas discussões, pois é um grande desafio para todos. Trata-se da gestão democrática e participativa, pois apesar de muito discutida por estudiosos e debatida durante um longo período pelos movimentos sociais

e nas pautas governamentais, nas universidades, nas escolas e seminários, fóruns, congressos e conferências, ainda é algo novo do ponto de vista prático.

De acordo com Veiga (2012, p. 39):

Na certeza de que a educação é um instrumento objetivo na luta pela inclusão e pela mudança social, os movimentos sociais empenham-se, nos últimos anos, na construção de projetos políticos-pedagógicos que contribuam para que os trabalhadores tenham uma visão crítica da realidade e das relações sociais e percebam-se enquanto sujeitos capazes de participar, buscar alternativas e agir, politicamente, na perspectiva das transformações almejadas. Embora não seja nova a ideia de tomar a educação como elemento revolucionário para promover a emancipação humana e a mudança social, é relativamente recente o investimento dos movimentos sociais e sindicais na educação escolarizada e no projeto político-pedagógico, instigando-nos à reflexão e ao debate acerca do modo como tais propostas se fazem práxis nos processos de aprendizagem mediados pelos currículos em desenvolvimento.

A realidade é que a gestão democrática na teoria é o melhor modelo a seguir, porém, muitas vezes, o gestor enfrenta dificuldade no sentido de encontrar pessoas com disponibilidade de tempo e boa vontade para colaborar com a educação, e quando encontra, enfrenta o próprio dilema de dificuldade em gerir o próprio tempo, de forma que, desenvolva seu trabalho burocrático em busca de resolver questões administrativas que somente Ele pode resolver, e disponha de tempo compatível com a disponibilidade dos parceiros da escola.

Embora haja um esforço coletivo por parte dos gestores e da comunidade escolar no sentido de gerir seu próprio tempo em função de uma causa maior, é comum haver dificuldades em amenizar e/ou sanar os problemas do cotidiano escolar. Apesar do empenho de cada membro do conselho escolar e do interesse da equipe gestora, em promover uma educação de qualidade, há um rol de fatores capazes de interferir no êxito do processo ensino aprendizagem. Dentre esses fatores, há as desigualdades sociais e a má distribuição de renda existente no país, que afetam diretamente e indiretamente tanto os alunos, como também, os professores, funcionários, famílias e comunidade em geral.

As políticas educacionais dependem basicamente de recursos oriundos da arrecadação de impostos e da administração desses recursos por parte dos órgãos competentes que devolvem aos municípios os valores destinados ao investimento na área da educação. Vale ressaltar que esses valores oscilam de acordo com a arrecadação dos municípios, portanto, por consequência da má distribuição de renda e das desigualdades existentes no Brasil, alguns municípios possuem recursos insuficientes para o investimento devido à educação, ocasionando assim, a ausência de recursos financeiros suficientes para a valorização dos profissionais da educação, para a estrutura física necessária para atender as demandas, bem como para compra de material, pagamento de pessoal de apoio e outras despesas relativas à manutenção das escolas como: material, merenda, transporte etc.

Há várias décadas, o Brasil tenta conduzir sua política educacional e a gestão administrativa financeira com base em um plano nacional de educação elaborado com o objetivo de obter bons resultados no prazo de dez anos. Ocorre que este PNE esbarra em uma realidade repleta de diferenças e desigualdades sociais em todos os contextos, o que dificulta o cumprimento das metas estabelecidas dentro dos prazos estipulados na referida lei.

Vale ressaltar que o principal problema é em relação ao financeiro de um sistema de ensino, pois as secretarias municipais de educação, em sua maioria, apesar de serem ordenadoras de despesas, não são administradoras dos recursos destinados à educação. Ora, sabe-se que apesar de está assegurado em lei, que as secretarias municipais de educação devem ter autonomia financeira, isso não ocorre na maioria dos casos, o que pressupõe que os recursos da educação são administrados por prefeitos e secretários de finanças, o que acarreta uma série de problemas para o gestor educacional, uma vez, que ele é o principal responsável pela prestação de contas com o dinheiro público que deve ser aplicado 100% na educação do município, seja na valorização do magistério e no pagamento do pessoal de apoio e infraestrutura como reza o Fundo Nacional de Desenvolvimento do Ensino Básico - FUNDEB, na aplicação com aquisição de merenda com o recurso específico para este fim, o Programa Nacional de Apoio a Alimentação Escolar - PNAE, na aplicação dos recursos destinados ao transporte escolar, o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar - PNATE, e outros recursos da educação.

Partindo deste pressuposto, torna-se praticamente impossível que se faça uma gestão educacional de qualidade, pois o poder está centrado nas mãos do gestor municipal, que na maioria das vezes, não está tão próximo das necessidades específicas da educação, e nem sempre tem conhecimento das exigências legais com relação à aplicação dos recursos.

No Pará, por exemplo, temos 144 municípios, poucos possuem conselhos municipais com seus respectivos sistemas. E, pouquíssimos gestores de educação gerem o próprio recurso, o que dificulta a realização dos seus respectivos planejamentos. Apesar de organizarem seus orçamentos dentro das cotas estipuladas nas leis que definem o orçamento do governo, como a Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO, a Lei Orçamentária Anual - LOA - e o Plano Participativo Plurianual - PPA - e com base na receita da educação, ainda não dispõem da autonomia necessária ao cumprimento de seus planos. Acarretando desta forma, uma sequência de problematizações que se acumulam ao longo dos anos, dificultando assim, o aprimoramento da qualidade de educação.

Para referendar a importância dos conselhos para a autonomia das secretarias de educação na gestão democrática e participativa, Gohn (2011, p. 104), acrescenta:

Na educação, o princípio da democracia participativa tem orientado, nos anos 1990, a criação de uma série de estruturas participativas, em que se destacam diferentes tipos de conselhos (nacionais, estaduais e municipais). Esses órgãos têm ganho, crescentemente, grande importância, porque a transferência e o recebimento dos recursos financeiros pelos municípios estão vinculados, por lei federal, à existências desses conselhos. A lei preconiza três conselhos de gestão no nível do poder municipal, todos com caráter consultivo, ligados ao Poder Executivo, a saber: o Conselho Municipal de Educação, o Conselho de Alimentação Escolar, e o Conselho de Acompanhamento e Controle Social (CACS) do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental de Valorização do Magistério (Fundef).

Só para contribuir com o que diz COHN (2011): O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental de Valorização do Magistério - FUNDEF - que vigorou de 1998 a 2006, porém foi substituído pelo FUNDEB, que foi criado pela

Emenda Constitucional nº 53/2006 e regulamentado pela Lei nº 11.494/2007 e pelo Decreto nº 6.253/2007:

É um fundo especial, de natureza contábil e de âmbito estadual (um fundo por estado e Distrito Federal, num total de vinte e sete fundos), formado, na quase totalidade, por recursos provenientes dos impostos e transferências dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, vinculados à educação por força do disposto no Art. 212 da Constituição Federal. Além desses recursos, ainda compõe o Fundeb, a título de complementação, uma parcela de recursos federais, sempre que, no âmbito de cada estado, seu valor por aluno não alcançar o mínimo definido nacionalmente. Independentemente da origem, todo o recurso gerado é redistribuído para aplicação exclusiva na educação básica.

Com vigência estabelecida para o período 2007-2020, sua implantação começou em 1º de janeiro de 2007, sendo plenamente concluída em 2009, quando o total de alunos matriculados na rede pública foi considerado na distribuição dos recursos e o percentual de contribuição dos estados, Distrito Federal e municípios para a formação do fundo atingiu o patamar de 20%.

(Brasil, 2007)

Em âmbito municipal, bem como estadual e federal, os conselhos são regulamentados por lei do poder executivo e possuem caráter consultivo, deliberativo e fiscalizador e sua composição é de representantes do poder público e da sociedade civil organizada, tais como: sindicatos, associações, igrejas entre outras esferas governamentais e não governamentais como forma de representar a sociedade junto ao poder público.

Um plano nacional que foi elaborado com o intuito de num prazo de dez anos, atingir metas que contemplem um projeto de educação que a sociedade brasileira aspira para o seu povo está articulado com os planos estaduais e municipais de educação. Conforme Gonh (2011, p. 106):

Segundo a legislação, o município deve também elaborar um Plano de Municipal de Ensino que estabeleça metas objetivando obter, progressivamente, a autonomia das escolas, à medida que elas forem

capazes de elaborar e executar seu plano pedagógico garantindo a gestão democrática do ensino público.

Seguindo uma hierarquia de composição de conselhos com a função de fiscalizar - com caráter consultivo e deliberativo - as escolas também devem constituir seus Conselhos Escolares com representantes dos diversos segmentos da comunidade escolar para juntos, elaborarem seu PPP.

O PPP é um documento que deve ser elaborado pela escola para servir como guia no decorrer do ano letivo com o objetivo de realização das aspirações da comunidade escolar em relação ao sucesso da aprendizagem, para isto, é necessário o envolvimento de todos interessados no desenvolvimento do ensino. Essa prática de participação das pessoas na construção de um documento que tenha características próprias voltadas ao atendimento das reais necessidades dos alunos não surgiu por acaso. Há uma história de luta e resistência por parte de estudiosos, sindicalistas, educadores, estudantes, pessoas da sociedade civil organizada, intelectuais, artistas e demais categorias interessadas em construir o mundo para mais humanitário, e com essa finalidade, não se calaram diante de injustiças e imposições por parte das autoridades. Foi um processo gradativo que merece ser mencionado neste trabalho para que se compreenda a importância dos movimentos sociais na busca do aperfeiçoamento da prática educativa com o escopo de despertar no cidadão brasileiro o senso crítico e a capacidade de criar, de inovar e de contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária.

Em meados da década de 40 e 50, houve um período de propostas inovadoras em defesa da escola pública que buscavam a construção de bases e de diretrizes para a sua universalização, porém na época da ditadura militar (1964-1985), todas essas iniciativas foram desrespeitadas bem como os seus idealizadores componentes de organizações e movimentos sociais. Muitos professores, orientadores e alunos do Serviço de Ensino Vocacional – experiência pedagógica bem sucedida - foram presos, vítimas de repressão à liberdade democrática.

Segundo Veiga (2012, p. 41):

Silenciados durante o regime militar (1964-1985), os movimentos de educação popular ressurgem na década de 1980 sob influência das teorias críticas e, inspirados no neomarxismo francês, veem a instituição escolar como um aparelho de reprodução da ideologia e da estrutura capitalista.

Nessa perspectiva, entendia-se que a luta prioritária dos movimentos sociais e da educação popular deveria centrar-se na conscientização, ou na “desalienação” do povo, deixando a reivindicação de escola pública a cargo dos intelectuais e dos políticos que, paralelamente, lutavam por reformas na educação e pela ampliação da rede escolar.

Após o período ditatorial, inicia-se o processo de redemocratização no país, onde lideranças de esquerda, formadas por educadores se organizam para continuar a luta que não se restringe à reivindicação por melhores condições de trabalho, mas alcança uma abrangência maior no campo educacional, que perpassa pela busca de referências teóricas e históricas sobre a concepção socialista de educação com o objetivo de orientar propostas para a escola democrática, tais como: metodologia interdisciplinar da educação popular de Paulo Freire, bem como inspirações de Marx Engels e Gramsci, além de convergência de discursos socialistas e liberais.

Suas reivindicações foram focadas nos princípios de democratização da escola pública, com qualidade de ensino, acesso e permanência do aluno, direito de ensino gratuito para todos, prolongamento do tempo na escola para oito anos, inovações curriculares, formação continuada para professores, gestão democrática e participativa e um PPP com ideais emancipadores.

A importância da atuação dos conselhos escolares tanto na elaboração do PPP, como nas constantes reuniões da equipe gestora para discutir pautas relativas ao processo ensino aprendizagem, estende-se pela garantia do exercício da cidadania no contexto sócio político, fortalecendo assim, a democracia tão sonhada como viabilização das ações educacionais e sociais.

Conforme Gonh (2011, p. 110):

Uma sociedade civil participativa, autônoma, com seus direitos de cidadania conquistados, respeitados e exercidos em várias dimensões, exige também vontade política dos governantes, principalmente daqueles eleitos pelo povo, pois trata-se de uma tarefa que não é apenas dos cidadãos isolados. As dificuldades de representatividade nos diversos tipos de conselho da área de educação decorrem também da não transparência das gestões públicas – dado o fato de não tornarem públicas as informações. Na luta pela igualdade, a sociedade deve se organizar politicamente para acabar com as distorções do mercado (e não apenas

corrigir suas iniquidades) e lutar para coibir os desmandos dos políticos e administradores inescrupulosos. A exigência de uma democracia participativa deve combinar lutas sociais com lutas institucionais, e a área da educação é um grande espaço para essas ações, via a participação dos conselhos.

É de fundamental importância explicar que o ideal é a existência de conselhos formados por pessoas responsáveis, comprometidas com o processo democrático e participativo e dispostas a lutar por melhoria na qualidade de educação, e por outro lado, há os conselhos criados somente como forma de fazer cumprir a lei no que concerne a sua existência. Esse tipo de conselho é composto de pessoas apontadas pelo gestor e não têm nem compreensão do seu papel conselheiro e nem tampouco interesse em descobrir, estão emprestando seus nomes para assinar papéis que autorizam o gasto do dinheiro público, e nem sequer se preocupam com as consequências que por ventura vierem a sofrer, e o que é pior, as consequências de seus atos podem afetar diretamente uma sociedade inteira sem que essa pessoa nunca tome conhecimento. Isso ocorre quando o gestor quer apenas cumprir com o burocrático e não possui sensatez e compromisso com os alunos, com a escola, com funcionários e com a comunidade em geral. Isto significa que existe a possibilidade de - ao invés dos conselhos servirem para o empoderamento das classes sociais enquanto atores políticos alavancando o processo de participação nos contextos educacionais - contribuir para o retrocesso ao que foi conquistado ao longo dos anos. Não se deve esquecer que a implantação dos conselhos foi uma das conquistas dos movimentos populares que lutaram pela democratização dos espaços dos espaços públicos como forma de fiscalizar e sugerir a destinação dos recursos oriundo da arrecadação da receita, e têm a finalidade principal de representar a sociedade civil e política na tomada de decisões.

Acredita-se que a maioria dos membros dos conselhos atue enquanto sujeitos políticos conforme as leis estabelecidas, e quando agem corretamente, podem contribuir muito com a gestão de uma escola propiciando avanço em todos os aspectos da educação. Diante dessa premissa, os conselhos devem participar não só da elaboração do planejamento, mas também do monitoramento e da avaliação das ações elaboradas e executadas previsto em lei específica da educação LDB nº 9394/96 da construção o PPP como mecanismo estruturado e flexível de aprendizagem.

Tal Projeto deve constar informações gerais da escola e ser elaborado com a participação da comunidade escolar, levando em consideração as características e potencialidades dos alunos. Um projeto que propicie aos atores envolvidos, questionamentos à partir das práticas sociais e reconheça a função da escola como formadora de opiniões incumbida de transformar a sociedade para as gerações futuras. É como enfatiza Veiga (2012, p. 48):

A dimensão política da prática pedagógica exige, portanto, que se questione o conhecimento por dentro das práticas sociais e culturais, expondo e reconstituindo os vínculos políticos entre os signos e as estruturas de representação. Estaremos, assim, historicizando as relações de poder/saber e as tecnologias de produção cultural para entender as formas como a própria cultura está inscrita em representações que produzem e legitimam, justificando os processos de dominação e exclusão.

Diante do pressuposto, faz-se necessário que cada escola junto com o conselho escolar, organize minuciosamente as suas atividades anuais de acordo com seus anseios, suas necessidades, visões e concepções sob uma ótica de inovação e emancipação, onde alunos, professores e servidores técnico-administrativos, pais de alunos e comunidade tenham a possibilidade de unirem-se para debater questões do interesse da escola sempre que for preciso com o escopo de ampliar a autonomia da escola e a vivência democrática, discutindo e rediscutindo as suas prioridades, no sentido de aprimorar a prática pedagógica e proporcionar qualidade na educação e conseqüentemente, formar cidadãos conscientes e capazes de agir em prol da transformação social do atual contexto.

É comum ouvirmos nas escolas justificativas por não terem ainda elaborado seu PPP. Alguns gestores dizem que a falta de tempo e de interesse das categorias são fatores que impedem a escola de construir seu projeto. Outros dizem ainda que seja um processo muito trabalhoso que requer dedicação de tempo que ele não pode desperdiçar, pois tem muita coisa pra resolver no dia-a-dia. Não conseguem compreender que o PPP vai dar maior viabilidade para as ações, além de nortear de forma organizada o desenvolvimento das atividades, pois descentraliza e torna todos responsáveis pelo sucesso ou não da escola, o que possibilita maior autonomia.

A participação dos pais, alunos e comunidade escolar, o desenvolvimento de parcerias de segmentos sociais, faz com que o PPP se torne um elemento de suma importância para orientar e respaldar a escola, envolvendo todos em um compromisso com a formação do cidadão para a sociedade em que está inserido, além de possibilitar a efetivação da intencionalidade da escola e dos princípios e objetivos da educação brasileira.

O projeto político pedagógico não é um documento para ficar engavetado em uma mesa, pois precisa ser posto em prática com a finalidade de melhorar o desempenho do aluno e deve transcender o simples agrupamento de planos de ensino e atividades diversificadas. Enfim, o PPP deve ter a identidade da escola e servir de instrumento dinâmico na gestão democrática.

Um PPP em sua essência, serve para organizar o processo de ensino aprendizagem de forma politizada com embasamento teórico e metodologias bem definidas e pensadas coletivamente com visão de futuro. Gadotti (2002, p. 276), diz: “Falar em futuro da educação não é futurologia. Trata-se de, à luz da história anterior da educação, antever os próximos passos associando teoria pedagógica e prática educacional a uma análise sócio histórica.”

Percebe-se nessa fala que o autor acredita que o processo de ensino aprendizagem precisa ter características de ação-reflexão de forma contextualizada, ou seja, não pode de maneira alguma está dissociada da realidade do aluno. Daí a importância de se elaborar um diagnóstico da realidade em que a escola está inserida como forma de pontuar fatores favoráveis, desfavoráveis da escola como forma de conhecer seus pontos fortes e suas fraquezas. Esse diagnóstico deve ser feito com a participação de todas as categorias que compõem a escola e socializado em uma ampla discussão sobre os problemas elencados com a previsão de ações interligadas que visem resolver as diversas situações elencadas. Esse processo pode requerer muito tempo, cabe ao gestor com sua capacidade de liderança e gestão de tempo proceder com sabedoria na elaboração de cronograma de encontros periódicos na atribuição de responsabilidades.

O PPP requer o envolvimento de pessoas que estejam realmente preocupadas e compromissadas com o processo ensino aprendizagem para participarem ativamente tanto da elaboração quanto da execução, avaliação e monitoramento. Sim, porque a construção do PPP não consiste apenas em levantar dados e planejar ações para dirimir os problemas, mas sim, fazer o acompanhamento das ações canalizadas a objetivos

específicos e gerais. A importância da participação fica bem compreendida pelos escritos de Lück (2011, p. 23), que diz:

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí porque a participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica de uma realidade e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social como um todo.

Para que o PPP alcance resultados positivos, o gestor precisa ouvir as explicitações dos propósitos dos professores no que se refere ao vislumbrar de caminhos para melhorarem sua atuação na escola, bem como ouvir os anseios da comunidade escolar como um todo. Explicar sobre a importância do documento que deve ter clara a intenção da escola e de seus profissionais, sempre com a visão do que se tem e do que se quer, sem deixar de esclarecer a todos que apesar da autonomia, não podem deixar de seguir as normas e padrões estabelecidos nas leis maiores, tais como: orientações curriculares e metodológicas do sistema educacional.

Conforme afirma Veiga (2012, p. 109):

As escolas têm reconhecido o poder das leis, e estas estão sendo socialmente legitimadas por toda sociedade. Faltam para grande parte da comunidade escolar, condições de criticar, de distinguir o que a legislação traz para a educação dos seus filhos, aspectos em que as leis avançam e onde elas regridem. Porém, esse espaço de discussão e compreensão está longe de ser atingido. Para que ele ocorra, é preciso que se invista em formação continuada de todos, inclusive dos professores.

Dos princípios que se baseia o projeto político pedagógico é primordial destacar: a garantia do acesso e permanência com sucesso, do aluno na escola; gestão

democrática; valorização dos profissionais da educação; qualidade do ensino; organização e integração curricular, integração escola/família/comunidade e autonomia.

A gestão participativa é um exercício de democracia e um direito de cidadania e, portanto implica em deveres e responsabilidades que a sociedade como um todo deve assumir com o intuito de ser parceira desse processo humanístico e igualitário. Com o empenho e a participação de todos que fazem parte do contexto escolar o alcance de um resultado positivo é quase que palpável o que deve servir como forma de motivação e incentivo de outras pessoas a auxiliar a gestão na construção de uma educação cada vez melhor.

De acordo Gadotti (2012, p. 96):

Se a luta de classes não se decide na escola, esta pode, pelo menos, ser um local de debate, de aprofundamento das questões sociais e políticas. Insistir na autonomia da escola, não é conferir-lhe um estatuto que a isola da sociedade e das lutas aí travadas. É transformá-la num local onde impere o provisório, onde todas as ideias devem ser discutidas, onde todas as posições possam manifestar-se, onde o debate, a crítica tenham audiência. A escola hoje pode sobreviver na medida em que ela se abrir para as discussão do problemas nacionais.

Essa fala sintetiza a urgência de trazer às famílias e a comunidade em geral para participar das atividades da escola com a finalidade de fomentar as discussões que são comuns a cada contexto.

Alunos que percebem a participação dos pais na escola geralmente apresentam um melhor desempenho e dificilmente evadem ou repetem. Escolas que se articulam com a comunidade e contam com a sua participação, oferecem uma educação de melhor qualidade a seus alunos. Portanto, a integração escola/comunidade serve de incentivo aos trabalhadores da educação, isso é fato! Pois desta forma, a comunidade tem conhecimento do trabalho que a escola está realizando, seja nas ações pedagógicas e ações culturais como forma de atrair e mostrar os talentos dos alunos, como também nas divulgações de prestação de contas com o dinheiro arrecadado em algum evento organizado pela escola com a participação da comunidade escolar e sociedade em geral.

No momento do diagnóstico é imprescindível haver discussão e análise do ponto quantitativo e qualitativo dos dados levantados, tanto dos indicadores de fraquezas, como dos indicadores de fortalezas. Antes, porém, deve-se questionar:

- Como é o contexto sócio-político-econômico da escola?
- Qual tem sido a função da escola?
- Como tem sido a participação dos pais na escola?
- Que resultados a escola está apresentando para a sociedade?
- Como a escola tem considerado os alunos, na relação ensino aprendizagem?

Na fase do diagnóstico, a equipe deverá ter conhecimento dos recursos financeiros disponíveis para compras e outros serviços, além de verificar o recurso humano existente e o funcionamento da escola e do processo pedagógico e em seguida organizar uma relação de necessidades da escola, elencando as suas prioridades de acordo com as falas de todos em relação ao que acreditam ser mais urgente conseguir melhorar. Segundo Veiga (2012, p. 34):

A escola é uma organização viva e dinâmica, que compartilha de uma totalidade social, e o seu projeto político-pedagógico deve ser também vivo e dinâmico, norteador de todo movimento escolar – seu plano global, seu plano de ensino, seu plano em torno das disciplinas e, inclusive, seu plano de aula. Em fidelidade ao conceito de formação, os sujeitos envolvidos – gestores, pais, professores e alunos – traduzem o projeto político pedagógico concretamente, visando à construção da formação humana. E a finalidade das mediações de ordem escolar tem como parâmetro, ou deveria ter, a própria formação.

No aspecto pedagógico há de se discutir a proposta e seus objetivos, conteúdos, metodologias, processo de avaliação sem deixar de levar em consideração as necessidades e valores dos alunos, faixa etária, situação socioeconômica. Estatística dos dois últimos anos pelo menos, tipo: matrícula inicial, matrícula final, evasão, repetência, alunos de recuperação, distorção idade/série, alunos com notas máximas e mínimas. Estratégias para melhorar o rendimento anual escolar, formação continuada para professores, atividades diferenciadas voltadas tanto para alunos como para a comunidade escolar como forma de motivação e valorização do servidor e do aluno.

No aspecto administrativo, devem ser analisados os recursos humanos e materiais disponíveis, organização de documentação e da escola, e no financeiro, os recursos existentes, a forma de aplicação das verbas e da prestação de contas dentro da legalidade e com transparência.

Após o diagnóstico, a equipe deve buscar fundamentação teórica para subsidiar o PPP no sentido de orientar a ação conjunta, e sempre com a perspectiva inovadora, estabelecer uma linha de ação que a maioria considere prioritária para o desenvolvimento dos trabalhos. Algumas perguntas devem ser feitas aos diversos segmentos em relação da escola que se tem, da escola que se quer, de como conseguir melhorar e/ou mudar o que não está bom, sem esquecer-se de estabelecer metas mensuráveis e de governabilidade da escola.

De posse das respostas, é chegada a hora de planejar, de pensar na missão com visão de futuro, traçar objetivos e estratégias para transformar a educação para melhor, e de acordo com as prioridades elencadas, escolher as ações e os responsáveis pela execução das mesmas. A missão deve sintetizar a identidade da escola, sua função enquanto formadora de uma cidadania capaz de transformar a sociedade com sua capacidade de pensar e agir de forma crítica e construtiva.

A avaliação e o monitoramento precisam ocorrer periodicamente para que haja momento de verificar se as ações realizadas interferiram de forma positiva no resultado final por exemplo. Se ao final de um ano, a equipe chegar à conclusão com base nos dados estatísticos que houve um aumento, por exemplo, no número de aprovados, ou que o índice de reprovação e de evasão diminuiu... Significa que as estratégias adotadas deram certo, e que os responsáveis pelas ações que levaram a esse resultado cumpriram com seu papel e o mais importante, significa que o resultado foi positivo e que o projeto alcançou o sucesso tão aguardado por todos. É a escola cumprindo com sua função social, e promoção da cidadania, o desenvolvimento pleno e o sucesso dos alunos no processo ensino aprendizagem.

Vale ressaltar que ao construir projetos políticos pedagógicos, significa iniciar processos de participação coletiva com consciência e coragem na luta incessante por uma educação de qualidade, por uma escola que tenha como escopo a verdadeira educação que perpassa não só pela aprendizagem de conteúdos e aquisição de habilidades e competências, mas que acima de tudo busque a humanização do cidadão. Esses projetos devem definir ações a se realizar em curto, médio e longo prazo de acordo com o objetivo previamente definido pela escola enquanto comunidade.

Conforme assegura Veiga (2012, pp. 117-118):

O projeto político-pedagógico assim entendido é um instrumento formativo e auxilia desenvolver uma ação coletiva, porque não se

constroem projetos por decretos ou intervenções externas à escola. O projeto edifica-se com o próprio grupo de professores, alunos, pais, funcionários, representantes da comunidade no âmbito da prática pedagógica.

A escola em seu dia a dia é um espaço de inúmeras e diversificadas práticas que estão em permanente processo de construção e reconstrução. As práticas de gestão fazem parte da vida da escola contribuindo para o desenvolvimento democrático e a participação.

Enfim, se a gestão democrática da escola pública for vislumbrada como um meio de inovação das práticas pedagógicas, certamente será um fator imprescindível para que a melhoria da qualidade do ensino seja alcançada. Para isso, se faz necessário concretizar a gestão democrática através do projeto político-pedagógica e dos conselhos escolares, partindo do pressuposto de que o PPP nunca estará pronto e acabado, mas sim, está em constante formulação e reformulação num processo que envolve as diferentes categorias da comunidade escolar representadas pelos CEs.

Segundo Veiga (2012, p 127), o CE deve atuar como “mecanismo de participação e sustentação do projeto político-pedagógico capaz de problematizar e buscar uma escola que, efetivamente, responda aos interesses de sua coletividade”, pois desta forma, acredita que se rompe a lógica da competição e do individualismo. Essa prática é possível, quando a escola abre espaço para que a comunidade escolar possa se manifestar, seja para reivindicar seus direitos, seja pra contribuir com sugestões e atitudes que julgam necessárias a melhoria do desempenho dos alunos ou mesmo em colaborar para que a instituição tenha mais condições físicas e materiais para desenvolver um bom trabalho, portanto, a comunidade escolar poderá auxiliar a gestão não só com ideias, mas com atitudes e ações inovadoras de participação emancipatórias que vise o sucesso coletivo.

Discussões a respeito dos problemas de uma escola podem até ser consideradas desgastantes, porém são de extrema importância para que os envolvidos no processo cheguem a um consenso para questões específicas relevantes para a obtenção da realização dos interesses de todos no que concerne à educação de qualidade. E assim, através do processo democrático de construção e reconstrução do PPP, a participação se efetiva, inconclusa, de forma a assegurar e garantir a representatividade e o pluralismo

dos atores envolvidos no processo ensino aprendizagem que pleiteiam a melhoria da qualidade de educação para todos.

1.2.4 - A Participação e o Compromisso

Em relação à participação referente ao processo ensino aprendizagem, Oliveira (2003, p. 144), afirma:

Para que a escola seja essa instituição dinâmica, moderna, sintonizada com os anseios de todos a ela vinculados, ela necessitará estabelecer mecanismos de participação democrática que possibilitem, aos membros da comunidade escolar, expressar suas ideias e ideais educativos.

Ao analisar a realidade das escolas, não se pode deixar de frisar a principal dificuldade em convencer os docentes da necessidade e da importância de um planejamento. É comum ouvirmos reclamações a respeito da baixa remuneração, da ausência de valorização dos profissionais da educação. E essa problemática trás uma interferência significativa na atuação da docência em nosso país, pois muitos professores sentem-se desestimulados por não ter um salário digno. Dizem que o salário que ganham mal dá para sobreviver e, portanto, infelizmente não sentem estímulo suficiente para planejar, alegam falta de tempo, pois a maioria tem carga horária máxima e muitas vezes trabalham em mais de uma escola para aumentarem sua renda mensal. Ficam impossibilitados de pesquisar, de buscar o aperfeiçoamento.

Diante dessa realidade, questionam-se dois fatores:

- O aluno enquanto ser consciente de seus deveres e direitos, exigindo educação de qualidade.
- O professor enquanto cidadão com direito de reivindicar melhorias e o compromisso de desenvolver suas atividades com responsabilidade.

Ora, os problemas não podem gerar outros problemas, muito ao contrário, precisam de solução, e para resolver algo que atrapalha o curso normal dos acontecimentos, se faz necessário analisar as causas, verificar possibilidades de mudanças, pensar estratégias e organizar ações com a finalidade de superar os obstáculos que possam por ventura impedir o sucesso almejado.

De acordo com Paro (2015, p. 67):

A ação da escola e de seus educadores reveste-se assim de uma complexidade ímpar que exige condições de trabalho adequadas tanto aos aspectos políticos quanto aos técnicos. Os primeiros dizem respeito, acima de tudo, à liberdade e à autonomia de professores e demais educadores escolares para planejarem e organizarem suas atividades de acordo com as peculiaridades de seus alunos, do currículo envolvido e da especificidade do trabalho pedagógico. Os aspectos técnicos, por sua vez, têm a ver com todas as condições materiais e institucionais necessárias ao desenvolvimento da ação pedagógica, indo desde recursos didáticos, material escolar, mobiliário, salas e ambientes disponíveis, passando por remuneração satisfatória e formação permanente adequada, até os espaços e tempos reservados para a troca de experiências com colegas de trabalho e compartilhamento de experiências com a comunidade.

Todo esse processo requer uma visão de futuro pautada nos parâmetros da democracia de uma gestão participativa e com missão transformista de realidade com o compromisso de assegurar os direitos do aluno em relação a uma educação digna.

Para que o aluno precise ter seus direitos garantidos no que concerne à educação, é preciso que o professor participe do planejamento a fim de desenvolver um trabalho eficaz, muito embora, às vezes desestimulados pela falta de incentivo por parte dos governantes, essa categoria não se sinta motivada a participar do planejamento da escola. No entanto, apesar de existir esse descontentamento, é inerente do professor, a vontade de ter o reconhecimento da sociedade em relação a sua contribuição para a educação dos alunos e para sua formação pessoal e profissional, o que resulta numa motivação espontânea em participar das inúmeras reuniões para decidir o melhor para a melhoria educacional.

De acordo com Lück (2011, p. 33-34):

A participação efetiva na escola, pressupõe que os professores, coletivamente organizados, discutam e analisem a problemática pedagógica que vivenciam em interação com a organização escolar e que, a partir dessa análise, determinem caminhos para superar as dificuldades que julgarem mais carentes de atenção e assumam compromisso com a promoção de transformação nas práticas escolares. Assim, os problemas e situações desejados são apontados pelo próprio grupo, e não apenas

pelo diretor da escola ou sua equipe técnico-pedagógica, gerando, dessa forma, um sentimento de autoria e de responsabilidade coletivas pelas ações educacionais, condição fundamental para sua efetividade, segundo o espírito democrático e a prática da autonomia.

A participação tanto do professor, quanto do aluno deve ser responsável, compromissada com o que está estabelecido no regimento da escola, e principalmente na Lei 9394/96. E o gestor deve estar preparado para conduzir as discussões para que não tomem proporções inconstitucionais, pois é inerente do ser humano buscar a realização de suas aspirações pautadas nas suas expectativas, sem uma análise prévia das consequências. Portanto, mesmo ouvindo as diversas opiniões sobre quando, como e quê fazer, a gestão democrática precisa tomar cuidado para não tomar uma iniciativa que venha acarretar problemas maiores no futuro.

A participação na gestão escolar é de fundamental importância no contexto escolar, porém não há como negar a existência de manifestações individuais por parte dos atores envolvidos, bem como de pessoas que simplesmente comparecem nas reuniões de planejamento para garantir a frequência e não ter descontado em seus contracheques valores que farão falta no seu orçamento, de pais que não detêm conhecimento de causa, de comunidade que se enche de razão para criticar e exigir, mas não contribui em nada para que as ações sejam realizadas com sucesso, enfim, existem várias formas de participação que um gestor escolar precisa estar atento, para poder extrair o máximo de ideias que venham somar com a formação de cidadãos preparados para atuar na construção de uma sociedade mais digna e humanitária. Conforme afirma Grinspun (2008, p. 66):

Reafirmar, na construção da escola, o ouvir alunos e professores, suas representações, levar em conta seus níveis de consciência, atuar de modo integrado com as diferentes instâncias da sociedade civil, lutando contra a visão neoliberal que, no caso da escola, reduz o conhecimento à questão técnica, numa concepção de escola-empresa e considerando o conhecimento enquanto questão cultural ética e política, numa concepção de escola transformadora da vida social.

Quando a escola ouve os anseios dos integrantes de uma escola, inicia-se um processo de combate ao individualismo e se inicia uma intensa busca de novas descobertas a cerca do aprendizado dos alunos, do desaprender, aprender e reaprender

das práticas pedagógicas, a melhoria das relações interpessoais com um olhar de respeito pela opinião de cada um, simplificando: há uma verdadeira gestão democrática e participativa propensa a adquirir eficácia nos resultados finais.

2 - MARCO METODOLÓGICO

2.1 - Justificativa da investigação.

O interesse em pesquisar sobre a elaboração e execução dos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas pólos de Ipixuna do Pará é oriundo de uma inquietude a respeito da forma de construção do projeto e dos resultados alcançados com o desenvolvimento das ações da escola em relação ao desempenho da aprendizagem dos alunos.

O motivo de investigar tal situação se justifica pelo surgimento de uma inquietação a respeito da forma de gestão escolar que predomina nas escolas. A inquietação ocorreu após verificar que nos últimos anos houve uma rotatividade de gestores e professores nas escolas pólos de Ipixuna do Pará. E a partir de 2007 essa rotatividade também aconteceu com os técnicos e gestores da SEMED.

O intuito da pesquisa é descobrir se as equipes gestoras das escolas pólos de Ipixuna do Pará estão envolvendo os diversos segmentos da comunidade escolar na elaboração, execução, avaliação e monitoramento do PPP. Descobrir também, se de fato, há uma gestão democrática e participativa no município de Ipixuna do Pará.

Este tema está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Diante desta premissa, é de fundamental importância para o profissional da educação aprofundar o estudo do tema citado.

Durante muito tempo, a educação em nosso país foi privilégio de poucos, no entanto, segundo a história nos mostra, esse quadro iniciou um processo de reversão depois de muitos movimentos em prol de uma educação para todos. E teve assegurado no Art. 205 da CF de 1988 e no Art. 2º da LDBEN 9394/96: “A educação como finalidade de desenvolver plenamente o educando e prepará-lo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana”.

Após essa conquista travou-se outra mais árdua, que até agora, apesar de tantas discussões a respeito, é um grande desafio para todos. Trata-se da gestão democrática.

Há várias décadas, o Brasil tenta conduzir sua política educacional e a gestão administrativa financeira com base em um plano nacional em uma realidade repleta de diferenças e desigualdades em vários contextos. Um plano nacional que deve refletir o projeto de educação que a sociedade brasileira aspira para o seu povo.

Como forma de gestão democrática, cada estado e cada município devem ter seus planos educacionais elaborados. E, por conseguinte, cada escola deverá também construir seu PPP.

Cada escola possui alunos com características próprias e precisam estar cientes de suas peculiaridades e potencialidades, esse é o pensamento de defesa de um projeto de educação que reconhece e considera a função da escola como formadora de opiniões para transformar a sociedade para melhor. É como enfatiza Celso Antunes (2007, p. 13): “Não deve existir espaço para a sala de aula em cuja porta edifica-se o simbólico cabida onde, ao entrar, o aluno deixa penduradas as suas emoções e sentimentos, posto que lá dentro valerá apenas pela lição que faz, atenção com que ouve e nota que tira.”

Diante dessa premissa faz-se necessário que as escolas organizem seus projetos políticos pedagógicos de forma participativa e que suas atividades anuais estejam de acordo com seus anseios, suas necessidades, visões e concepções sob uma visão de inovação emancipatória, onde alunos, pais de alunos, professores, comunidade e demais funcionários possam ter a oportunidade de discutir sobre o processo ensino aprendizagem, dando sugestões para melhorar a qualidade de educação. Assim, a escola conseguirá ampliar sua autonomia e a vivência democrática.

Dessa forma, o presente estudo busca descobrir se as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará estão planejando suas ações com foco no aluno? Se o Projeto Político Pedagógico está contribuindo para a organização do planejamento das escolas? Se há o envolvimento de toda comunidade escolar e comunidade local na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola? Mediante essas questões, levanta-se a seguinte problemática: **Quais as contribuições do Projeto Político Pedagógico para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará?** Sabe-se que o processo democrático de gerir escolas, demanda tempo, e, exige participação de todas as esferas na construção do PPP e na organização de ações com a finalidade de dirimir e sanar alguns problemas que sejam de governabilidade da escola. Além disso, é necessário que

os projetos tenham como foco o aluno no sentido de proporcionar uma aprendizagem ampla e perceptível. A pesquisa terá como escopo: analisar a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades do aluno

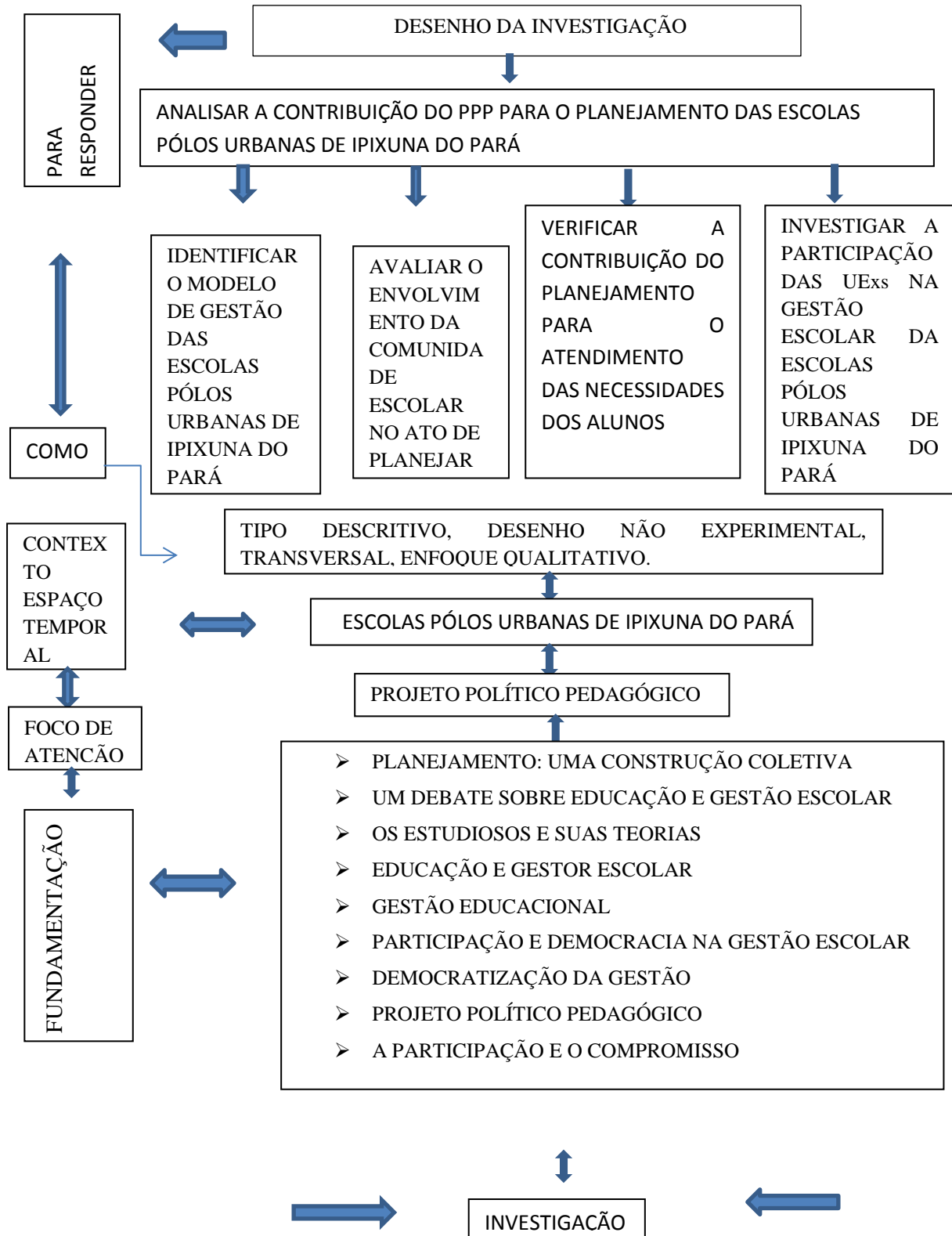
Diante do exposto, definiu-se como objetivo geral: Analisar a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará. E para que se possa alcançar essa resposta foram elaborados alguns objetivos específicos:

- Identificar o modelo de gestão das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará;
- Avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar;
- Verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos;
- Investigar a participação das unidades executoras (UExs) na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará.

A pretensão de investigar as contribuições do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará com a finalidade de fazer sugestões após o resultado final.

2.2 – Desenho metodológico.

FIGURA 1: Esquema do desenho metodológico



Fonte: autora: Silvia Carmo de Almeida, 2017.

Para melhor compreensão do desenho metodológico da pesquisa, é imprescindível entender o que é o método e o que é a metodologia numa pesquisa. Sabemos que a metodologia é o estudo dos métodos, especialmente das ciências e que o método é processo organizado de pesquisa, esse procedimento geralmente é sistemático e possui lógica, segue uma sequência até a obtenção dos resultados finais. Para Gil (2008, p.27), o método científico “é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

Para Lakatos (2003, p.82), o método científico é “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Compreende-se com essa descrição do autor que o investigador necessita esquematizar a maneira de desenvolver seu trabalho de forma que o método científico utilizado permita um norte seguro e econômico, no sentido de auxiliar maior precisão no alcance dos objetivos da pesquisa.

Neste capítulo a construção metodológica da tese será apresentada e tem como tema de investigação científica: “As contribuições que o PPP pode trazer para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixunado Pará”.

O tema está relacionado com a exigência da Lei de diretrizes e Bases da Educação – LDB no que se refere a obrigatoriedade de cada escola possuir o seu PPP com base na realidade educacional de cada estado, região, município e comunidade escolar. Esse PPP precisa ser elaborado com a participação de todos os que estão inseridos no contexto escolar, tais como: professores, pais de alunos, alunos, comunidade, pessoal de apoio e equipe gestora com o objetivo principal de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem.

Com o intuito de analisar as contribuições desses PPPs, há o propósito de verificar se as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará estão planejando suas ações com foco no aluno? Se o Projeto Político Pedagógico está contribuindo para a organização do planejamento das escolas? Se há o envolvimento de toda comunidade escolar e comunidade local na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola? E por fim, buscar resposta para a seguinte prolema: **Quais as contribuições do Projeto Político Pedagógico para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará?**

Com a finalidade de responder essa questão, elaborou-se o seguinte objetivo geral: Analisar a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

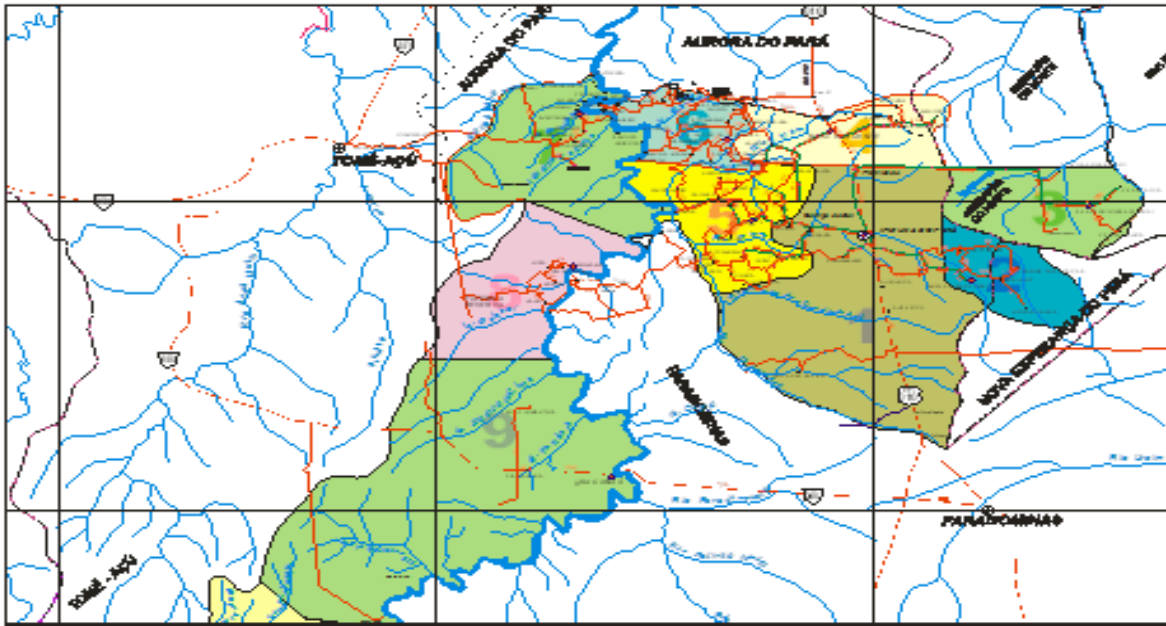
Para que haja resposta para esse objetivo, elaborou-se os seguintes objetivos específicos: Identificar o modelo de gestão das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará; Avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar; Verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos; Investigar a participação das UEXs na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará.

2.3 - Contexto espacial e sócio-econômico da pesquisa

As escolas pesquisadas ficam na cidade de Ipixuna do Pará nordeste do estado Paraense. A cidade de Ipixuna tem vinte e um anos de emancipação política e cinquenta e cinco anos de existência. Recebeu o nome de **Ipixuna**, de origem indígena, Tupi Guarani, que significa rios de águas escuras, em função do rio que corta a cidade.

Segundo o IBGE o município de Ipixuna teve um crescimento populacional de mais de 100% na última década. Ipixuna do Pará localiza-se na Mesorregião Nordeste paraense, Microrregião do Guamá, limitando-se com os Municípios de Paragominas, Goianésia, Breu Branco, Tailândia, Tomé-Açu, Aurora do Pará, Capitão Poço e Nova Esperança do Piriá.

A sede do Município está à 280 km da Capital do Estado-Belém, ligada por via rodoviária, rodovia BR-010 e por via fluvial através do Rio Capim. O Município possui uma área de 5.215,555 km² com uma população estimada (2013) de 54.609 habitantes, conforme projeção do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o que lhe confere uma densidade demográfica de 10,47 habitantes por Km².

FIGURA 2: Mapa geográfico do Município de Ipixuna do Pará

Fonte: Secretaria de Obras de Ipixuna do Pará

A economia do município é basicamente na agropecuária, da produção da farinha através do cultivo da mandioca e da produção de leite e criação de gado de corte. O principal destaque é a extração do recurso mineral caulim. O minério é extraído de duas minas em Ipixuna do Pará que fica às margens do Rio Capim. O caulim é transportado por minerodutos até Barcarena, onde é beneficiado e embarcado no porto privado da Imerys. A maior parte do minério tem como destino o mercado internacional e é utilizado na fabricação de cerâmica, papel e outros.

Destaca-se também a extração do recurso mineral caulim. O minério é extraído de duas minas em Ipixuna do Pará que fica às margens do Rio Capim. Uma delas é a Rio Capim Caulim – RCC. O caulim é transportado por minerodutos até Barcarena, onde é beneficiado e embarcado no porto privado da Imerys. A maior parte do minério tem como destino o mercado internacional. Ao município restam apenas os problemas ambientais causado pela extração do minério.

FIGURA 3: Mina RCC, em Ipixuna do Pará.



Fonte: Secretaria Municipal de Obras de Ipixuna do Pará

Atualmente o município possui 69 escolas em atividade, sendo dessas, 16 escolas polos que agregam a vida documental das outras restantes, de professores, alunos e servidores. Também são responsáveis pelo apoio didático e pedagógico dessas unidades menores, chamados de anexos. Na sede do município ficam apenas seis escolas do ensino fundamental, duas delas específicas de educação infantil, além delas, há mais duas escolinhas particulares que atendem crianças de 3 a 5 anos de idade, há ainda, uma escola estadual de ensino médio. Nesse contexto, quatro escolas polos, localizadas na sede da cidade, serão lócus da pesquisa.

As escolas pólos são de grande e médio porte e possuem escolas anexas de menor porte que ficam localizadas nas comunidades menores onde há menos habitantes e conseqüentemente, menos alunos. De acordo com o censo de 2016, oito mil, novecentos e oitenta (8.980) alunos foram matriculados na rede municipal de ensino, distribuídos da seguinte forma:

TABELA 1: Alunos matriculados na rede municipal de Ipixuna do Pará em 2016.

| Matrículas em creches | Matrículas em pré-escola | Matrículas anos iniciais | Matrículas anos finais | Matrículas em EJA |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| 167 | 1.071 | 4.395 | 2.449 | 898 |

Fonte: Censo escolar/INEP 2016.

O município possui atualmente um Índice de IDEB de 4,5% nas séries iniciais, o que demonstra um avanço no decorrer dos últimos anos: 2005: 2.5%; 2007: 2.6%; 2009: 3.4%; 2011: 3.9; 2013: 3.1 e 4.5 em 2015. conforme tabela e gráfico abaixo:

TABELA 2: IDEB de Ipixuna do Pará dos anos iniciais de 2005 a 2015.

| 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 |
|------|------|------|------|------|------|
| 2.5 | 2.6 | 3.4 | 3.9 | 3.1 | 4.5 |

Fonte: INEP/2017.

O gráfico a seguir demonstra a evolução do IDEB – anos iniciais – do município de Ipixuna do Pará, pode-se perceber claramente que após quatro avaliações do índice de desenvolvimento da educação básica, houve uma queda em 2013 e em seguida um salto considerável no ano de 2015.

GRÁFICO 1: Evolução do IDEB de Ipixuna do Pará. Anos iniciais.



Fonte: QEdu.org.br. Dados do ideb/inep (2015).

E nas séries finais começou em 2005 com: 2.8%, foi pra 2.9% em 2007, em 2009 alcançou 3.6, em 2011 chegou a 4.0%, e em 2013 caiu para 3.3, porém apresentou uma melhora com um índice de 4,1.

Abaixo segue a tabela com o demonstrativo da evolução do IDEB – anos finais - de Ipixuna do Pará para que haja melhor percepção das alterações no decorrer dos anos:

TABELA 3: IDEB dos anos finais de 2005 a 2015.

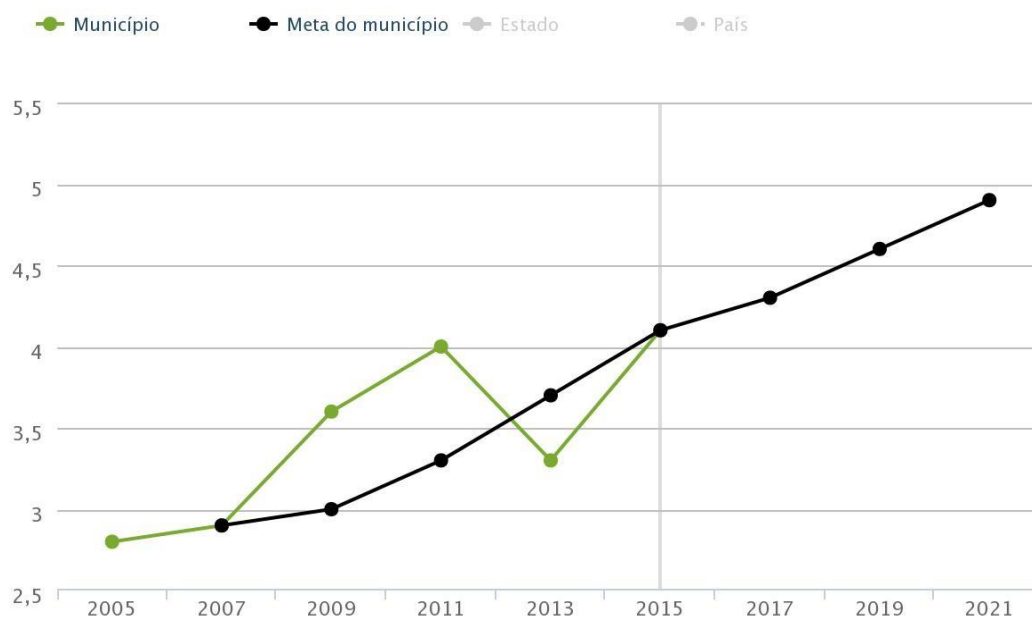
| 2005 | 2007 | 2009 | 2011 | 2013 | 2015 |
|------|------|------|------|------|------|
| 2.8 | 2.9 | 3.6 | 4.0 | 3.3 | 4.1 |

Fonte: INEP, 2018.

Em seguida há um gráfico que demonstra um avanço no IDEB – anos finais – no decorrer das quatro primeiras avaliações aplicadas no município de Ipixuna do Pará, uma queda em 2013 e uma elevação no ano de 2015.

GRÁFICO 2: Evolução do IDEB de Ipixuna do Pará. Anos finais.

EVOLUÇÃO DO IDEB



Fonte: QEdu.org.br. Dados do ideb/inep (2015).

Apresenta uma estatística da seguinte forma:

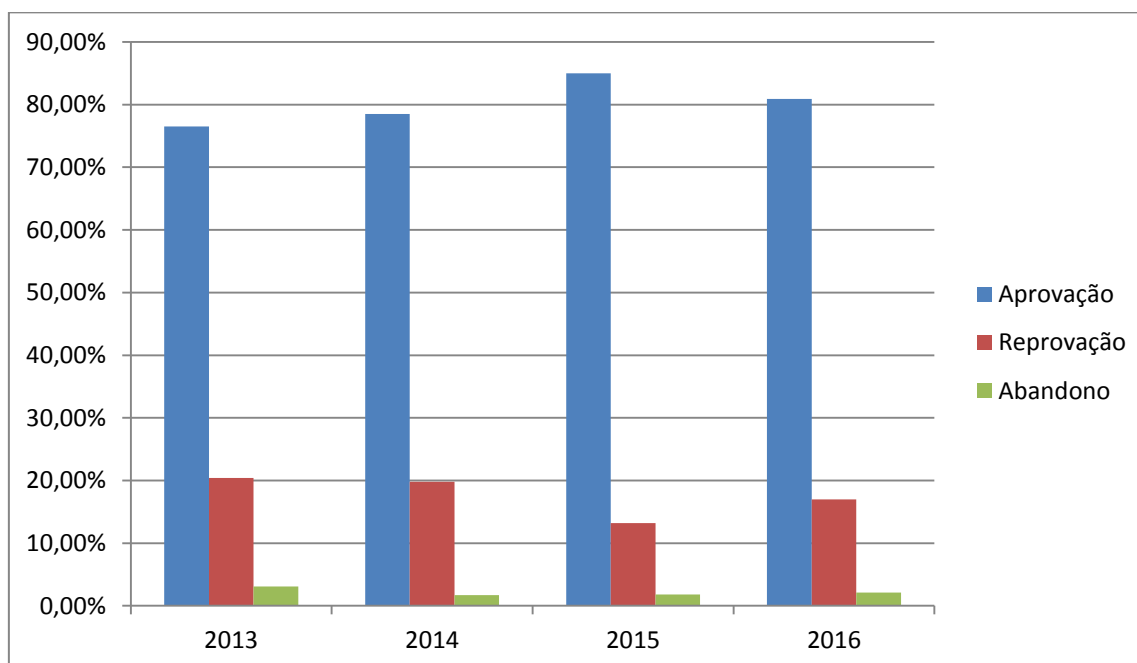
TABELA 4: Índices educacionais de Ipixuna do Pará nos anos de 2013 a 2016. Anos iniciais.

| Anos | Aprovação | Reprovação | Abandono |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 76,5% | 20,4% | 3,1% |
| 2014 | 78,5% | 19,8% | 1,7% |
| 2015 | 85,0% | 13,2% | 1,8% |
| 2016 | 80,9% | 17,0% | 2,1% |

Fonte: Qedu/2017.

Abaixo, foi elaborado um gráfico com o intuito de tornar mais claro e preciso a leitura dos índices elencados na tabela com a demonstração dos índices de aprovação, reprovação e abandono escolar do município de Ipixuna do Pará no que concerne os anos iniciais dos últimos quatro anos.

GRÁFICO 3: Índices educacionais (Ipixuna do Pará) do período de 2013 a 2016. Anos iniciais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

Percebe-se claramente o aumento no índice de aprovação nos anos de 2013, 2014 e 2015, no entanto, essa taxa cai no ano de 2016, o que consequentemente provoca um aumento no percentual de reprovados.

TABELA 5: Índices educacionais de Ipixuna do Pará nos anos de 2013 a 2016.

Anos finais.

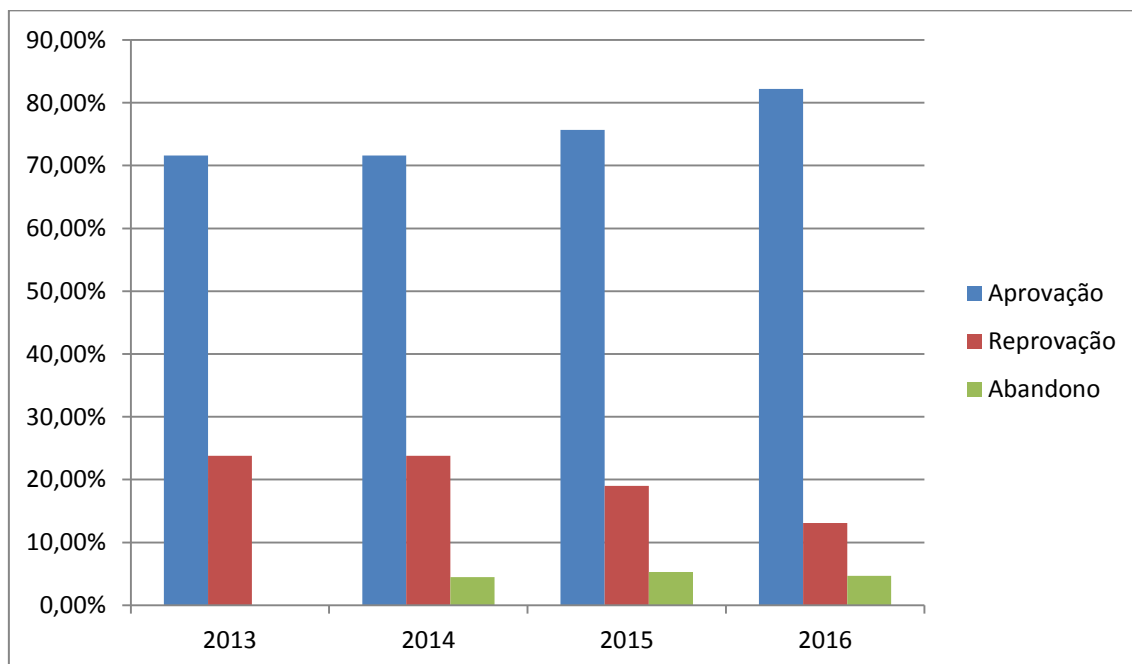
| Anos | Aprovação | Reprovação | Abandono |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 71,6% | 23,8% | 4,6% |
| 2014 | 71,6% | 23,8% | 4,5% |
| 2015 | 75,7% | 19,0% | 5,3% |
| 2016 | 82,2% | 13,1% | 4,7% |

Fonte: QEdu/2017.

A seguir, há a demonstração dos dados contidos na tabela acima, referentes aos dados estatísticos educacionais do município de Ipixuna do Pará. Os índices do gráfico abaixo tem como finalidade facilitar a visão dos avanços nos anos finais do período de 2013 a 2016.

GRÁFICO 4: Índices educacionais (Ipixuna do Pará) do período de 2013 a 2016.

Anos finais.

*Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.*

Nos anos finais, é perceptível um avanço significativo nos últimos quatro anos em relação ao índice de aprovação escolar e a diminuição do percentual de alunos reprovados na rede municipal de ensino do município de Ipixuna do Pará.

2.4 – Desenho, tipo e enfoque da pesquisa.

Com o intuito de organizar o estudo, o pesquisador deverá escolher o tipo de pesquisa que irá utilizar pois segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 25): “O tipo de pesquisa categoriza a pesquisa na sua forma metodológica de estratégias investigativas”. E acrescenta ainda: “Mas é preciso que o pesquisador saiba usar os instrumentos adequados para encontrar respostas ao problema que ele tenha levantado”.

De acordo com Ludwig (2015, p.41):

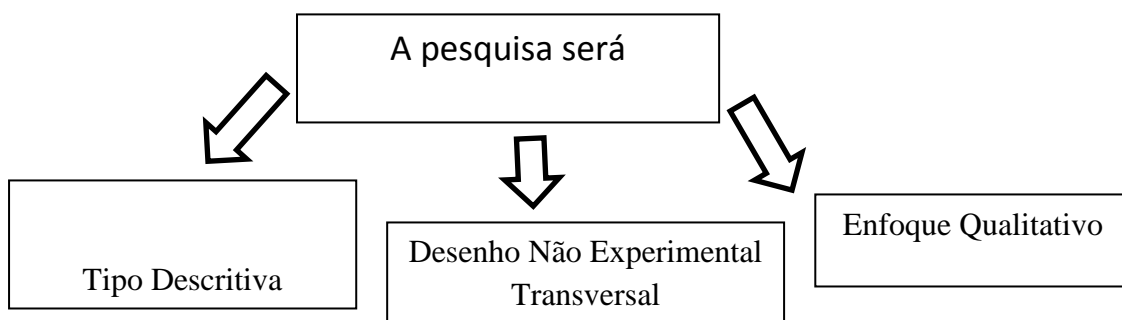
Embora possa haver concepções diferentes, entendemos a pesquisa como uma atividade racional e sistemática que visa dar respostas a determinados problemas próprios de qualquer área do conhecimento humano.

Portanto, exige uma escolha quanto ao tipo e enfoque da pesquisa com o objetivo de nortear o estudo no sentido de ter resultados fidedignos sobre o problema estudado.

Um pesquisador deve planejar antecipadamente a forma de pesquisa que irá adotar em seu trabalho científico e definir como a mesma será realizada através de um desenho no qual deixará claro o modelo da investigação que pretende realizar. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.154):

O termo modelo significa o plano ou estratégia concebido para obter a informação que se deseja. O modelo mostra ao pesquisador o que ele deve fazer para alcançar seus objetivos de estudos e para responder as questões de conhecimento propostos.

FIGURA 4: Esquema do Desenho, Tipo e Enfoque da Pesquisa



Fonte: autora: Silvia Carmo de Almeida, 2017.

A pesquisa científica tem como finalidade investigar determinada situação com o intuito de descobrir respostas para a pergunta principal que é chamada de inquietude por alguns teóricos. Para tanto, é imprescindível a utilização da metodologia científica, que se resume na utilização de técnicas e processos metodológicos eficazes para uma boa elaboração de produção científica.

A pesquisa deve ser bem planejada para que os objetivos sejam alcançados na maior clareza possível, para tanto, é necessário que haja um desenho que demonstre o tipo da pesquisa e o enfoque como forma de nortear a investigação do tema escolhido e ter um trabalho com os resultados precisos.

Diante dessa premissa, optou-se por um modelo de pesquisa classificado quanto ao tipo como descritiva, não experimental, transversal com enfoque qualitativo. De acordo com alguns estudiosos a pesquisa descritiva busca especificar propriedades e características importantes de qualquer fenômeno que se analise. Para o desenvolvimento dessa pesquisa será utilizada a análise qualitativa com características de pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e análise documental não experimental.

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.100), o objetivo principal dos estudos descritivos consiste em “descrever situações, acontecimentos, e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno”. Ainda conforme os autores, citando Danhke (1989): “Os estudos descritivos procuram especificar a propriedade, as características, e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submete à análise”. (Sampieri, Collado e Lucio, 2006, p. 101).

A pesquisa foi descritiva por buscar compreender as diferentes situações e contextos. De acordo com Sampieri (2006, 101): “Eles medem avaliam ou coletam dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado”. Nesse tipo de investigação é necessário que haja uma pré-seleção do que ou de quem queremos medir através de recolhimento de dados. Nesse caso, a finalidade foi de descrever as informações coletadas durante o estudo, pois de acordo com Gil (2008, 28): “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial as descrições das características de determinada população [...]”.

Neste sentido, a investigação propõe analisar os dados colhidos através dos guias de entrevistas, de forma descritiva para identificar o modelo de gestão das escolas pólos de Ipixuna do Pará, avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar,

verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos e investigar a participação das UExs na gestão escolar das escolas investigadas.

A pesquisa apresenta características do tipo não experimental, modelo transversal, pois o investigador fará sua observação dos indivíduos em seu próprio ambiente, ou seja, a observação será na própria escola nas reuniões de equipe gestora com o conselho escolar em situações já existentes no seu contexto natural. E a coleta de dados acontecerá em um só momento. Conforme com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.227), a pesquisa transversal: “Pode englobar vários grupos ou subgrupos de pessoas, objetos ou indicadores, assim como diferentes comunidades, situações ou eventos”.

O modelo transversal foi escolhido, principalmente, pela otimização do tempo na coleta de informações para a pesquisa, pois nela, “coletam dados em um só momento, em um tempo único. Seu objetivo é descrever variáveis e analisar sua incidência e inter-relação em dado momento (ou descrever comunidades, eventos, fenômenos ou contextos).” (Sampieri, Collado e Lúcio, 2006, p. 226). Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 224): “Em um modelo não-experimental não se constrói uma situação, mas se observam situações já existentes, não provocadas intencionalmente pelo pesquisador”.

Desta forma, a pesquisa tem como foco principal, investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará, através de guias de entrevistas aplicados aos gestores e vice-gestores escolares, bem como para coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares das cinco escolas estudadas. Seguindo o cronograma de projeto de pesquisa, a coleta de dados faz-se-á nos meses de novembro e dezembro de 2017 e serão analisados no período de janeiro e fevereiro de 2018.

Para orientar os trabalhos optou-se por uma abordagem qualitativa, pois, além de ser a forma metodológica das ciências humanas, apresenta a possibilidade de uma compreensão mais precisa das realidades estudadas e permite um contato mais próximo entre o investigador e o sujeito da pesquisa. O estudo qualitativo, segundo Sampieri (2006, p.11), “busca compreender seu fenômeno de estudo em seu ambiente usual”. Este tipo de abordagem ainda valoriza o processo da investigação dando oportunidade a quem realiza a pesquisa rever seu problema e organizá-lo a partir das necessidades.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p. 26):

Considera que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 10), afirmam que:

Os estudos qualitativos envolvem a coleta de dados utilizando técnicas que não pretendem medir nem associar as medições a números, tais como a observação não-estruturada, entrevistas abertas, revisão de documentos, discussão em grupo, avaliação de experiências pessoais, inspeção de história de vida, análise semântica e de discursos cotidianos, interação com grupos ou comunidade e introspecção.

As duas últimas citações apresentam com nitidez as características de uma pesquisa com enfoque qualitativo, e torna evidente que este tipo de pesquisa não utiliza de dados mensuráveis, uma vez que permite ao pesquisador apropriar-se das experiências dos participantes da pesquisa através de observações e entrevistas abertas.

Ainda segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 11):

Os estudos qualitativos não pretendem generalizar de maneira intrínseca os resultados para populações mais amplas, nem necessariamente obter amostras representativas; não pretende nem mesmo que seus estudos sejam replicados. Assim, se fundamentam mais em um processo indutivo. Vão do particular ao geral.

Desta forma, a investigação analisa a contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, realizando uma coleta de dados sem técnicas estatísticas através de entrevistas abertas à representantes dos vários segmentos da escola que fazem parte dos CEs e à equipe gestora, com a finalidade de fazer uma descrição mais detalhada e aproximada das gestões escolares.

2.5 - Delimitação da pesquisa.

Todas as escolas pesquisadas estão localizadas no município de Ipixuna do Pará que está situado no nordeste do estado do Pará. A opção por fazer o estudo em cinco escolas da zona urbana se justifica pelo fato da acessibilidade, dada as distâncias e o difícil acesso às outras escolas.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Professora Adélia Carvalho Sodré, de grande porte, fica localizada no centro da cidade e foi a primeira escola a ser construída no município de Ipixuna do Pará. Apresenta um IDEB de 4.2 nas séries iniciais e 3.8 nas séries finais em 2015, ocasião do último IDEB e demonstra um grande avanço em relação ao de 2005 que apontou 2.7 nas séries iniciais e 2.4 nas séries finais. Em 2013 apresentou uma taxa de aprovação de 76.7% nas séries iniciais e 63.7% nas séries finais; em 2014 apresentou um índice de aprovação de 77,6% nas série iniciais e 76.5% nos anos finais, nota-se que há um aumento significativo. Em 2015 apresentou um índice de aprovação de 85.0% nas séries iniciais o que demonstra um aumento considerável. E um índice de aprovação de 76.6% nos anos finais. Em 2016 houve uma inversão, pois nos anos iniciais, o índice de aprovação caiu para 76.7% e aumentou o índice de aprovação para 85.5% nos anos finais. Para melhor compreensão desses dados, segue abaixo uma tabela contendo além dos dados de aprovação, os dados de reprovação e abandono escolar dos anos iniciais dos últimos dois anos. E em seguida será exposta uma tabela com a demonstração das estatísticas de aprovação, reprovação e abandono escolar das séries iniciais.

FIGURA 05: Foto da Escola Municipal de Ensino Fundamental Profª. Adélia Carvalho Sodré.



Fotos: Emerson Edmundo de Almeida Anselmo, 2018

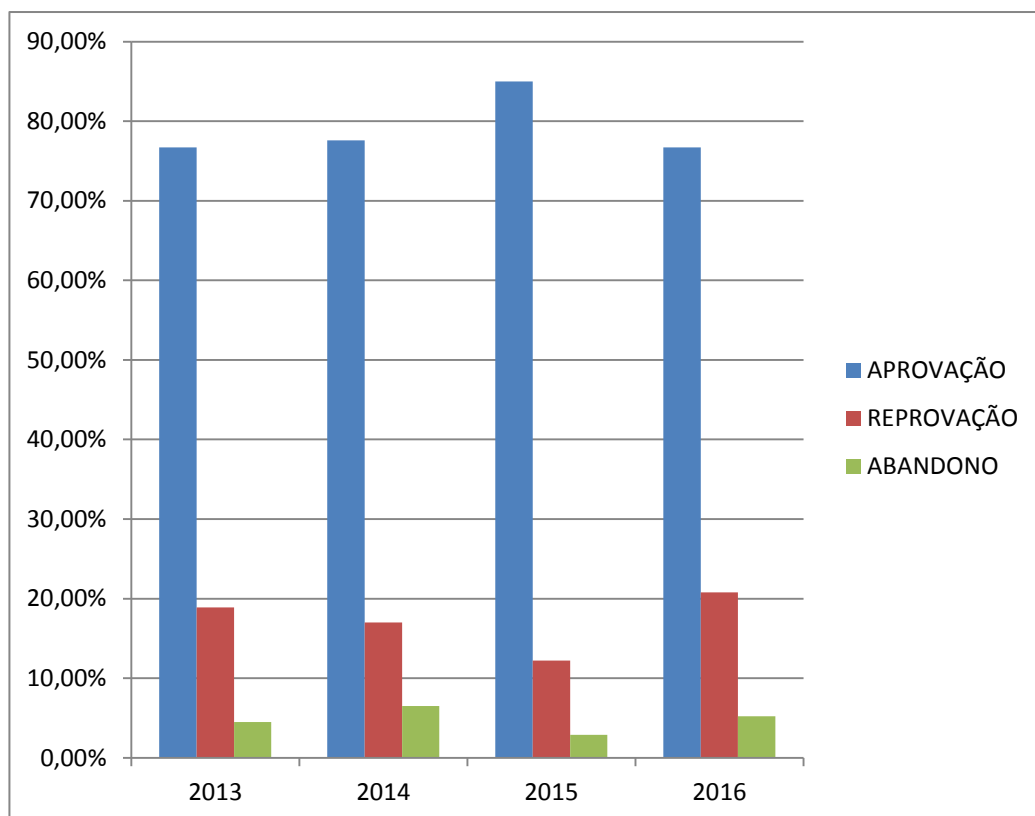
TABELA 06: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Adélia C. Sodré, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 76,7% | 18,9% | 4,5% |
| 2014 | 77,6% | 17,0% | 6,5% |
| 2015 | 85,0% | 12,2% | 2,9% |
| 2016 | 76,7% | 20,8% | 5,2% |

Fonte: QEdu, 2017.

Para uma maior compreensão dos dados dos anos iniciais da Escola Adélia Carvalho Sodré, foi construído o gráfico abaixo:

GRÁFICO 05: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Adélia C. Sodré referente aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

Abaixo, será exposto em forma de tabela os dados estatísticos das séries finais dos últimos quatro anos da Escola Adélia Carvalho Sodré.

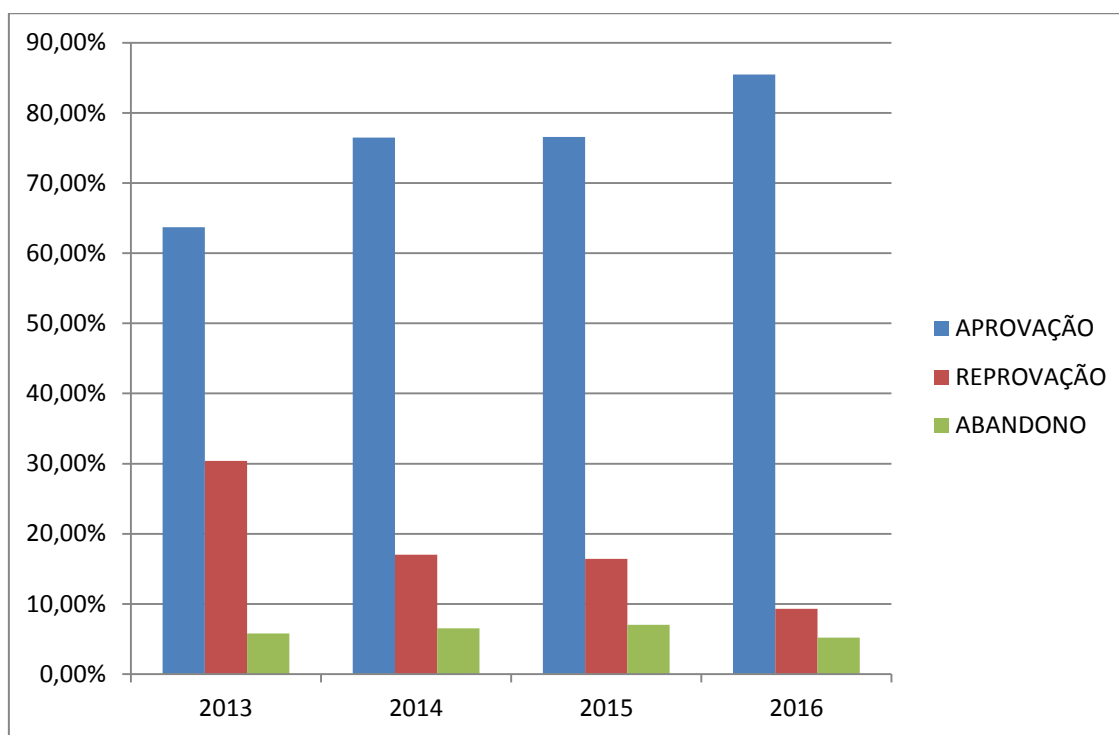
TABELA 07: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Adélia C. Sodré, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos finais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 63,7% | 30,4% | 5,8% |
| 2014 | 76,5% | 17,0% | 6,5% |
| 2015 | 76,6% | 16,4% | 7,0% |
| 2016 | 85,5% | 9,3% | 5,2% |

Fonte: QEdu, 2017

Para uma maior compreensão dos dados dos anos finais da Escola Adélia Carvalho Sodré, foi construído o gráfico abaixo:

GRÁFICO 06: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Adélia C. Sodré referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos finais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

Vale ressaltar que a Escola Adélia Carvalho Sodré, atende atualmente em torno de 1.083 alunos de ensino fundamental do 1^a ao 9^a ano e EJA, distribuídos em quatro turnos: manhã, intermediário, tarde e noite. Possui CE, é dirigida por uma gestora com formação em letras, uma vice-gestora e um vice gestor com licenciatura plena em pedagogia, são nomeadas pela SEMED. Tem sua equipe técnica formada por cinco coordenadoras pedagógicas. Essa escola foi contemplada com os seguintes programas federais: PDDE Manutenção Escolar; PDE Escola; Programa Atleta na Escola; Programa Novo Mais Educação; Programa Mais Cultura e o Programa Escola Sustentável. Todos esses programas devem ter a participação do CE tanto na elaboração do plano de atendimento quanto na escolha de atividades, elaboração de projetos, aquisição de material, prestação de contas e avaliação e monitoramento do programa.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria Pereira Freire, de médio porte, também está localizada no centro da cidade e atende uma demanda de 765 alunos em média em turmas de 1^a ao 9^a ano e EJA distribuídos nos quatro turnos: manhã, intermediário, tarde e noite. Esta escola apresentou em 2015 o maior IDEB: 5.1 nas séries iniciais e 4.8 nas séries finais do ensino fundamental demonstram uma melhora em seus índices.

Possui um CE eleito por seus pares com a função de auxiliar na gestão da escola que atualmente tem uma gestora formada em pedagogia e um vice-gestor formadas em letras e três coordenadoras pedagógicas. Essa escola foi contemplada com os seguintes programas federais: PDDE Manutenção Escolar; Programa Mais Cultura; Programa PDE Escola e Programa Mais Novo Educação. Todos esses programas devem está em consonância com o PPP, além de envolver o CE e comunidade escolar tanto na elaboração do plano de atendimento quanto na escolha de atividades, elaboração de projetos, aquisição de material, prestação de contas e avaliação e monitoramento do programa.

FIGURA 06: Foto da Escola Municipal de Ensino Fundamental Maria P. Freire.



Fotos: Emerson Edmundo de Almeida Anselmo, 2018.

Em seguida há a demonstração dos índices de aprovação, reprovação e abandono escolar dos anos iniciais da Escola Maria Pereira Freire referentes aos anos de 2013, 2014, 2015 e 2016 para que fique mais claro as melhorias dos dados de aprovação e consequentemente, a diminuição dos índices de alunos reprovados. Além da taxa de evasão desta escola que chega a ser 0,0% no ano de 2016.

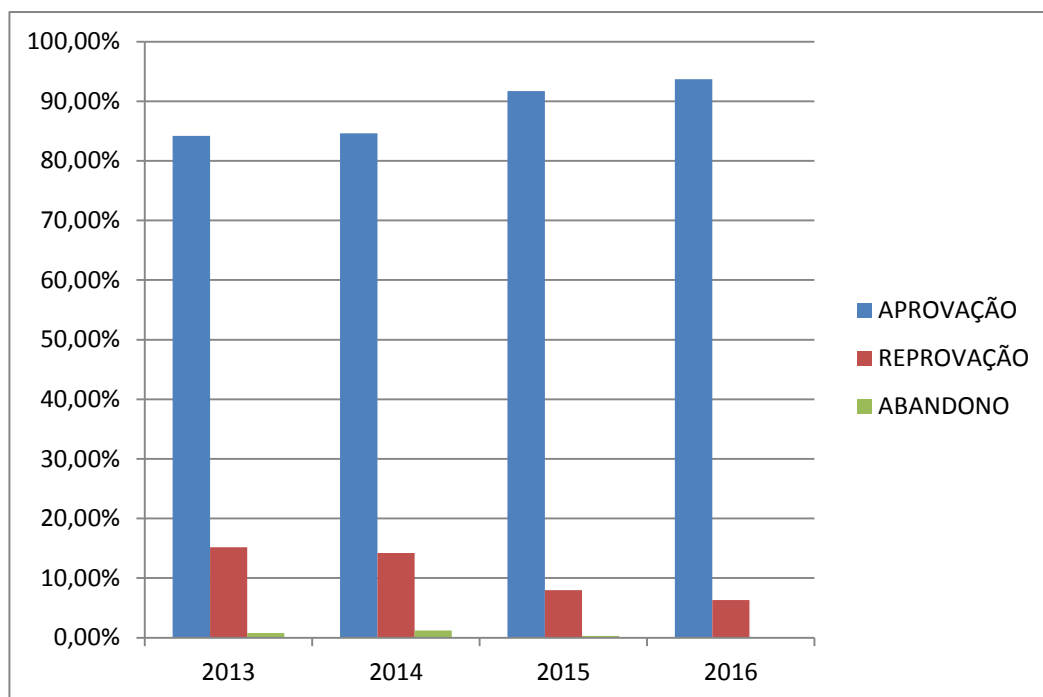
TABELA 08: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da escola Maria P. Freire, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 84,2% | 15,2% | 0,8% |
| 2014 | 84,6% | 14,2% | 1,2% |
| 2015 | 91,7% | 8,0% | 0,3% |
| 2016 | 93,7% | 6,3% | 0,0% |

Fonte: QEdU, 2017

Para que haja uma melhor compreensão dos dados referentes as taxas de aprovação, reprovação e evasão escolar dos anos iniciais da Escola Maria Pereira Freire, foi construído o gráfico que será exposto a seguir:

GRÁFICO 07: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Maria P. Freire, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

Para que haja uma comparação nos dados estatísticos da referida escola em relação aos anos finais dos últimos quatro anos, foi elaborada uma tabela para que se perceba as alterações nos índices de aprovação, reprovação e abandono escolar. Segue abaixo na tabela 09:

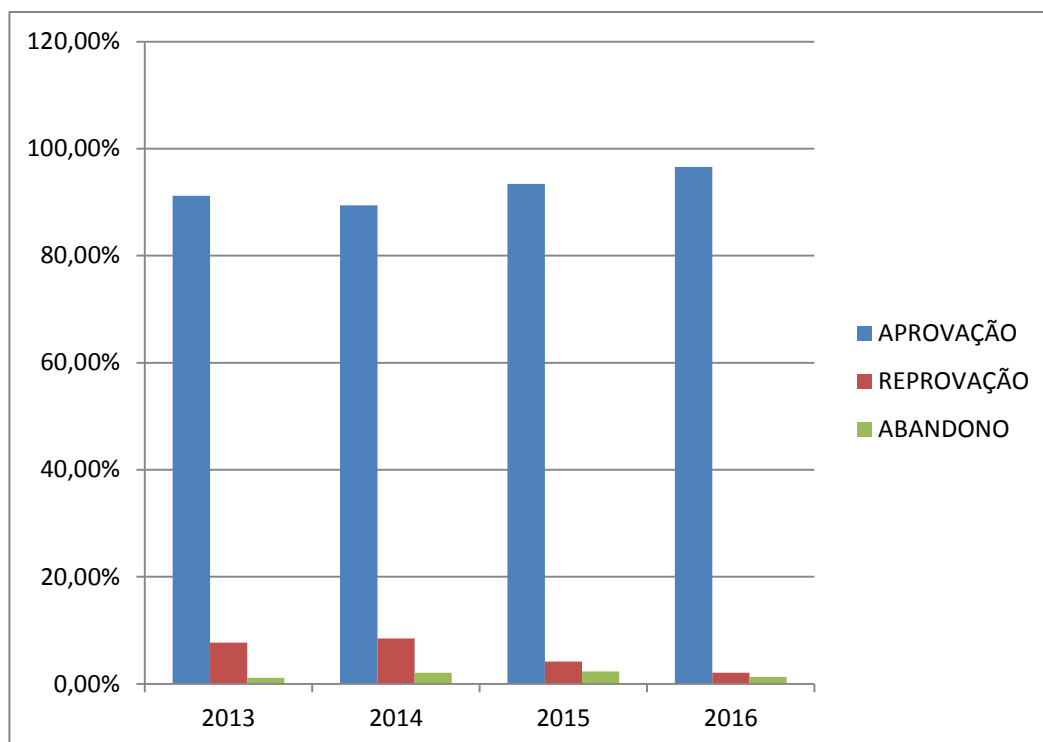
TABELA 09: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da escola Maria Pereira Freire, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos finais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 91,2% | 7,7% | 1,1% |
| 2014 | 89,4% | 8,5% | 2,1% |
| 2015 | 93,4% | 4,2% | 2,3% |
| 2016 | 96,6% | 2,1% | 1,3% |

Fonte: QEdu, 2017.

No intuito de promover uma melhor compreensão dos dados referentes as taxas de aprovação, reprovação e evasão escolar dos anos iniciais da Escola Maria Pereira Freire durante os últimos quatro anos, foi construído o gráfico que será exposto a seguir:

GRÁFICO 08: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Maria P. Freire, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos finais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Antonio Marques é de médio porte e está situada em um Bairro de Periferia e atende cerca de 648 alunos de 1ª ao 9ª ano e EJA, distribuídos em quatro turnos. O último IDEB de 2015 demonstra um avanço de 2.8 em 2005 para 4.4 nas séries iniciais e nas séries finais aponta uma queda em relação ao ano de 2009 que era de 3.8 e em 2011 e foi para 3.7 e caiu para 3.0 em 2013 e se manteve em 3.0 em 2015. Possui CE e é gerida por uma gestora e uma vice-gestora, ambas formadas em pedagogia. O quadro técnico pedagógico é composto por três coordenadores pedagógicos. Essa escola foi contemplada com os seguintes programas federais: PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola) Manuntenção Escolar; Programa Atleta na Escola; Programa Acessibilidade; Programa Novo Mais Educação. Todos esses programas devem ter a participação do CE tanto na elaboração do plano de atendimento quanto na escolha de atividades, elaboração de projetos, aquisição de material, prestação de contas e avaliação e monitoramento do programa sempre em consonância com o PPP.

FIGURA 07: Foto da Escola Municipal de Ensino Fundamental Antonio Marques.



Fotos: Emerson Edmundo de Almeida Anselmo, 2018.

A seguir a tabela com o demonstrativo dos dados estatísticos de 2013, 2014, 2015 e 2016 referentes aos anos iniciais desta escola:

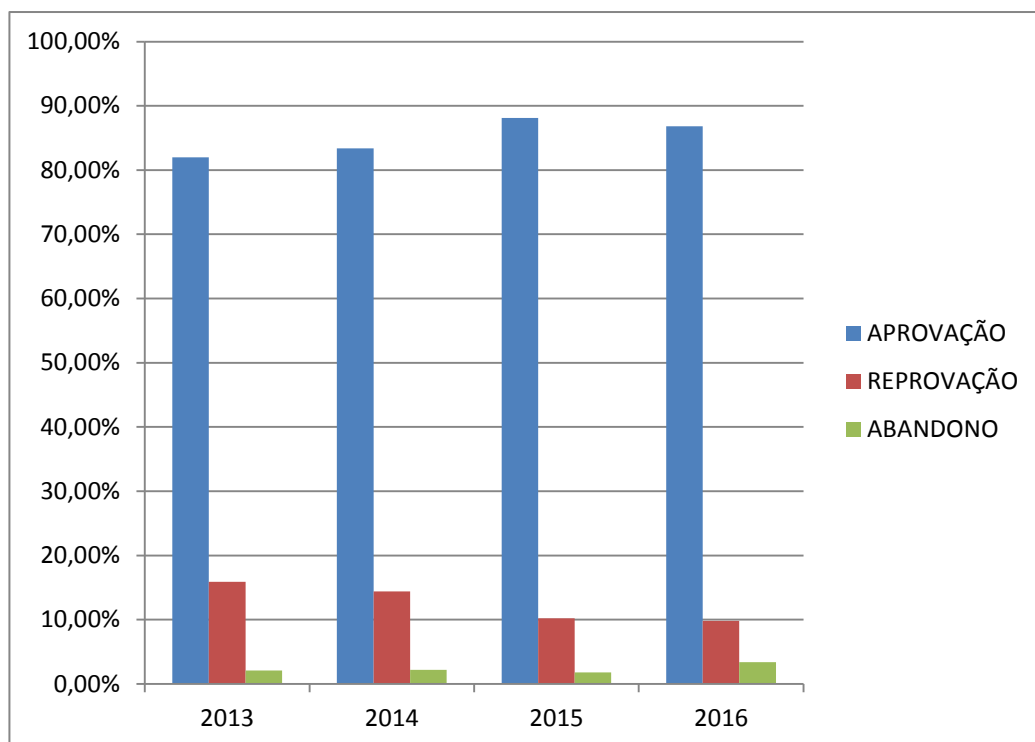
TABELA 10: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Antonio Marques, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 82,0% | 15,9% | 2,1% |
| 2014 | 83,4% | 14,4% | 2,2% |
| 2015 | 88,1% | 10,2% | 1,8% |
| 2016 | 86,8% | 9,8% | 3,4% |

Fonte: QEdu, 2017.

Com o objetivo de possibilitar uma melhor compreensão dos dados referentes as taxas de aprovação, reprovação e evasão escolar dos anos iniciais da Escola Antonio Marques dos últimos quatro anos, foi construído um gráfico que será exposto a seguir:

GRÁFICO 09: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Antonio Marques, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

Os dados estatísticos da Escola Antonio Marques que demonstram os índices de aprovação, reprovação e abandono escolar de 2013 a 2016 referentes às séries finais, foram distribuídos na tabela a seguir:

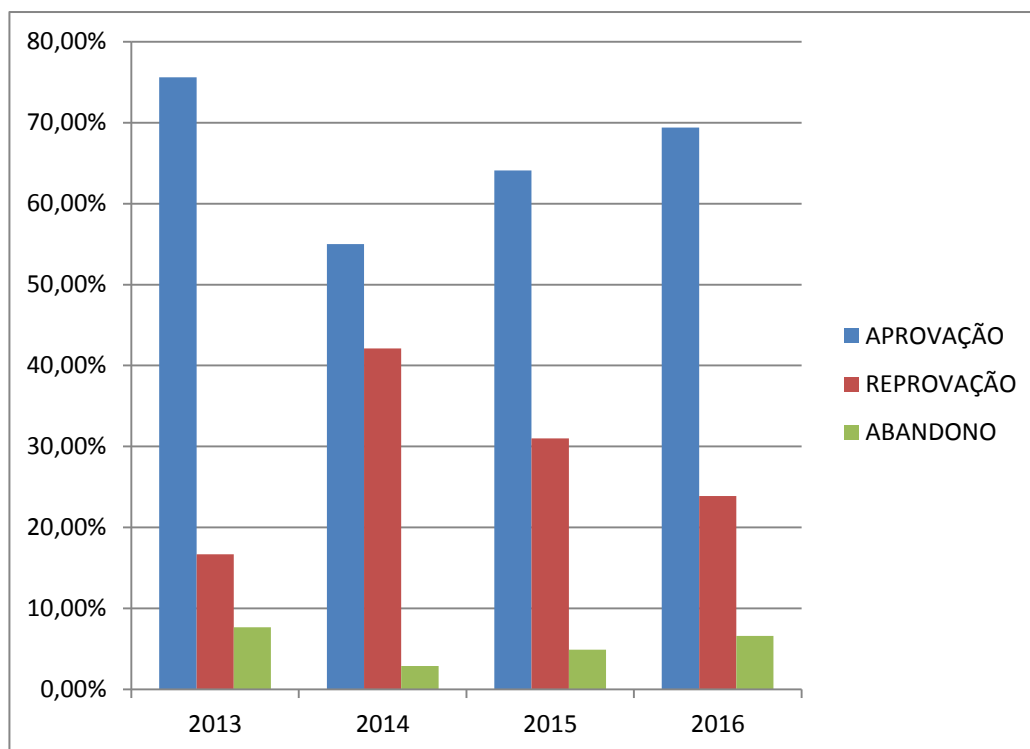
TABELA 11: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Antonio Marques, referentes aos anos de 2013 a 2016– anos finais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 75,6% | 16,7% | 7,7% |
| 2014 | 55,0% | 42,1% | 2,9% |
| 2015 | 64,1% | 31,0% | 4,9% |
| 2016 | 69,4% | 23,9% | 6,6% |

Fonte: QEdu, 2017.

Logo abaixo há o gráfico que ilustra os índices disponibilizados na tabela acima para que haja melhor visualização da oscilação da estatística dos anos finais desta escola:

GRÁFICO 10: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola Antonio Marques, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos finais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

A Escola Professora Antonina Waldevino dos Santos, de grande porte, localizada em um Bairro Novo de invasão, é a mais recente, construída em 2009 para atender a partir de 2010, a demanda de 818 alunos de 1ª ao 9ª ano e EJA. Apresenta atualmente um IDEB de 4.2 (2015). Apresentou uma estatística em 2016 de 72,2% de aprovação nos anos iniciais e 75,7% nos anos finais, de 25,6% de reprovação nos anos iniciais e 17,9% nos anos finais e de 2,2% de abandono nos anos iniciais e 5,4% nos anos finais. Também possui um Conselho Escolar que tem a incumbência de ajudar na gestão da escola. O gestor tem formação na área de pedagogia. Um dos vice-gestores é formado em pedagogia e o outro formou-se retentamente em ciências da computação. A equipe técnica é composta por três coordenadoras pedagógicas, uma coordena as turmas do ciclo de alfabetização, outra coordena as turmas de 4º e 5º ano e outra coordena as turmas de 6º ao 9º ano e as turmas de EJA e duas coordenadoras do Programa Mais Educação. Essa escola foi contemplada com os seguintes programas federais: PDDE Manutenção Escola; Programa Atleta na Escola; Programa Novo Mais Educação; Programa Escola Sustentável e Programa Acessibilidade. Todos esses programas devem ter a participação do CE tanto na elaboração do plano de atendimento quanto na escolha de atividades, elaboração de projetos, aquisição de material, prestação de contas e

avaliação e monitoramento do programa. Todas as ações dos programas devem estar de acordo com o PPP.

FIGURA 08: Foto da Escola Professora Antonina Waldevino dos Santos.



Fotos: Silvia Carmo de Almeida, 2017.

A seguir, será exposta uma tabela com os dados estatísticos de aprovação, reprovação e evasão escolar dos últimos quatro anos, referentes aos anos iniciais da Escola Antonina Waldevino dos Santos.

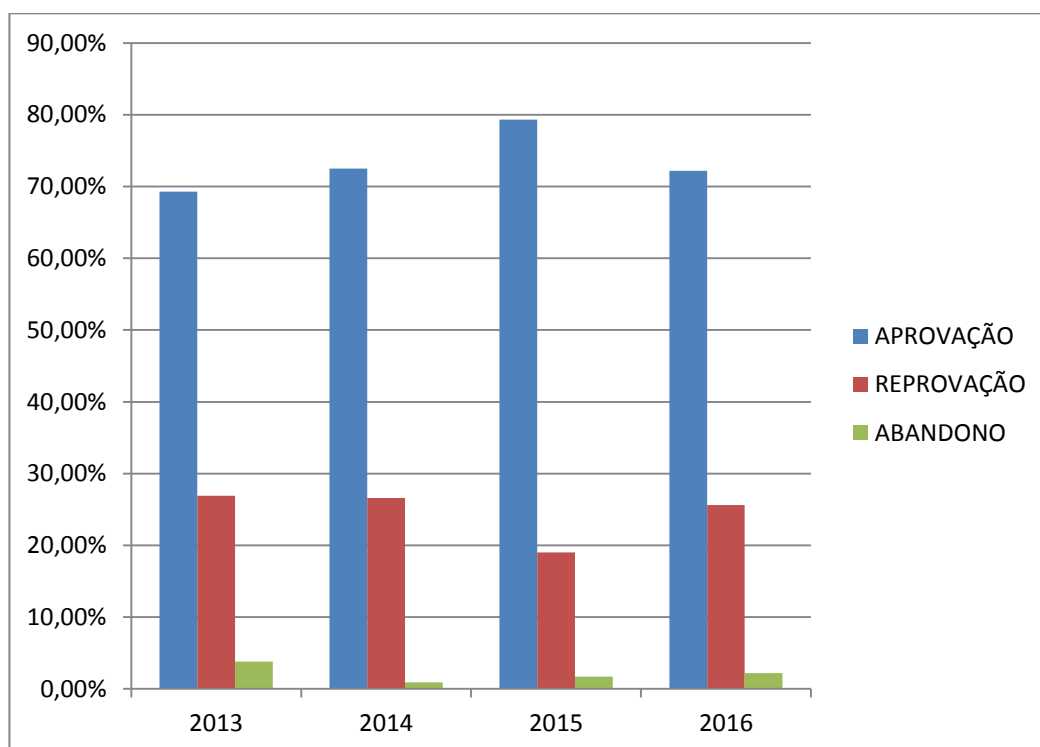
TABELA 12: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola A. W. dos Santos, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 69,3% | 26,9% | 3,8% |
| 2014 | 72,5% | 26,6% | 0,9% |
| 2015 | 79,3% | 19,0% | 1,7% |
| 2016 | 72,2% | 25,6% | 2,2% |

Fonte: QEdu, 2017.

Para que se possa vislumbrar as alterações dos dados estatísticos de aprovação, reprovação e evasão escolar dos anos iniciais da Escola Antonina Waldevino dos Santos no período de 2013 a 2016, foi elaborado o seguinte gráfico:

GRÁFICO 11: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola A. W. dos Santos, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos iniciais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

A seguir, será exposta uma tabela com os dados estatísticos de aprovação, reprovação e evasão escolar dos últimos quatro anos, referentes aos anos finais da Escola Antonina Waldevino dos Santos.

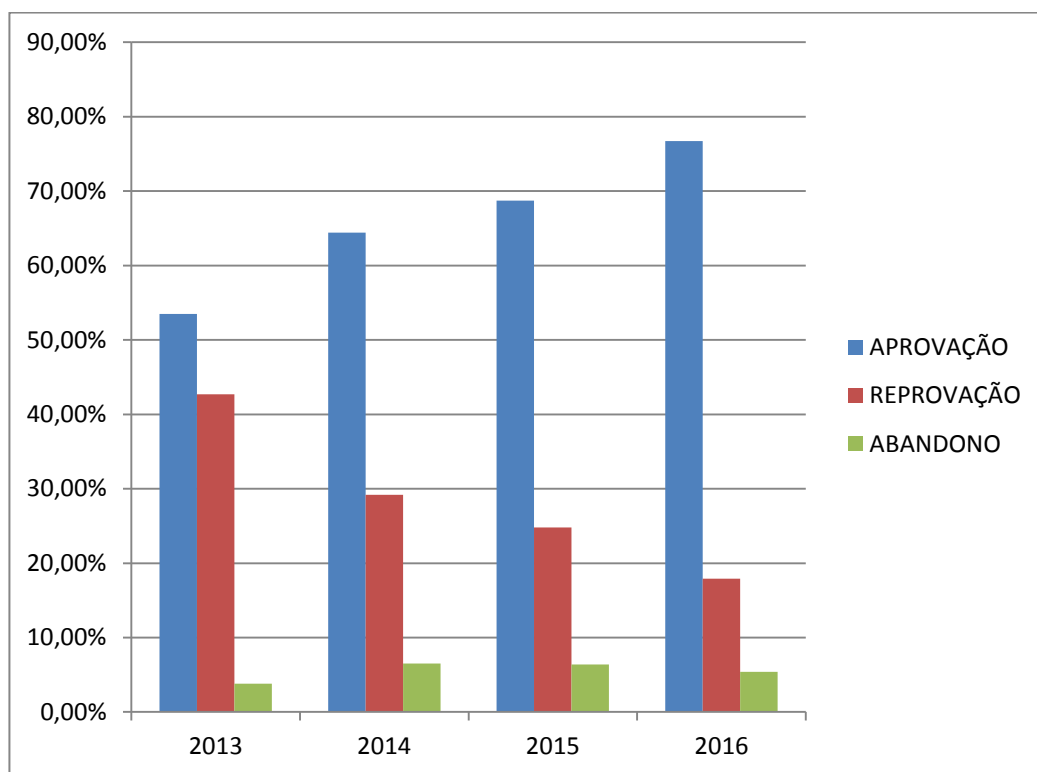
TABELA 13: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola A. W. dos Santos, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos finais.

| ANOS | APROVAÇÃO | REPROVAÇÃO | ABANDONO |
|------|-----------|------------|----------|
| 2013 | 53,5% | 42,7% | 3,8% |
| 2014 | 64,4% | 29,2% | 6,5% |
| 2015 | 68,7% | 24,8% | 6,4% |
| 2016 | 76,7% | 17,9% | 5,4% |

Fonte: QEdu, 2017.

Com a finalidade de permitir ao leitor uma compreensão das alterações dos dados estatísticos de aprovação, reprovação e evasão escolar dos anos finais da Escola Antonina Waldevino dos Santos dos anos de 2013 a 2016, foi elaborado o seguinte gráfico:

GRÁFICO 12: Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar da Escola A. W. dos Santos, referentes aos anos de 2013 a 2016 – anos finais.



Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

A Escola de Educação Infantil Irineu Rodrigues de Farias está localizada no Centro da cidade e atende 379 crianças de quatro e cinco anos em todos os turnos (manhã, intermediário e tarde) Por existir apenas essa escola de educação infantil e uma creche na cidade, a Escola Irineu Farias atende alunos do centro e dos bairros mais afastados e que precisam utilizar ônibus escolar, além de receber alunos de fazendas e comunidades próximas a cidade. Esta Escola criou e regularizou o CE e recebe recursos do governo federal pelo PDDE Manutenção Escolar e Programa Acessibilidade.

Em todas as discussões sobre esses programas, bem como no desenvolvimento nas ações, dever ter a participação efetiva do CE e não deve ser dissociado do PPP da escola. A gestora é formada em pedagogia e há apenas uma coordenadora.

FIGURA 09: Foto da Escola de Educação Infantil Irineu Gomes Farias.



Foto: Emerson Edmundo de Almeida Anselmo, 2018.

2.6 - População participante.

Para almejar o objetivo da pesquisa, se faz necessário uma pesquisa in lócus. Neste estudo de caso, serviram como população participante: os gestores e vice-gestores, os coordenadores pedagógicos e os membros titulares dos conselhos escolares que atuam nas cinco (05) escolas pólos urbanas do município de Ipixuna do Pará. A escolha dessa população se dá pelo fato de terem a função de participar mais diretamente das discussões sobre PPP.

Desta forma, a investigação foi feita in locus nas seguintes escolas: E.M.E.F. Prof^a. Adélia Carvalho Sodrê; E.M.E.F. Prof.^a Antonina Waldevino dos Santos; E.M.E.F. Antonio Marques; E.M.E.F. Maria Pereira Freire; E na Escola de Educação Infantil Irineu Rodrigues Farias.

Apesar de sabermos que na construção de um PPP, toda a comunidade escolar deve está envolvida, o estudo foi feito apenas com a equipe gestora (gestor e vice-gestor escolar; coordenação pedagógica) e com o CE, por conter dois representantes de cada categoria (de pais, de professor, de aluno, de gestor, de comunidade, de coordenação pedagógica e de pessoal de apoio). Como a equipe gestora já será entrevistada através de

guias de entrevistas específicos por categoria de gestor e vice-gestor escolar, bem como a coordenação pedagógica, as entrevistas aos membros do CE serão feitas aos representantes de outras categorias (pais, alunos, comunidade e pessoal de apoio).

Desta forma, nesta pesquisa serviram de população participante:

2.6.1 - Gestores escolares:

Cinco (05) gestores das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará para esta pesquisa. O motivo pelo qual essa categoria foi selecionada, se dá pelo fato de ocuparem o cargo máximo das escolas investigadas e por conseguinte, estarem à frente da organização dos trabalhos e das etapas do planejamento, bem como, das ações da escola.

2.6.2 – Vice gestores:

Seis (06) vice gestores das escolas situadas na sede do município, onde foi feito o estudo em questão. A inserção desta categoria como população participante ocorreu pela função que ocupam enquanto segunda pessoa a responder pela escola e, portanto, autorizada a resolver os possíveis problemas burocráticos e pedagógicos das escolas.

2.6.3 – Coordenadores pedagógicos:

Quatorze (14) coordenadores pedagógicos lotados nas escolas investigadas, os quais atuam nas séries iniciais e/ou finais do ensino fundamental. A escolha dos coordenadores pedagógicos para participarem dessa pesquisa, se dá pela importância de sua função como membros de uma equipe gestora, pois fazem parte do contexto a ser investigado, e, de acordo com Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.60), estes se tornam “ indivíduos do campo de interesse da pesquisa, ou seja, o fenômeno observado”. Logo, a seleção da população foi feita com a finalidade de melhor almejar o objetivo inicial por se tratar de investigar quem de fato pode contribuir para o sucesso da pesquisa.

2.6.4 – Conselheiros escolares.

Vinte (20) conselheiros escolares que fazem parte dos CEs das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará. Os membros dos conselhos escolares foram selecionados para

participar desse estudo por terem uma obrigatoriedade de estarem presentes nas reuniões das escolas, nos momentos de elaboração, execução, avaliação e monitoramento do PPP e por precisarem participar das reuniões para a tomada de decisões. Não houve problemas em entrevistar as pessoas selecionadas, todas se mostraram dispostas a participar da pesquisa, embora algumas tenham tido dificuldade em responder as perguntas, por não possuírem conhecimento do assunto ou por estarem há pouco tempo no exercício de suas funções.

A pesquisa contou com a participação de cinco (05) gestores, seis (06) vice-gestores, quatorze coordenadores pedagógicos, vinte (20) membros titulares de CE (representantes das categorias: professor, pessoal de apoio, aluno, pais e comunidade), o que totaliza quarenta e cinco (45) pessoas. A escolha dessas pessoas para serem entrevistadas pela pesquisadora, se deu por estarem atuando diretamente na escola como equipe gestora e CE.

TABELA N ° 14 - População Participante da Pesquisa

| População participante | Quantidade |
|-------------------------------|-------------------|
| Gestores | 05 |
| Vice-gestores | 06 |
| Conselheiros | 20 |
| Conselheiros pedagógicos | 14 |
| Total | 45 |

Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2017.

A coleta das informações com a população participante ocorrerá nos meses de novembro e dezembro de 2017, os dados coletados nessa pesquisa serão utilizados apenas para este trabalho científico.

2.7 - Técnicas e instrumentos para coleta dos dados.

A coleta de dados é imprescindível para o sucesso da investigação, porque são as técnicas utilizadas que dão embasamento necessário para o sucesso da pesquisa.

Segundo Sampieri, colado e Lúcio (2006, p. 330): “As questões abertas são particularmente úteis quando não temos informação sobre as possíveis respostas das

peças ou quando essa informação é insuficiente”. Nesse estudo, optou-se por perguntas abertas por haver uma ausência de informação sobre o procedimento de elaboração, execução, avaliação e monitoramento dos PPPs das escolas pesquisadas. A pretensão é verificar se escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará estão planejando suas ações com foco no aluno? Se o PPP está contribuindo para a organização do planejamento das escolas? E se há o envolvimento de toda comunidade escolar e comunidade local na elaboração do PPP da escola?

Portanto, sobre o PPP das escolas, a técnica utilizada foi a entrevista com perguntas abertas aplicadas a seguinte população participante: gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e membros dos conselhos escolares das escolas pólos localizadas na sede do município de Ipixuna do Pará.

2.7.1- Guia de entrevista.

O guia de entrevista é um mecanismo utilizado na pesquisa científica, e equivale em uma tradução dos objetivos específicos da pesquisa em perguntas bem elaboradas para que o entrevistado possa responder.

Para a coleta de dados também foi utilizado os guias de entrevistas como instrumento a serem respondidos pelos gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares. Foram elaboradas perguntas abertas a serem aplicadas a quarenta e cinco (45) pessoas da população participante com o intuito de colher respostas sobre a elaboração do PPP e sobre a opinião a respeito do tipo de gestão escolar existente nas escolas pólos da sede do município de Ipixuna do Pará. Esse instrumento de coleta de dados exige precisão e clareza na sua construção, para que dessa maneira, as pessoas não encontrem dificuldade em respondê-lo, o que deverá facilitar na hora do pesquisador analisá-lo.

Para que haja um melhor entendimento da elaboração do guia de entrevista utilizado na pesquisa foi elaborada a seguinte tabela:

TABELA Nº 15: Síntese de objetivos específicos do guia de entrevista para gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e Conselheiros escolares.

| | |
|---|---|
| Objetivo Específico 1: Identificar o modelo de gestão das escolas pólos de Ipixuna do Pará | Tópico 2: Modelo de gestão |
| Objetivo Específico 2: Verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos; | Tópico 3: Processo ensino-aprendizagem |
| Objetivo Específico 3: Avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar; Objetivo Específico 4: Investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará. | Tópico 4: Projeto Político Pedagógico e participação da comunidade escolar. |

Fonte: autora: Silvia Carmo de Almeida, 2017.

As questões foram elaboradas por tópicos conforme ilustra a tabela acima. A estratégia teve a finalidade de melhor organizar as perguntas aplicadas aos representantes dos segmentos que compõem a equipe gestora das escolas. Para gestores, vice-gestores e coordenadores pedagógicos o tópico 2 e o 4 foram compostos de 6 perguntas, já o tópico 3, foi composto de 3 perguntas. Para os conselheiros, foram elaboradas 4 perguntas no tópico 2; no tópico 4: duas perguntas; e no último, foram organizadas 5 questões. Todas não-estruturadas para que a população participante tivesse a oportunidade de preenchê-las com respostas longas. O primeiro tópico é o local que conterà as informações pessoais da população participante.

Portanto, o guia de entrevista será um mecanismo de busca de informações relevantes que só podem ser respondidas para quem está atuando como equipe gestora e CE com o escopo de adquirir respostas para a inquietude da pesquisadora.

2.8- Validação dos Instrumentos.

Houve a construção de um formulário com as perguntas que foram elaboradas para cada segmento que estão a frente da gestão escolar das escolas pólos localizadas na sede do município de Ipixuna do Pará, possa-se citar: gestores e vice gestores escolares, bem como suas respectivas coordenações pedagógicas e membros das unidades

executoras.. Todo esse processo foi feito para que houvesse a validação do instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho científico. Em seguida, a pesquisadora encaminhou para mestres e doutores verificarem se havia coerência entre o guia de entrevista e os objetivos específicos aos quais se buscava uma resposta, bem como a clareza e precisão das questões formuladas para a população participante. A elaboração do formulário foi organizada em consonância com o tema, a problemática, o objetivo geral e os objetivos específicos dessa investigação. No dia 17 de novembro de 2017 houve a validação dos instrumentos pelos professores doutores: Professora Dra. Marta Caneze, Professor Dr. Jair Alcindo Lobo de Melo e Professora Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont`Alverne.

O formulário vem orientar a forma de manuseá-lo: a numeração da primeira coluna, serve para indicar o número de perguntas que será utilizado pelos Mestres e doutores para a análise e aprovação de cada questão. As colunas com **SIM** e com **NÃO** devem ser assinaladas com **(X)** caso haja ou não coerência e clareza nas perguntas, de acordo com os objetivos específicos.

2.9 - Procedimentos para coleta dos dados.

De acordo com Sampieri (2006, p. 286): “No caso do enfoque qualitativo, geralmente os dados são coletados em duas etapas: durante a imersão inicial no campo ou contexto de estudo (mesmo que seja de forma inicial) e na coleta definitiva dos dados”. Dessa forma, para a coleta de dados, houve primeiramente, um estudo bibliográfico sobre o tema escolhido para a pesquisa nos meses de janeiro, fevereiro, março e abril de 2017 com a finalidade de embasar a referência dessa pesquisa. Em seguida, mas precisamente nos meses de julho, agosto e setembro foram feitas as leituras para a construção do marco metodológico da investigação.

De acordo com Sampieri (2006, p. 286):

Coletar os dados implica três atividades profundamente vinculadas entre si:

- a) Selecionar um instrumento ou método de coleta de dados entre os disponíveis na área de estudo, na qual está inserida a pesquisa, ou desenvolver uma. Esse instrumento deve ser válido e confiável, do contrário não podemos nos basear no em seus resultados.
- b) Aplicar esse instrumento ou método para a coleta de dados, isto é, obter observações, registros ou medições de variáveis, acontecimentos, contextos, categorias ou objeto que são de interesse para nosso estudo.
- c) Preparar observações, registros e medições obtidas para que sejam analisadas corretamente.

Portanto, no mês de novembro, iniciou o contato com os gestores das escolas pólos da sede do município de Ipixuna do Pará com a intenção de apresentar os objetivos da investigação e o método escolhido para fazer a pesquisa. Nessa ocasião, houve o esclarecimento aos gestores de que a pesquisadora necessitaria realizar a investigação in locus através de guias de entrevista com perguntas aplicadas aos gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares que estão atuando atualmente na escola. Essa investigação previamente marcada para acontecer nos meses de novembro e dezembro do ano de 2017, com a pretensão de fazer a análise dos dados coletados nos meses de janeiro e fevereiro de 2018.

No mês de novembro, foi elaborado o formulário que daria origem às entrevistas para gestores e vice gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros que fazem parte dos CEs das escolas pesquisadas. Após a formulação do referido documento foi encaminhado à apreciação e aprovação para os mestres e doutores da área educacional com o objetivo de adquirir a validação.

Após a validação dos instrumentos de pesquisa, que ocorreu no dia 17 de novembro de 2017, houve a validação dos instrumentos pelos professores doutores: Marta Caneze, Jair Alcindo Lobo de Melo e Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont`Alverne, deu-se início a coleta de dados nos meses de novembro e dezembro com a utilização da técnica de investigação mencionada a seguir:

- Entrevistas aplicadas aos gestores e vice gestores escolares, coordenadores pedagógicos e membros dos CEs das escolas: E.M.E.F. Prof^o Adélia C. Sodré; E.M.E.F. Prof^a Antonina Waldevino dos Santos; E.M.E.F. Maria Pereira Freire, E.M.E.I Irineu Rodrigues de Farias e E.M.E.F. Antonio Marques. Nessa etapa foi dada a informação a respeito dos objetivos da pesquisa e de sua importancia para a educação do municipio

Participaram dessas entrevistas um total de 38 pessoas entre gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares. As perguntas foram abertas, o que dava oportunidade para a população participante discorrer mais em suas respostas.

2.10 - Técnicas de análise e interpretação dos dados

Após o recolhimento de dados, há um minucioso trabalho a se realizar no sentido de organizar o material adquirido durante a investigação. De posse do caderno de anotações, de fotos e guias de entrevistas devidamente preenchidos, é chegado o momento de organização das informações para em seguida descrevê-las.

De acordo com Sampieri (2006, p. 489):

A primeira tentação do analista é reduzir dados, de fato, parte da análise qualitativa consiste em fazê-lo porém tendo o máximo cuidado para não perder informação nem descartar dados valiosos. As transcrições devem estar completas, mesmo que as vezes sejam repetitivas com relação ao conteúdo.

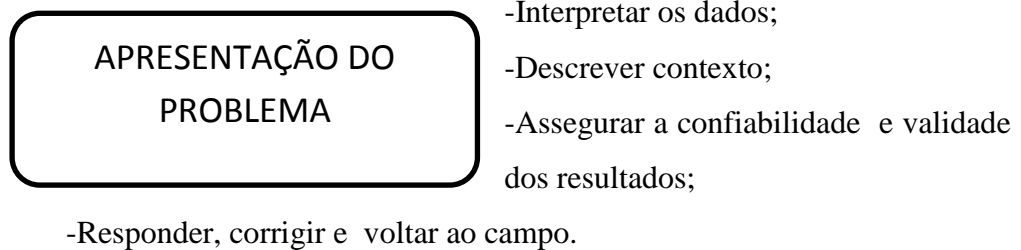
Segundo Gil (2008, p. 175):

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Os dois autores compreendem que é extremamente necessário que o pesquisador faça uma seleção dos dados coletados para que haja a análise de forma criteriosa sem contudo, perda de informações essenciais a resposta da problemática. Desse modo, é necessário um olhar perspicaz em todo o material obtido, tais quais no caso específico dessa pesquisa, pode-se citar: os guias de entrevistas aplicados aos gestores, vice-gestores, coordenadores e conselheiros escolares. A análise minuciosa é feita com a finalidade de obter resposta aos objetivos da pesquisa. Para tanto, faz-se necessário a interpretação dos dados coletados, relacionando-os com a teoria dessa investigação. Dessa forma, é de fundamental importância que a pesquisadora selecione o método de análise de dados que mais se identifique com sua investigação.

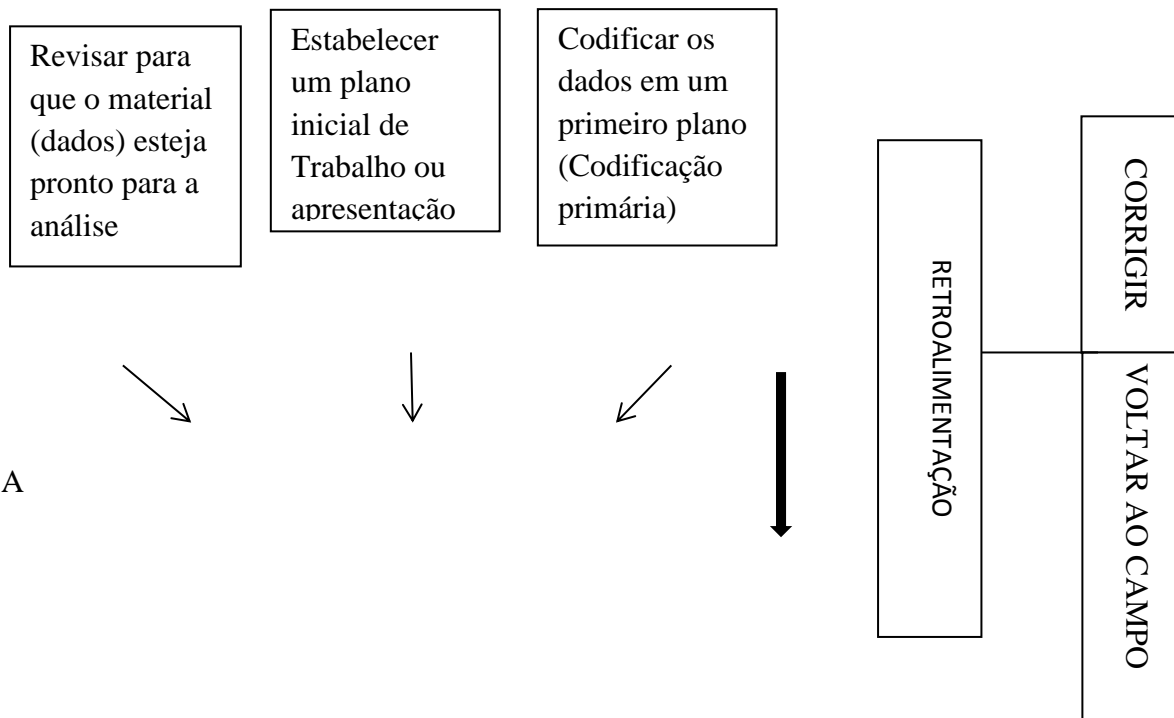
Diante do exposto, surge um leque de opções fornecidas por Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 493), que dão auxílio a análise e interpretação de dados de forma que o trabalho não fique desordenado. O desenho que melhor se encaixa para a análise de dados de uma pesquisa qualitativa é a que se organiza da seguinte forma:

- Revisar o material;
- Estabelecer um plano inicial de trabalho;
- Codificar os dados em um primeiro nível ou plano, também chamado de codificação primária;
- Codificar os dados em um segundo nível ou plano, também chamado de codificação secundária;

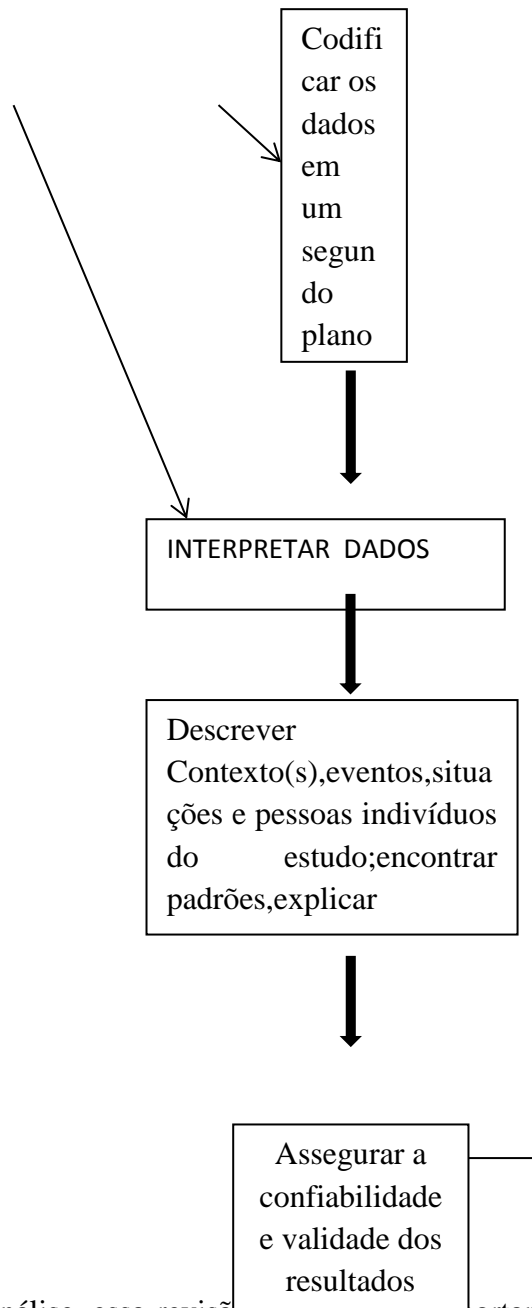


Esses passos da pesquisa serão mostrados no desenho a seguir e logo abaixo se fará um pequeno texto sobre cada item.

FIGURA 10: Processo de Análise Qualitativa dos dados segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 493).



O
C
A
M
P
O



2.10.1 - Revisar o Material:

É o momento inicial da análise, essa revisão ~~tem~~ ~~de~~ ~~ser~~ ~~de~~ ~~suma~~ ~~importancia~~ para dar prosseguimento a análise, uma vez que foi organizado todo o material colhido durante a investigação com o objetivo de classificá-los quanto a sua relação com os objetivos da pesquisa, sem deixar de levar em consideração os registros do caderno de anotações para que fossem interpretadas, assim como as respostas aplicadas à população participante.

2.10.2 - Estabelecer um plano de trabalho inicial (apresentação):

Grinnell (1997, apud Sampieri, Callado e Lucio 2016, p.492): em uma análise qualitativa, o pesquisador, apesar de “ possuir melhor liberdade para manusear os dados coletados, ele precisa fazer um esforço sistemático e rigoroso que requer regras que orientem as tarefas analíticas e um plano de trabalho”. Nesta investigação, houve um planejamento de trabalho com vários momentos que podem ser lidos a seguir:

- Revisão do material minuciosa, com o intuito de organizar e interpretar as respostas dos guias de entrevistas aplicados à população participante durante a pesquisa;

- A codificação dos dados como mecanismo de garantir a confidencialidade da população participante. Essa codificação foi feita para não expor os nomes das pessoas envolvidas na pesquisa;

- Foi definido uma metodologia para a análise das informações recolhidas através dos objetivos da pesquisa e das pessoas envolvidas na investigação;

- Houve a seleção de tecnologias utilizadas para auxiliar na organização e na análise dos dados coletados como forma de facilitar o trabalho;

- Elaboração de cronograma com datas pré definidas para a realização da análise.

2.10.3 - Codificar os dados em um primeiro nível ou plano:

Para essa codificação foi feito uma seleção das respostas dos gestores e vice gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros de acordo com cada segmento e tópicos que foram elaborados para nortear as perguntas seguindo a ordem dos objetivos específicos da pesquisa sobre gestão escolar e elaboração do PPP das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p. 494): “Esse registro de análise será um instrumento incalculável para a validade e confiabilidade da análise”.

2.10.4 - Codificar os dados em um segundo nível ou plano:

Nessa etapa, foi feita a codificação da população participante organizada por segmento. Por exemplo: Gestores ficou assim: G1, G2...; Vice gestores: VG1, VG2...; Coordenadores: C1, C2...; Conselheiros escolares: CE1, CE2 e assim sucesivamente. Nesse momento, houve a interpretação e análise dos dados que continha as perguntas

elaboradas para investigar a participação das diferentes categorias no processo de construção do PPP na escola comparando as diferentes respostas.

2.10.5 - Interpretar os dados:

De acordo com Sampieri, Collado e Lúcio (2006, p.504): “Na análise qualitativa é fundamental dar sentido as descrições, aos significados, a presença de cada categoria e as relações de cada categoria”. Diante do pressuposto, nessa etapa, houve a descrição da população participante, bem como a interpretação de todo material e as relações entre as diferentes ou semelhantes respostas dos gestores e vice gestores, coordenadores e conselheiros de acordo com cada tópico.

2.10.6 - Descrever Contextos:

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.507):

Neste trabalho, as observações, as anotações de campo e o registro que escrevemos ou ditamos durante a coleta de dados são convertidas em ferramentas muito valiosas. A razão: se não fomos cuidadosos, perderemos muita informação, pois com o passar do tempo as memórias e as lembranças vão se perdendo.

Desse modo, nessa fase, foi feito o enquadramento das informações a cerca do tema pesquisado.

2.10.7 - Assegurar a Confiabilidade e a validade dos resultados:

Nesse momento houve uma atenção a todos os detalhes da escrita com o objetivo de corrigir alguma possível falha que pudesse comprometer a confiabilidade da pesquisa e a validade dos resultados obtidos.

2.10.8 - Responder, Corrigir e Voltar a Campo.

A respeito desse item, Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 512), explica: “as conclusões respondem à apresentação do problema inicial ou nos ajudaram a modificá-

lo, mas com o objetivo de conseguir o avanço do conhecimento”. Portanto, é imprescindível que a pesquisa seja revisada com o escopo de verificar se o resultado alcançado responde o objetivo proposto no início da pesquisa.

3 - ANÁLISES DOS DADOS

Este capítulo descreverá a análise dos resultados obtidos na pesquisa que foram coletados através dos instrumentos de pesquisa aplicados aos gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Os dados coletados durante a investigação permitiram a realização das análises dos dados no sentido de obter as interpretações necessárias para as reflexões e conclusões a respeito do tema em questão: “O Planejamento na gestão escolar das pólos urbanas de Ipixuna do Pará”.

Desse modo, toda a metodologia utilizada, elencada no capítulo anterior, deu suporte para caracterizar e detalhar o objeto de estudo da presente pesquisa, estando condizente com cada objetivo já referendado, nos quais possibilitaram interpretações e reflexões sobre o tema estudado.

No processo da análise, o procedimento seguiu os seguintes passos:

- a) A discussão entre teóricos apresentada por autores que tratam do tema: Planejamento na gestão escolar, bem como o confronto entre as leis que regem a educação brasileira e a realidade das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.
- b) Os dados contidos nas entrevistas e guias de entrevistas realizadas com gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares.

Dessa forma, essas informações serão analisadas sempre correlacionadas com a importância do planejamento na gestão escolar nos momentos de reuniões realizadas nas escolas com a participação da equipe gestora e conselheiros escolares para o planejamento das ações do PPP, bem como para a avaliação e monitoramento do referido projeto.

É de fundamental importância que haja consciência de toda a comunidade escolar a respeito de manter como foco de toda essa discussão, a evolução dos alunos, pois a melhoria da qualidade de educação no processo ensino aprendizagem deve ser o principal objetivo de um projeto político pedagógico construído com a intenção de organizar o planejamento das ações de uma escola. Portanto, é imprescindível que a comunidade escolar esteja totalmente envolvida neste processo que tem como escopo, o sucesso da qualidade de ensino. Para tanto, se faz necessário, muito estudo e dedicação ao trabalho pedagógico, com especial atenção às peculiaridades locais e especificidades da clientela atendida em cada escola.

Neste sentido, apresenta-se a seguir a tabulação e a análise da pesquisa de campo.

Abaixo serão disponibilizadas algumas informações a respeito das características das pessoas que contribuíram para essa investigação: gestores escolares, vice gestores escolares, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares. As características são apenas informações a mais a cerca da idade, formação acadêmica e especialização, tempo de trabalho na área educacional e tempo de atuação na gestão escolar, no caso dos gestores e vice gestores entrevistados. E em relação aos coordenadores pedagógicos, as informações são a respeito da idade, formação acadêmica e

especialização, vínculo e tempo de trabalho na área educacional e tempo de atuação da coordenação pedagógica. As informações a respeito das características dos conselheiros escolares são: idade, escolaridade, segmento que representa no conselho e tempo de atuação como conselheiro escolar.

TABELA Nº16: Perfil dos Gestores

| Gestores | Formação acadêmica e especialização. | Tempo de trabalho em gestão escolar | Idade | Tempo que atua na educação |
|-----------------|--|--|--------------|-----------------------------------|
| G1 | Pedagogia | 12 meses | 45 anos | 15 anos |
| G2 | Letras Especialista em língua portuguesa e literatura | 08 meses | 54 anos | 31 anos |
| G3 | Pedagogia e Letras, especialista em psicopedagogia | 12 meses | 34 anos | 12 anos |
| G4 | Pedagogia, especialista em psicopedagogia. | 12 meses | 28 anos | 8 anos |
| G5 | Pedagogia, especialista em gestão e supervisão escolar | 12 meses | 36 anos | 16 anos |

Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2018.

A tabela 16 demonstra que a maioria dos gestores possui a graduação em pedagogia como rege a lei que trata da formação exigida por lei para o desempenho desta função, conforme o Art. 64 da LDB 9394/96 (1917, p.43), que diz:

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

Apenas um dos gestores não tem a formação no curso de pedagogia e só um, dos quatro gestores entrevistados, não fez ainda um curso de especialização. Diante disso, pode-se concluir que a maioria está apta a exercer o cargo de diretor de acordo

com a exigência da lei vigente. Bem como apresenta um quadro de gestores que já atuam na educação há mais de 08 anos, o que demonstra certa experiência na área educacional.

Em relação ao tempo de atuação na gestão escolar, nenhum possui mais de um ano, por se tratar de cargo de indicação e o mandato atual do município possuir apenas um ano de gestão. Vale ressaltar que no município de Ipixuna do Pará, os gestores escolares são nomeados pelo órgão executivo, apesar de está garantido no Plano Municipal de Educação que o ingresso ao cargo se efetuará através de concurso. No quadro de gestores escolares das escolas pesquisadas, todos são concursados como professores na rede municipal de ensino.

TABELA Nº 17: Perfil dos vices gestores.

| Gestores | Formação acadêmica e especialização | Tempo de trabalho como vice-gestor | Idade | Tempo que atua na educação |
|-----------------|---|---|--------------|-----------------------------------|
| VG1 | Letras | 12 meses | 52 | 10 anos |
| VG2 | Pedagogia | 2 anos e 6 meses | 45 | 17 anos |
| VG3 | Pedagogia e matemática | 12 meses | 42 | 04 anos |
| VG4 | Pedagogia | 3 anos | 38 | 03 anos |
| VG5 | Pedagogia, Especialista em física e química | 12 meses | 40 | 18 anos |
| VG6 | Licenciatura em computação. | 12 meses | 47 | 20 anos |

Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2018.

Conforme a tabela Nº 17, quatro (04) professores lotados como vice gestores escolares possuem formação em pedagogia que os respalda para assumir o cargo comissionado em questão e apenas dois possuem formação em outra área. Três (03) deles são concursados como professores, porém, estão no cargo atual por indicação do poder executivo municipal e outros três não são concursados e também estão como vice- gestores por indicação. Todos eles já estão com mais de trinta e cinco (35) anos, o

que pode ser um indicador de um quadro de vice diretores com uma certa maturidade se for levado em consideração a idade cronológica dessas pessoas. Há apenas dois (02) dos entrevistados que estão atuando há pouco tempo na área educacional. Dos seis (06) vice gestores entrevistados, quatro (04) deles atuam no cargo há apenas doze (12) meses e outros dois (02), já têm mais de dois (02) anos nessa função, o que indica uma experiência no exercício do cargo em questão.

TABELA Nº 18: Perfil dos coordenadores pedagógicos.

| Coordenadores pedagógicos | Formação acadêmica e especialização | Tempo de trabalho como coordenador pedagógico | Idade | Tempo que atua na educação |
|----------------------------------|---|--|--------------|-----------------------------------|
| C1 | Pedagogia e Letras | 11 meses | 36 anos | 09 anos |
| C2 | Pedagogia, especialista em Libras | 10 meses | 45 anos | 17 anos |
| C3 | Pedagogia, especialista em Educação Especial. | 10 meses | 41 anos | 08 anos |
| C4 | Pedagogia, especialista em Gestão de Recursos Humanos e Gestão Escolar | 13 anos | 50 anos | 13 anos |
| C5 | Pedagogia, especialista em Psicopedagogia. | 02 anos | 39 anos | 15 anos |
| C6 | Pedagogia | 03 anos | 41 anos | 20 anos |
| C7 | Pedagogia e Biologia, Especialista em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar. | 05 anos | 36 anos | 15 anos |
| C8 | Pedagogia | 03 anos | 44 anos | 03 anos |
| C9 | Pedagogia, especialista em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar e Psicopedagogia | 07 | 37 anos | 14 anos |

| | | | | |
|-----|--|---------|---------|---------|
| C10 | Pedagogia, especialista em Gestão, Orientação e Supervisão Escolar. | 11 anos | 38 anos | 20 anos |
| C11 | Pedagogia, especialista em Gestão Escolar e em Educação Especial com habilitação em Libras | 06 anos | 43 anos | 20 anos |
| C12 | Pedagogia, especialista em Gestão, Supervisão e Orientação Escolar e em Educação Especial. | 15 anos | 43 anos | 15 anos |

Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2018.

A tabela do perfil dos coordenadores pedagógicos indica que todos têm idade acima de trinta e seis (36) anos e possuem graduação em pedagogia. Apenas dois (02) dos profissionais entrevistados não são pós-graduados, essa informação demonstra que todos os coordenadores escolares possuem formação necessária para ocupar o cargo em questão de acordo com a Lei 9394/96. Apenas um coordenador pedagógico está atuando há pouco tempo, tanto na área educacional como na função de coordenação e os outros profissionais possuem muitos anos de atuação como professores, o que demonstra tempo suficiente para adquirir experiência na área da educação, muito embora haja alguns que responderam estarem há pouco tempo no exercício da função enquanto coordenador pedagógico.

A análise que se faz após a interpretação dos dados é de um quadro de coordenadores preparados para desempenhar seu papel com eficácia, uma vez que, possuem formação específica para esse fim. Além da graduação, a maioria fez um ou mais cursos de pós-graduação, o que indica um quadro de profissionais que buscam conhecimento através de especializações na área educacional com a finalidade de melhorar sua prática pedagógica.

Dos doze (12) profissionais entrevistados, oito (08) são concursados para exercerem a função de coordenadores pedagógicos, dois (02) são concursados para o exercício da função de professor e os outros dois (02), são de contrato temporário. Dessa

forma é perceptível a necessidade de aumentar o número de coordenadores pedagógicos, pois o quadro atual de concursados é insuficiente para atender a demanda de alunos.

TABELA Nº 19: Perfil dos Conselheiros Escolares.

| Conselheiros escolares | Escolaridade | Categoria que representa no CE | Tempo como conselheiro escolar | Idade |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| C1 | Nível Superior | Pessoal de Apoio | 02 anos | 34 anos |
| C2 | Pós-graduação | Professor | 10 anos | 48 anos |
| C3 | Pós-graduação | Pessoal de Apoio | 06 anos | 44 anos |
| C4 | Ensino médio | Pais | 02 anos | 47 anos |
| C5 | Ensino médio | Pessoal de Apoio | 02 anos | 32 anos |
| C6 | Pós-graduação | Professor | 01 ano | 35 anos |
| C7 | Pós-graduação | Professor | 03 meses | 38 anos |
| C8 | Nível Superior | Professor | 01 ano | 37 anos |
| C9 | Nível Superior incompleto | Pessoal de Apoio | 03 meses | 37 anos |
| C10 | Nível Superior | Professor | 02 anos | 38 anos |
| C11 | Nível Superior incompleto | Pais | 03 anos | XXX |
| C12 | Nível Superior incompleto | Pessoal de Apoio | 02 anos | 33 anos |
| C13 | Nível Superior | Professor | 03 anos | XXX |
| C14 | Nível Superior | Professor | 03 meses | 39 anos |
| C15 | Nível Superior | Pessoal de Apoio | 01 ano | 33 anos |

Fonte: autora Silvia Carmo de Almeida, 2018.

Conforme a tabela acima, foram entrevistados quinze (15) membros dos Conselhos Escolares das cinco (05) escolas pesquisadas. Em relação a escolaridade, dois (02) possuem nível médio, três (03) estão cursando nível superior, seis (06) já terminaram uma graduação e quatro (04) são pós-graduados. Isso demonstra que o nível

de escolaridade dos conselheiros entrevistados é bom, embora sejam eles em sua maioria, representantes do quadro de funcionários e professores da escola.

Todos os conselheiros investigados têm mais de trinta e três (33) anos de idade. Duas (02) pessoas entrevistadas, já atuaram como conselheiros em mandatos anteriores, uma delas já tem experiência de dez (10) anos como conselheira escolar, e outra já atua há seis (06) anos. Em uma das escolas pesquisadas, o CE foi criado recentemente, portanto, o tempo de atuação de três (03) pessoas, é de três (03) meses apenas. Outra escola criou seu CE há um (01) ano, então o período de atuação de três (03) membros elencados na tabela acima, é de um (01) ano. E mais duas (02) pessoas responderam que estão há três (03) anos como conselheiras escolares. Percebe-se que cada conselho apresenta características diferentes em relação ao tempo de atuação dos conselheiros escolares, devido tanto às datas de criação, quanto às diferentes experiências que cada conselheiro escolar possui.

Foram entrevistados seis (06) pessoas que fazem parte do segmento do pessoal de apoio, uma (01) pessoa representante de pais e os outros do segmento de professores. Vale ressaltar que, a intenção inicial da pesquisadora, era de aplicar o guia de pesquisa para quatro (04) conselheiros de cada uma das cinco (05) escolas estudadas. A finalidade era entrevistar representantes das categorias: pais, comunidade, alunos e pessoal de apoio e/ou professores. No entanto, houve dificuldade em descobrir qual conselheiro representava o quê, ou seja, em três (03), das cinco (05) escolas pesquisadas, não souberam informar sobre o segmento dos conselheiros, disseram haver apenas a ata da eleição da diretoria do conselho escolar, onde não consta a informação a respeito da categoria que a pessoa está representando no CE.

Diante do pressuposto, há de se concluir que a eleição não ocorreu da forma adequada, ou seja, não foram realizadas as assembleias específicas para a criação dos conselhos escolares, subtendendo-se que a escolha dos membros não foi feita por seus pares em reuniões específicas para esse fim, e ainda, não foi seguida o Estatuto do Conselho Escolar.

De acordo com Veiga (2012, p. 124):

O conselho escolar tem quatro grandes funções: deliberativa, consultiva, supervisora e mobilizadora. São funções interligadas e complementares, pois ao conselho compete elaborar, aprovar, deliberar, discutir, assessorar, emitir pareceres, supervisionar, acompanhar, avaliar estimular

a participação, aflorar e promover a comunidade escolar e local, mobilizar, entre outros.

3.1 - Quanto ao modelo de gestão das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Sabe-se que existem diversas formas de compreensão sobre os modelos de gestão escolar predominantes no Brasil, alguns compreendem o modelo de gestão escolar democrático e participativo como um paradigma a ser seguido pela sociedade pelo fato de apresentar características que permitem a expressão das ideias, bem como o envolvimento das famílias nas ações da escola, ou momentos de reuniões de pais, alunos, funcionários, enfim. Há a decisão de ações de forma compartilhada desde a elaboração do PPP até sua execução, avaliação e monitoramento.

Quando a gestão escolar propicia esses momentos em que a comunidade escolar, bem como a comunidade local têm a oportunidade de participar de forma efetiva, as responsabilidades se dividem, os ânimos aumentam e surge o momento de organizar o planejamento de forma coletiva e compromissada.

Oliveira (2015, pp. 87-88), faz uma discussão a respeito das formas de gerir de forma descentralizada e com mais flexibilidade que substitui os antigos planejamentos centralizados sem a participação das comunidades, que eram completamente ignorados nesse processo tão importante.

Os CEs são criados para auxiliar a equipe gestora e a comunidade escolar em geral e a gestão escolar, e para ter legitimidade, precisa passar pelos trâmites de eleição, regularização e eleição de diretoria registrada em ata específica para este fim. Como os CEs possuem a função fiscalizadora e deliberativa, deve ser composta por pessoas de diferentes segmentos: alunos emancipados (quando houver), pais de alunos, funcionários, professores, comunidade e coordenação, além dos gestores escolares que são membros natos.

Uma das evidências das instituições de ensino, em que prevaleça um modelo de gestão escolar democrática e participativa, é a existência de um CE atuante. Uma outra característica é a existência de um cronograma de reuniões entre a equipe gestora e o CE, cujas pautas variam de acordo com a situação de cada escola mas geralmente contém itens de compartilhamento de problemas, proposição de ideias e ações para solucioná-los.

Com o objetivo de descobrir qual o modelo de gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, foi elaborada uma pergunta para gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares sobre a opinião deles a respeito do modelo de gestão das escolas onde atuam.

3.1.1- Modelo de gestão escolar

Com o intuito de descobrir o modelo de gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, foi elaborada uma questão a respeito da opinião dos entrevistados a respeito do modelo de gestão das escolas em que estão inseridos. De acordo com as respostas, os gestores escolares entrevistados consideram que o modelo da gestão escolar é democrático, um dos gestores fala da importância de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem e o outro ressalta que considera o modelo “bom”, mas que há o que se melhorar, para tanto, acredita que se todos souberem sua função dentro da escola, seria melhor. A resposta apresentada indica que o gestor relatou uma opinião a respeito de ser “bom” ou “ruim” o modelo de gestão daquela escola, e essa não era a pergunta nesse momento.

A mesma pergunta foi direcionada aos vice-gestores e pelas respostas, é possível perceber que três vice-gestores consideram que as escolas em que trabalham como vice-gestores, possuem um modelo democrático, os que não responderam, supõe-se que não queriam responder ou teriam outro motivo para omitir sua opinião.

Essa questão também foi abordada na entrevista aos coordenadores pedagógicos, que a priori, seriam entrevistados quatorze (14) coordenadores pedagógicos, porém dois (02) estavam ocupados e não puderam responder os guias de entrevistas. As respostas dos coordenadores pedagógicos em relação a manifestação de suas opiniões a respeito do modelo de gestão da escola em que trabalham foram bem diferenciadas umas das outras, mesmo no caso de haver coordenadores que trabalhem na mesma escola.

Ao analisar as respostas, pode-se concluir que existe uma forte tendência ao modelo de gestão democrático e participativo, porém pelas falas, há ainda uma insatisfação de alguns coordenadores pedagógicos em relação à maneira de alguns gestores escolares conduzirem os trabalhos no que diz respeito à ausência de flexibilidade, de diálogo e de autonomia.

Segundo o C11 (2017):

Percebo que a gestão é muito parceira de todos, compreensiva e flexível, no entanto, não têm perfil de gestão quando esta não faz valer a iniciativa de tomar a frente das decisões da escola, não acompanha na íntegra a parte pedagógica como deveria. Fica muito a mercê do coordenador, assim como outros fatores que necessita da participação primeiramente da gestão para que os demais possam sentir-se cobrado e cumprir sua função.

A resposta acima manifesta o desejo da existência de gestão escolar com uma atuação pautada na autoridade que lhe é atribuída no exercício do cargo, com o intuito de cobrar dos demais funcionários resultados positivos oriundos do cumprimento de suas funções.

Na entrevista aos CEs, também foi elaborada uma questão sobre a opinião deles a respeito do modelo de gestão escolar da escola em que atuam como conselheiros escolares, ao que se obtiveram algumas respostas bem críticas em relação a análise do desempenho da gestão escolar. Com pode-se perceber na fala CE4 (2017): “A comunicação da gestão é ineficiente com a comunidade escolar” e na resposta do CE1 (2017):

Penso eu, que poderia ter mais empenho dos gestores em promover ações que envolvesse todo o corpo docente, ou seja, que toda a comunidade escolar fosse mais estimulada, que fosse uma gestão mais democrática, mas isso não existe na prática, só na teoria.

Além dessas respostas, existem algumas que caracterizam a gestão como democrática, outras que dizem perceber que é uma gestão democrática, porém com necessidade de ajustes, outos que enfatizam a ineficiência em relação a comunicação com a comunidade escolar como enfatiza o CE11 (2017): “É uma gestão individualista, a mesma não dialoga com o corpo escolar, ao contrário, ela decide tudo sozinha, é uma gestão que apenas comunica o que decidiu”. Essa resposta é reforçada pela opinião do CE12 (2017): “Gestão democrática com participação ativa de todos, porém falta mais comunicação”.

Percebem-se nas respostas, várias opiniões, uns consideram a gestão boa ou excelente, com características de gestão democrática e participativa, outros tornam evidente a necessidade de mudança de atitudes, de melhoras na comunicação e reuniões periódicas pautadas na ética e no bom senso, para socialização de problemas e decisão

coletiva com a participação de todos. Esse tópico permite uma reflexão sobre a avaliação do tipo de gestão escolar por parte dos envolvidos no processo. Ao que tudo indica, há um descontentamento em relação a forma que as escolas estão sendo geridas, dessa forma, é possível perceber há uma consciência política da comunidade escolar sobre o que almejam para uma gestão escolar. De acordo com Paro (2011, 73):

Essa maior consciência política do pessoal escolar e dos usuários da escola se manifesta quer em sua politização em termos de exigir mais do diretor eleito e do Estado de modo geral quer na preferência por soluções democráticas para a seleção do diretor, não admitindo um retrocesso para a escolha pela via da simples nomeação por critério político-partidário.

3.1.2 – Gestor democrático.

Para o sucesso de uma gestão escolar é de fundamental importância que o gestor seja democrático, isso significa dizer que, a pessoa eleita ou indicada para ocupar o cargo em questão, precisa apresentar algumas características imprescindíveis ao cumprimento de sua função, tais como: ética, dinamismo, bom senso, capacidade de resiliência, de iniciativa, facilidade em mobilização, entre outras.

Diante do exposto, torna-se muito difícil encontrar pessoas com esse perfil que estejam interessados em assumir tamanho desafio, ainda mais diante de uma sociedade que vive em constante mudanças de pensamentos e atitudes, de um mundo onde, infelizmente, prevalece o individualismo sobre o coletivo, de cidadãos que preferem concentrar-se na busca de seus interesses pessoais ao invés de contribuírem com a disponibilidade de um pouco do seu tempo dedicado à ajudar a escola, a comunidade.

Apesar de haver um gestor com características democráticas com boa vontade para gerir uma escola de forma participativa, há de se convir que diante dos problemas do cotidiano, de repente, ele possa mudar de pensamento e até de atitude, pois, a prática nem sempre corresponde à teoria.

Dessa forma foi elaborada uma pergunta específica somente para gestores e vice-gestores escolares. A pergunta foi: Enquanto gestor escolar você se define um gestor democrático?

A maioria dos gestores e vice-gestores respondeu que se consideram gestores democráticos por reunirem sempre para discutir e decidir sobre assuntos relacionados

tanto ao administrativo como ao pedagógico da escola, com exceção da resposta do G1(2017), que disse: “na maioria das vezes...”; e do G2 (2017), que discorreu sobre a dificuldade de trabalhar com o ser humano e acrescenta que por esse motivo, às vezes é preciso se impor.

Seria interessante que a palavra impor, fosse substituída pelo termo “convencer”, essa seria a palavra ideal utilizada pelo gestor democrático com características de liderança, fator essencial em uma gestão democrática. A dificuldade de trabalhar com o ser humano, citada por essa pessoa, denota uma fraqueza na capacidade de coordenar os trabalhos da escola.

Conforme Hoover (2006, pp. 130-131):

Não encaramos o controle sobre os outros como uma virtude. Sabemos que há épocas em que parece que a vida seria mais fácil se pudéssemos estalar nossos dedos e chamar imediatamente a atenção de todos. Mas isso também seria nos roubar muito da riqueza que vem da contribuição dos outros.

De acordo com estudos a respeito da gestão democrática, um gestor precisa saber ouvir e utilizar argumentos convincentes com o objetivo de conseguir que a pessoa colabore.

3.1.3 – Participação dos variados profissionais nas tomadas de decisão.

Em uma gestão democrática deve haver o envolvimento de todos os profissionais da escola nas reuniões organizadas pela equipe gestora, pois as opiniões de todos devem ser ouvidas e levadas em consideração para a tomada de decisões a respeito da escola. De acordo com Luck (2011, p. 23):

Essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlarem o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados – portanto, construindo e conquistando sua autonomia. Daí porque a participação competente é o caminho para a construção da autonomia. Ao mesmo tempo, sentem-se parte orgânica de

uma realidade e não apenas como um apêndice da mesma, ou um simples instrumento para realizar objetivos institucionais determinados por outros. Mediante a prática dessa participação, é possível superar o exercício do poder individual e de referência empregado nas escolas e promover a construção do poder da competência, centrado na unidade social como um todo.

Infelizmente, nem todas as escolas tem essa rotina. Com o intuito de verificar se há uma participação dos funcionários nas reuniões para tomadas de decisão nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, foi elaborada uma pergunta para os coordenadores pedagógicos: Na sua escola há a participação ativa dos variados profissionais da escola nas tomadas de decisão?

Com base nas falas desses profissionais, é possível perceber que os coordenadores lotados em uma mesma escola contradizem a fala do outro, pois uns dizem sim, que todos participam das tomadas de decisão, e outros afirmam que não há participação dos variados profissionais da escola nas tomadas de decisão e ainda acrescentam que há ausência de comunicação, como é o caso da resposta do C11 (2017): “Não. Na escola existe uma grande falta de comunicação. As decisões precisam partir de todos.” Outros ainda dizem que alguns profissionais da escola não participam porque não querem se omitem ou se recusam, pois todos são convidados.

Ao analisar essas respostas, há de se deduzir que essa participação ocorre de forma parcial, em algumas escolas e em outras não acontecem de forma alguma, o que contradiz as falas dos gestores e vice-gestores escolares.

Com o escopo de investigar o modelo de gestão dessas escolas, a pesquisadora pergunta aos conselheiros, no tópico seguinte, se percebem o interesse dos gestores por suas opiniões e pelas opiniões da comunidade escolar antes de tomarem decisões.

3.1.4 – Quanto ao interesse dos gestores escolares pelas opiniões do CE e da comunidade escolar antes da tomada de decisões.

Nos tempos atuais, em que as mudanças são constantes, a escola não pode ser estática e se ater a um paradigma ultrapassado e conservador de gestão escolar, com o poder centralizado nas mãos de poucas pessoas. Existe o modelo de gestão escolar

democrática que descentraliza o poder e agrega forças positivas no sentido de fazer acontecer um planejamento elaborado de forma coletiva.

Para tanto, se faz necessário que gestores escolares façam um ato de repensar suas ações a cerca de medidas que permitam a participação dos conselheiros escolares e da comunidade escolar nas reuniões para ouvir suas opiniões antes da tomar qualquer decisão em relação à escola.

Com a finalidade de embasar o tópico em questão, é imprescindível citar Lück (2011, pp. 45-46), afirma:

A nova óptica do trabalho de direção, organização e norteamto das ações de organizações educacionais, com objetivos de promover o desenvolvimento do ensino, voltado para a formação de aprendizagens significativas e formação de alunos, lembra a necessidade e importância de que as decisões a respeito do processo de ensino e das condições específicas para realizá-lo sejam tomadas na própria instituição. O envolvimento tanto de quem vai realizar a prática, como de seus usuários, na tomada de decisão, constitui-se em condição básica da gestão democrática, efetividade de ações e autonomia da escola.

Nesse sentido, foi elaborada a seguinte questão' para os conselheiros escolares: Você percebe que os gestores dessa escola se interessam pelas opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar e as levam em consideração antes de tomar as decisões?

As respostas divergem entre si dentro do mesmo contexto, alguns dizem que percebem o interesse dos gestores pela opinião dos conselheiros escolares e comunidade escolar antes da tomada de decisões, no entanto, a maioria respondeu às vezes, nem sempre e não. Vale ressaltar que na mesma escola que um conselheiro afirma que sim, outro afirma que não. A CE1 (2017) é bem precisa em sua resposta: "Não. As decisões são tomadas pelos gestores sem considerar as opiniões do conselho. Quando há muitos questionamentos sobre algumas decisões dos gestores, a presidente do conselho reúne todos e tenta fazer com que todos estejam a par e entrem em um consenso." Essa resposta remete a situação atual da gestão da referida escola, onde os gestores decidem e a presidenta do CE tem a incumbência apenas de repassar e convencer os demais conselheiros a aceitarem a decisão tomada pela minoria. A C11 (2017) diz: "Acredito que não, uma vez que a gestão não reuniu com o conselho". Diante de tal resposta, conclui-se o óbvio: Os gestores não se interessam pela opinião dos conselheiros e nem

da comunidade escolar, e tampouco as consideram antes de tomar as decisões da escola. No entanto, com o intuito de verificar a outra versão dos fatos, o tópico a seguir, vem perguntar aos gestores e vice-gestores se eles compartilham com o CE a respeito dos avanços e dificuldades dos alunos.

3.1.5- Quanto ao ato de compartilhar com o CE e comunidade escolar sobre avanços e problemas de aprendizagem dos alunos.

Este tópico destina-se a investigar os gestores e vice-gestores a respeito de sua atitude em relação ao compartilhamento dos problemas e avanços de aprendizagem dos alunos, com a comunidade escolar e os conselheiros escolares.

De acordo Gadotti (2012, p. 96):

Se a luta de classes não se decide na escola, esta pode, pelo menos, ser um local de debate, de aprofundamento das questões sociais e políticas. Insistir na autonomia da escola, não é conferir-lhe um estatuto que a isola da sociedade e das lutas aí travadas. É transformá-la num local onde impere o provisório, onde todas as ideias devem ser discutidas, onde todas as posições possam manifestar-se, onde o debate, a crítica tenham audiência.

O debate é de fundamental importância na busca de propostas que venham sanar os problemas do processo ensino-aprendizagem, portanto, as escolas precisam organizar esses momentos de discussão com todos os atores envolvidos com o intuito de obter bons resultados através da participação das famílias e comunidade escolar.

Diante do pressuposto foi elaborada aos gestores e vice-gestores a pergunta: Você compartilha com a comunidade escolar e CE a respeito dos problemas de aprendizagem dos alunos desta escola?

Todas as respostas dos gestores e vice-gestores demonstram haver de alguma forma a socialização de dados estatísticos, seja através de reuniões ou em quadros de avisos.

Ao analisar a resposta do G3 (2018): “Socializamos o desempenho dos educandos em determinado período escolar com a comunidade, pais, em reuniões bimestrais, expondo os avanços e problemáticas. Quando necessário, fazemos contato imediatamente com os responsáveis, ou em reuniões extras”, é notório que o gestor

possui um discurso que convence, pois fala com propriedade sobre as formas de socialização que são feitas por bimestres, possivelmente após o período de avaliações para expor os avanços e as problemáticas à comunidade e aos pais. Em sua resposta pode também se perceber a preocupação em notificar imediatamente os responsáveis pelo aluno, em casos de urgência e até a possibilidade da existência de reuniões extras.

As demais respostas são mais a respeito dos resultados estatísticos. A conclusão em relação à questão enunciada é que, segundo as respostas dos gestores e vice-gestores, há compartilhamento deles com CE e comunidade escolar a respeito dos problemas e avanços de aprendizagem dos alunos.

3.1.6 – Quanto à realização das ações da escola.

De acordo com Marques, (1997, p. 69) citado por Heloísa Luck (2011, pp 29-30), “a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas faces de atividades, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização”.

Nesse contexto, a necessidade da participação dos diferentes segmentos da escola no processo de execução das ações, é de extrema importância para garantir a possibilidade de eficácia no que concerne ao alcance dos objetivos da instituição, bem como, no cumprimento da missão da escola.

Se há a colaboração da comunidade escolar no momento das ações da escola, esta terá propensão ao sucesso no ato de aprender e de ensinar. Portanto, com a finalidade de descobrir se há a colaboração dos funcionários nas ações realizadas nas escolas pólos urbanas do município de Ipixuna do Pará, foi elaborada a seguinte questão aos coordenadores pedagógicos: As ações da escola são realizadas de maneira colaborativa entre os funcionários?

Na fala de todos os coordenadores, nota-se a ausência da colaboração de todos os funcionários nas realizações das ações, como se vê na resposta do C11 (2017): “Infelizmente as ações ficam muito centralizadas nas mãos de alguns sobrecarregando uns e outros não”. Somente alguns se envolvem realmente, outros ainda precisam se sensibilizar da importância da sua contribuição.

3.1.7 – Em relação ao envolvimento da comunidade escolar na melhora dos índices de desempenho.

Todos os estudos em relacionados ao envolvimento da comunidade escolar no processo ensino aprendizagem apontam para a melhoria dos índices de desempenho, portanto, esse tópico trata especificamente da opinião do gestor sobre a importância da participação de todos os funcionários para o alcance dos objetivos traçados no PPP.

Se o gestor precisa repensar suas atitudes em relação à inclusão da comunidade no momento de elaboração do PPP como forma de melhorar os índices educacionais, é porque se sabe que a função da escola é preparar o cidadão para viver em sociedade, portanto, é mais do que explícito, a necessidade de envolvê-la para que esta contribua para o sucesso dos alunos.

Gadotti (2012, p. 103), acrescenta:

Mas não só estabelecer relações entre a escola e a sociedade, senão estabelecer relações também entre o que se ensina, e o conteúdo ideológico do que se ensina, entre os valores que testemunha o educador e os padrões de comportamento exigidos por uma sociedade ou pelo grupo social dominante.

Diante do exposto, surge a necessidade de investigar se os gestores e os vice-gestores entrevistados acreditam que esse envolvimento da comunidade escolar pode melhorar os índices de desempenho dos alunos.

Para verificar se isso ocorre em Ipixuna do Pará, foi elaborada a pergunta a seguir: Você acredita que com o envolvimento de toda a comunidade escolar os alunos podem melhorar os índices de desempenho?

Alguns dos entrevistados acreditam que com o envolvimento da família, os alunos podem melhorar e muito os índices de desempenho, outros manifestaram a angústia pela ausência da família na escola como foi registrado pelo G3 (2017): “[...] infelizmente o envolvimento da comunidade nos eventos escolares é insuficiente.”

Segundo VG3 (2018): “A parceria é fundamental para que se atinja o sucesso na aprendizagem”. Demonstra assim, acreditar que o envolvimento de toda a comunidade escolar podem melhorar os índices de desempenho dos alunos.

De acordo com G5 (2017): “Com certeza. Se isso acontecesse, seria um avanço muito grande no processo educacional”. Essa fala transmite a vontade do gestor no sentido de ter esse envolvimento na escola em que trabalha.

3.1.8- Sobre cronograma de reuniões para planejar.

Um dos mecanismos mais utilizados na gestão escolar democrática é a elaboração de cronogramas de reuniões para melhor organicidade de tempo. Esta característica é inerente ao ato de planejar.

Ao organizar um cronograma de reuniões de planejamento, a gestão passa a ter um compromisso com datas pré-agendadas, que irão auxiliá-lo no direcionamento dos trabalhos do dia-a-dia, pois poderá se planejar melhor antecipadamente, separando material necessário para o encontro, escolher dinâmica a ser utilizada no início, meio ou fim da reunião, bem como, elaborar pauta com itens bem definidos, entre outras atividades que precisará fazer antes da data marcada.

As reuniões de planejamento precisam ser realizadas, por isso é de fundamental importância elaborar e seguir esse cronograma com datas e horários pré-estabelecidos.

Padilha (2001, p. 63) preconiza que:

[...] Planejar é um processo que visa dar respostas a um problema, estabelecendo fins e meios que apontem para a sua superação, de modo a atingir objetivos antes previstos, pensando e prevendo necessariamente o futuro, mas sem desconsiderar as condições do presente e as experiências do passado, levando em conta os contextos e os pressupostos filosófico, cultural, econômico e político de quem planeja e de com quem se planeja.

Essa pesquisa tem como tema: O planejamento na gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará e pretende analisar a contribuição do PPP para o planejamento das referidas escolas, portanto é preciso investigar se os gestores e vice-gestores adotam essa prática do seu cotidiano. Para descobrir se os gestores e vice-gestores escolares organizam e seguem um cronograma de reuniões de planejamento, foi elaborada a pergunta a seguir: Em sua gestão, você organiza e segue um cronograma de reuniões de planejamento?

Alguns dos entrevistados responderam a pergunta com um simples “sim”, mas outros foram mais detalhistas e explicaram como ocorrem as reuniões, como é o caso do G3 (2017), que diz: “Seguimos um cronograma de reuniões por categoria e com todos os membros da instituição escolar, com pauta pertinente”.

Vale ressaltar que nem todos os gestores e vice-gestores afirmam que organizam e seguem um cronograma de reuniões para planejamento, com é o caso dos citados a seguir: O VG3 (2018), diz: “Dentro das possibilidades, sim.” O G2 (2018) responde: “Sempre que possível”. E o G5 (2017), explica: “Na medida do possível, nem sempre dá de fazer e executar aquilo que se planeja”.

Diante dessas falas, faz-se o entendimento que esses gestores e vice-gestores organizam um cronograma de reuniões, porém não o seguem totalmente. Ao que tudo indica por eventuais problemas emergenciais.

Após analisar as falas dos gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares em relação as perguntas que buscam identificar o modelo de gestão das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, pode-se afirmar que vinte e três (23) consideram como predominante a gestão escolar democrática, cinco (05) não quiseram ou não souberam opinar e dez (10) não concordam que o modelo adotado pelas escolas seja gestão escolar democrática.

3.2 - Quanto ao envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar.

Quanto ao objetivo que visa avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar, pode-se dizer que é extremamente importante investigar os que estão diretamente ligados à gestão escolar: gestores e vice-gestores escolares, coordenadores pedagógicos e conselho escolar por conter pessoas que representam diferentes segmentos: pais, comunidade, alunos, professores e pessoal de apoio.

O ato de planejar é um desafio constante na gestão escolar, pois precisa ter a participação dos atores envolvidos no processo educacional, no entanto, há uma grande dificuldade em reunir em horário que seja adequado a todos, pois cada pessoa tem seus compromissos, além do mais, é necessário que o gestor tenha capacidade de liderança para conseguir sensibilizar o máximo de pessoas possíveis para participarem das reuniões de planejamento.

Diante do exposto, foram elaboradas três perguntas para gestores e vice-gestores escolares, três perguntas para coordenadores pedagógicos e quatro perguntas para conselheiros escolares.

3.2.1 – À respeito da opinião dos conselheiros e comunidade escolar na tomada de decisões.

As reuniões organizadas com o propósito de pesquisar devem ser bem dinâmicas com a finalidade de dar oportunidade para as pessoas manifestarem suas opiniões a respeito do que se pretende fazer durante o ano letivo e de como fazer. Mas não é apenas ouvir as propostas dos conselheiros e da comunidade escolar, e sim, levar em consideração as ideias.

Diante disso, foi elaborada uma pergunta para gestores e vice gestores que é a seguinte: Você concorda que as opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões?

Sobre as respostas dos gestores e vice-gestores, com exceção do VG4 (2017), que disse: “às vezes”, os outros todos concordam que as opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões.

A coordenação pedagógica, juntamente com os gestores e vice-gestores compõem a equipe gestora de uma escola, portanto é importante fazer a mesma pergunta para os coordenadores.

A maioria dos coordenadores pedagógicos concorda que as opiniões dos conselheiros e comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes das tomadas de decisões, por acreditarem que dessa forma, haverá maior participação, o que caracteriza uma gestão democrática que ouve os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem. De acordo com a resposta da C4 (2017): “Concordo. Quando planejamos juntos, os resultados são mais produtivos. Se tudo der certo é mérito de todos e se algo der errado, a responsabilidade é de todos e não apenas de alguns” Essa fala além de responder a pergunta em questão, acrescenta que a participação se faz necessária para que os resultados sejam mais produtivos e enfatiza o compromisso que todos devem assumir. As respostas de C1(2017) e C3 (2017) são idênticas e falam da importância de ouvir a opinião de todos como forma de ter a contribuição de diferentes pontos de vista. Na resposta da C2 (2017): “Depende de quais decisões estão em questão”, percebe-se nas entrelinhas um entendimento de que nem todos devam ser ouvidos em relação a qualquer decisão.

3.2.2 – Quanto ao grau de dificuldade de trazer a família para a escola.

Já foi mencionado neste trabalho, o quanto a gestão democrática enfrenta o desafio de conseguir que todos participem das discussões para tratar de assuntos relacionados ao processo de ensino aprendizagem, e este tópico vem apresentar o grau de dificuldade que os gestores e vice-gestores tem em trazer as famílias para participarem das atividades da escola.

O assunto em questão é de grande importância na investigação do tema da pesquisa, pois contribuirá para descobrir como fazer para dirimir essas dificuldades e vencer os obstáculos com o objetivo de aumentar a participação das famílias na escola. Desta forma, os gestores e vice-gestores escolares foram questionados com a elaboração da pergunta: Qual o grau de dificuldade que a gestão tem em trazer a família para participar das atividades da escola?

Nota-se nas falas dos gestores e vice-gestores, as mais variadas respostas em relação ao grau de dificuldades que a gestão encontra em trazer as famílias para participarem das atividades da escola. Há quem diga que não encontram dificuldades, pois as famílias participam em sua maioria das ações da escola, outros afirmam que não há interesse das famílias dos alunos em se envolverem nessas ações, outros acreditam na possibilidade do horário dos trabalhos dos pais os impedirem de frequentarem a escola mais efetivamente.

O G3 (2017), responde: “A dificuldade que persiste são dos responsáveis por alunos indisciplinados, por serem conseqüentemente de famílias desestruturadas”. Dessa forma o gestor entrevistado, faz uma alusão aos problemas sociais intrínsecos nas famílias dos alunos da referida escola, algo que é bem peculiar das escolas de periferias ou que atendem alunos de pais separados, ou de casos de violência nas famílias e até mesmo de casos em que há relatos de uso de drogas.

A resposta do G5 (2017): “Parte do princípio de que até o exato momento não se trabalha projeto que se envolva a família de forma direta, a fim de que estes possam participar de forma ativa na escola, e não somente nas reuniões ou eventos”, apresenta a necessidade da escola desenvolver projetos que atraiam as famílias com mais frequência à escola. Esses projetos podem está inseridos no PPP que deve ser elaborado após reuniões específicas e mediante os diagnósticos realizados pela escola. Dessa forma, o tópico seguinte vem tratar especificamente de como está sendo feito a mobilização para este planejamento.

3.2.3 – Sobre a mobilização da comunidade escolar para a elaboração do PPP.

Aqui, se fará uma explanação sobre a necessidade de mobilizar a comunidade escolar e o conselho escolar para as reuniões de elaboração, execução, avaliação e monitoramento do PPP.

Dentre as perguntas aplicadas aos gestores, vice-gestores, coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares tiveram o objetivo de verificar se a equipe gestora considera que a opinião da comunidade escolar e dos conselheiros é importante na tomada de decisões, ao que a maioria disse que sim, ora, se concordam com a ideia, é consequência que se trace estratégias para trazer essas pessoas para as assembleias com o objetivo de traçar metas e estratégias a serem alcançadas no decorrer do ano letivo.

Conforme Veiga (2012 p, 119):

A participação requer compromisso com o projeto político-pedagógico, construído, executado e avaliado coletivamente. Para ser vivida, a democracia participativa necessita de políticas que, organizando e sistematizando o papel do conselho escolar, propunham outros fazeres, articulados com as finalidades da educação. A participação é um mecanismo de representação e participação políticas. A participação mobiliza professores, funcionários, alunos, pais e comunidade vinculados a processos de socialização educativa na escola, na família, no bairro. Esses processos os integram no dia a dia. Isso significa dizer que todos podem contribuir, com igualdade de oportunidades, no processo de tomada de decisão escolar.

Dessa forma se faz necessário perguntar a gestores, vice-gestores e coordenadores pedagógicos se eles já mobilizaram ou mobilizam a comunidade escolar para a elaboração, execução e avaliação do PPP.

Todos foram unânimes em suas respostas. Disseram que sim. Alguns acrescentaram que já havia essa prática na escola antes da atual, ou que se preocupam com a adequação do PPP e outro que diz que a escola mobilizou apenas os representantes para fazer a reestruturação como pode-se ver na resposta do VG5 (2017): “Mobilizamos os representantes, pois nessa gestão, fizemos apenas a reestruturação”.

Nesse contexto, foi elaborada a mesma pergunta aos coordenadores pedagógicos lotados nas escolas pesquisadas.

Há muitos pontos a analisar nas respostas dos coordenadores, pois alguns estão lotados em uma mesma escola e apresentam diferentes esclarecimentos sobre a mobilização. Por exemplo, em uma escola, a C4 (2017) afirma: “Mobilizamos para a elaboração, execução e avaliação. Todos os anos, no início do período letivo, há reuniões para (re) planejar, (re) avaliar as ações que foram ou não realizadas, as ações que tiveram ou não êxito”, enquanto sua colega C7 (2018), responde: “Parcialmente, ainda precisamos avançar muito”, e outra, a C10 (2017) enfatiza que: “Apenas para a elaboração”. Pelas respostas das coordenadoras citadas acima, percebe-se que há sim a mobilização da comunidade no sentido de trazê-la para participar de todo o processo, pois nas falas de C7 (2018) e C10 (2017) fica claro que existe uma mobilização da comunidade escolar de alguns funcionários e somente para a elaboração do PPP.

Em outra escola, percebe-se pelas respostas que não há essa mobilização e nem participação da comunidade escolar no processo de elaboração do PPP, mas em outras escolas percebe-se que ocorre todas as etapas de forma bem organizada, outras ainda dizem que existe, mas ainda precisa melhorar.

3.2.4 – Em relação à adequação periódica do PPP.

Ao direcionar perguntas para o conselho escolar sobre a adequação do PPP, a pesquisadora entende o quanto é importante sondar a respeito da participação deste órgão no processo de avaliação e monitoramento do documento que servirá para nortear os trabalhos na escola sempre com o foco no aluno. Ora, se a sociedade passa por mudanças em todos os aspectos, é lógico que essas alterações chegam nas instituições de ensino, portanto se faz necessário, adequar o referido documento de acordo com a realidade de cada unidade de ensino.

De acordo com Veiga (2012, p. 127):

A incompletude, que nos remete às incertezas, leva-nos a descobrir respostas alternativas que por algum tempo vão qualificar nossa existência. Isso significa a formulação de um projeto político-pedagógico inovador calcado num processo que amplia a participação sustentada pelo conselho escolar.

Para tratar da adequação periódica do PPP de acordo com a realidade da escola foi elaborada a seguinte pergunta aos conselheiros escolares.: Em sua opinião, o Projeto Político Pedagógico está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?

Analisar as respostas dos conselheiros escolares é tarefa necessária para que se tenham indicadores de como estão monitorando o PPP das escolas.

A investigação tem como escopo principal, verificar se a gestão escolar adequa o projeto periodicamente de acordo com a realidade das escolas, ou seja, se observa as mudanças do contexto, as alterações das necessidades dos alunos. Para descobrir se há um envolvimento do conselho escolar nessas adequações, foram elaboradas perguntas abertas aos seus referidos membros.

As respostas variam de acordo com as escolas, ou com as categorias que representam o que leva a conclusão de haver essa adequação com a participação do CE em algumas escolas e em outras não, conforme a fala da CE11 (2017), que diz: “Não sei. Pois o conselho escolar não está a par do Projeto Político Pedagógico da mesma”.

Essa resposta deixa claro que a gestão atual da referida escola não socializa o PPP com o CE como deveria fazer.

Concretizar uma gestão democrática e participativa por meio do PPP e do CE é uma das abordagens que uma estudiosa aponta ser capaz de haver através de alguns elementos reflexivos. Veiga (2012, p. 127), afirma:

O terceiro elemento situa o conselho escolar como mecanismo de participação e sustentação do projeto político pedagógico capaz de problematizar e buscar uma escola que, efetivamente, responda aos interesses de sua coletividade, rompendo com a lógica do individualismo e da competição.

3.2.5 – Em relação à quantidade de reuniões com CE para discutir PPP.

A pesquisadora pretende averiguar a quantidade de reuniões organizadas pela gestão escolar para tratar desse tema com a participação dos conselheiros escolares.

Para investigar sobre o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar, foi direcionada aos conselheiros escolares a seguinte pergunta: Durante o mandato desse conselho, quantas reuniões foram feitas para discutir sobre o PPP?

De quinze conselheiros escolares que foram entrevistados, oito responderam que não participaram nenhuma vez de reunião para tratar sobre PPP, sendo que a CE9 (2018), explica que o conselho foi formado no final de 2017: “Nenhuma, pois iniciamos no final de 2017”. Os outros respondem colocando o número de reuniões que foram feitas para tratar sobre PPP, no entanto, em nenhuma escola há consenso nesse número de reuniões informadas pelos conselheiros.

3.2.6 – Sobre a participação dos conselheiros nas ações do PPP.

É perceptível a divergência das respostas dos conselheiros no item acima a respeito da participação em reuniões sobre o PPP, no entanto, nota-se que alguns respondem ter participado de mais de duas reuniões para falar do assunto em questão. Dessa forma, a análise dos dados vem interpretar as respostas dos membros do conselho escolar sobre outra questão igualmente pertinente.

No guia de entrevistas dos conselheiros escolares, há a pergunta: Você participa das ações do PPP?

Sete responderam que sim, participam das ações do PPP, inclusive o CE14 (2018) responde: “Sim. Como professora.” Outros sete responderam que não participam e o CE2 (2017) responde: “Sempre quando há reuniões”. E outra responde que participa ativamente, dando ênfase a sua participação.

Diante dessas respostas, percebe-se que existem escolas deixando os conselheiros de fora das ações ou esses se ausentam totalmente, e outras escolas que contam com a participação dos conselheiros nas atividades.

3.2.7 – Socialização das ações do PPP por parte dos conselheiros escolares com seus pares. E a participação dos CEs na elaboração, no monitoramento e na avaliação do PPP.

No referencial teórico desse trabalho, foi elencado por autores estudiosos do assunto e pela pesquisadora sobre a importância de haver a socialização das ações do PPP por parte dos membros dos conselhos escolares com seus referidos pares. Ou seja, se o professor representa a categoria de professores, o ideal seria que reunisse este segmento para socializar as ações do PPP com seus respectivos, objetivos, estratégias,

metas e responsáveis, bem como, avaliar e monitorar essas ações. Da mesma forma, se diz a respeito dos outros segmentos inclusos no CE (pais, alunos, comunidade e pessoal de apoio). Como é o caso de pais reunirem com pais; alunos com alunos; comunidade com comunidade; pessoal de apoio com pessoal de apoio. Enfim, a importância dessa socialização vem fortalecer e efetivar de fato a gestão democrática e participativa com o envolvimento de todos os atores da comunidade escolar.

Outro tópico a tratar nessa conjuntura é em relação à participação dos CEs na elaboração, monitoramento e avaliação do PPP das escolas. Pois é comum, ouvir relatos de escolas em que a equipe gestora faz tudo sozinha ou com a participação apenas dos professores.

Para saber se acontece tudo isso nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, foi elaborada aos conselheiros escolares a pergunta: Você reúne com seus pares para a socialização das ações do PPP? E a pergunta: Você já participou ou participa da elaboração, monitoramento e avaliação do PPP desta escola?

Em relação à pergunta sobre as reuniões para socialização das ações do PPP com seus pares, a maioria, especificamente dez conselheiros, responderam que não o fazem. E apenas cinco responderam que sim. Desses que responderam sim, dois são da categoria de professores e três são da categoria do pessoal de apoio, e uma dessas pessoas do pessoal de apoio é presidente do conselho escolar. Subentende-se que em uma dessas escolas há a socialização apenas com pessoal de apoio e com professores.

Sobre a pergunta que procura descobrir se os conselheiros já participaram ou participam das etapas de elaboração, monitoramento e avaliação do PPP em suas referidas escolas, seis responderam que não e um deles acrescentou que participou apenas na gestão anterior. O C14 (2018) respondeu: “Sim. Da elaboração no início do ano letivo”. Dando a entender que não participou, ou não houve momentos no decorrer do ano para monitorar ou avaliar o PPP. E os outros responderam com um simples “sim”.

Ao que se pode notar após ler as respostas dos conselheiros, é que muitos não ousam detalhar mais sua resposta por duas razões: ou por medo de se comprometer de certa forma, apesar da pesquisadora garantir que esses dados não seriam de acesso de mais ninguém a não ser a destinação de estudo pela referida investigadora, ou por realmente desconhecerem a sua função enquanto conselheiros escolares, alguns por

assim dizer, além de desconhecer seu verdadeiro papel dentro do CE, não possuem informação a respeito do PPP da escola.

De acordo com Gohn (2011, p. 115):

Os conselheiros devem ter cursos de formação e atualização enquanto sujeitos políticos, que precisam ter como referência mudanças um modelo de participação social cidadão – com pluralidade e que respeite as diversidades culturais e as diferenças de raça, etnia, sexo, geração, etc. respaldado por um projeto emancipatório que vislumbre mudanças na sociedade a médio e longo prazo, e não circunscrevam às ações imediatistas da conjuntura.

É possível que as equipes gestoras de algumas escolas envolvam os funcionários e professores no ato de planejar, no entanto isso não ocorre com a participação de todos, alguns conselheiros ainda estão fora desse processo considerado tão importante para a escola.

Conforme as respostas adquiridas nesta pesquisa, todos os gestores e vice-gestores afirmam que há o envolvimento do CE no ato de planejar, as opiniões dos coordenadores estão divididas, seis confirmam e os outros seis dizem que não há a participação dos conselheiros nos momentos de planejamento. Em relação aos conselheiros, oito responderam que participam, enquanto sete dizem nunca terem participado desses momentos.

3.3 – Sobre a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos.

O planejamento escolar é, sobretudo, um norteador para o sucesso no processo ensino aprendizagem e como tal, deve está pautado na ética profissional com o escopo de atender as reais necessidades dos alunos. Esse planejamento perpassa sobre aquela velha frase: Que escola temos e que escola queremos? Que cidadãos queremos formar?

Nesse sentido, as orientações sobre o trabalho que antecede a elaboração do PPP, são de inicialmente, fazer o diagnóstico da escola, apontando suas fraquezas e suas fortalezas, verificar as reais necessidades dos alunos, analisar o contexto em que a escola está inserida, enfim... Existe todo um processo que vai auxiliar a comunidade

escolar a traçar suas metas, criar sua missão, estratégias e ações para alcançar seus objetivos.

Diante do exposto, faz-se necessário investigar as escolas pólos urbanas de Ipixuna a fim de verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das reais necessidades dos alunos.

3.3.1 – Sobre a adequação do PPP de acordo com a realidade da escola.

Com a finalidade de investigar as ações da escola em relação às modificações das necessidades elencadas no PPP, a pesquisadora elaborou perguntas com a pretensão de descobrir sobre a adequação do documento de acordo com a realidade da escola.

O questionamento deve ser feito, pois, como foi colocado no primeiro capítulo deste trabalho, as mudanças ocorrem e refletem na escola. De repente, algo que era essencial há um ano, já não é mais nos dias atuais. Desta forma, é preciso que a comunidade escolar faça as adequações periódicas no PPP para não cometer o erro, por exemplo, de desenvolver uma ação, cujo problema não exista mais.

Diante do exposto, a pesquisadora elaborou para gestores e vice-gestores a seguinte pergunta: O PPP está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?

Após analisar as respostas dos gestores e vice-gestores entrevistados, é possível verificar que todos respondem sim, com exceção do G2 (2017) que diz: “Considerando que o PPP consiste numa avaliação, reavaliação e de tudo que a escola se propõe a ser e realizar, eu diria que tem grande importância para o sucesso da escola”. Essa fala não responde se o PPP está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola, mas faz uma alusão a importância do documento e de sua abrangência.

Como forma de buscar mais informação a respeito da questão, a pesquisadora faz a mesma pergunta para os coordenadores pedagógicos com a intenção também de comparar as respostas dos mesmos com as respostas dos gestores e vice-gestores escolares.

Dessa forma, foi direcionada aos coordenadores pedagógicos a pergunta: O PPP está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade desta escola?

Após analisar as respostas dos coordenadores pedagógicas, foi possível perceber que as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará ainda não possuem a prática de reunir

para adequar os seus PPPs de acordo com a realidade da escola, embora o quadro com as respostas dos gestores e vice-gestores mostrem que fazem a adequação com frequência. O que dá para perceber na fala do C7 (2017): “Sim. O que ainda precisamos é garantir a participação de todos os envolvidos nesse processo”, é que apenas elaboram no início do ano com a presença de poucas pessoas como forma de garantir que o documento exista. Com exceção da resposta do C5 (2017): “Sim. É feito as revisões e o acompanhamento quando necessário e as avaliações de acordo com a realidade da escola”, todas as outras indicam a ausência de adequação do PPP de acordo com a realidade da escola, como mostra na fala do C10 (2017): “Não”.

3.3.2 - Quanto à quantidade de reuniões para discutir PPP.

Um dos fatores que contribuem para um PPP adequado de acordo com a realidade da escola é o cumprimento das reuniões pré-estabelecidas no cronograma da equipe gestora. Com o intuito de descobrir se as escolas seguem esse cronograma de reuniões para tratar especificamente do projeto político-pedagógico, foi elaborada para os gestores e vice-gestores a pergunta: Durante sua gestão, quantas reuniões foram feitas para discutir sobre PPP?

De acordo com os gestores e vice-gestores, há uma frequência de reuniões para discutir o PPP, com exceção do VG5 (2017) que diz: “Só houve uma no início do ano”, os demais responderam que reuniram mais de duas vezes. O G3 (2017) afirma: “Ocorreu à quantidade necessária no decorrer do ano letivo para acontecer sua conclusão”. Ao que parece, a gestão se preocupou em elaborar o PPP apenas, sem reunir novamente para monitorar as ações e fazer a avaliação que deveria ser uma constante. O VG1 (2017) explica: “Na semana pedagógica são realizadas frequentes reuniões para discutir e ampliar o PPP”. Nessa fala, percebe-se claramente que na semana pedagógica são dedicados momentos para discutir PPP com os professores, no entanto, há uma necessidade maior de ampliar a discussão para a comunidade escolar e comunidade em geral, e que discutir o PPP somente na semana pedagógica não é o suficiente. Inclusive há uma resposta que deixa claro que há ausência de discussão com os pais de alunos na fala do G2 (2017): “A comunidade sim, aos pais sinceramente não”.

Após investigar sobre os encontros para discussão do PPP se faz necessário falar sobre a importância dele no que diz respeito à melhoria dos índices de desempenho dos alunos.

3.3.3 – Sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos.

A finalidade de construir um PPP com o envolvimento de todos, é principalmente, de melhorar o desempenho dos alunos como forma de obter um resultado favorável ao final do ano letivo.

A participação de todos no processo ensino aprendizagem demonstra o compromisso com a busca de uma educação de qualidade com retorno garantido no sentido de obtenção do sucesso.

De acordo com Azevedo (2010, p. 35):

À luz dessas verdades e sob a inspiração de novos ideais de educação, foi que se gerou, no Brasil, o movimento de reconstrução educacional, com que, reagindo contra o empirismo dominante, pretendeu um grupo de educadores, nesses últimos doze anos, transferir do terreno administrativo para os planos político-sociais a solução dos problemas escolares.

Em relação a esse assunto, foi elaborada a para gestores e vice-gestores a questão: Dê sua opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos dessa escola.

As respostas dos gestores e vice-gestores em relação opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos, com exceção de dois que não responderam, foi um tanto quanto explicativa, pois falam de sua importância pelo fato de nortearem as ações da escola, como diz o G1 (2017): “É importante porque norteia o pedagógico e administrativo da escola”, bem como por conter metas e objetivos da instituição escolar, como fala o G5 (2017): “O PPP por sua vez é muito importante, pois nele são elencados as metas e objetivos da instituição escolar, além dos possíveis meios para alcançá-los”.

O VG2 (2017) diz: “O PPP é o meio que viabiliza as melhorias que esperamos alcançar em médio prazo da educação de nossos alunos”. Essa resposta parece limitar o

PPP a alcançar melhoria em médio prazo, quando na verdade, o projeto deve conter ações com a pretensão de alcançar os objetivos à curto, médio e longo prazo.

O VG3 (2017) responde: “Por se tratar de uma construção/avaliação coletiva favorece o melhor desempenho da escola”. Dessa forma, demonstra acreditar que a participação da comunidade escolar e da comunidade local permite que haja um melhor desempenho.

De acordo com Veiga (2012, pp. 84-85):

A possibilidade do diálogo com a comunidade fez parte do processo instituído de democratização da escola, mas também se tornou possível pela intencionalidade de aproximar a realidade ao conhecimento teórico que os alunos se propunham a aprender.

Com o intuito de conhecer a opinião dos coordenadores pedagógicos a respeito desse mesmo assunto, foi elaborada a questão 08: Dê sua opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos dessa escola.

Segundo C11 (2017):

O PPP é um instrumento considerado a vida da escola, nele encontra-se a realidade em que está inserido o seu público e sua realidade social, escolar, etc... Portanto este ao ser visto como tal possibilita trabalhar a partir da realidade do seu público, flexibilizando-o de acordo com a necessidade do tempo vivenciado do seu público alvo, considerando isso os projetos e outros instrumentos ao serem analisados e comparados dentro do PPP, possibilitam rever os que conseguiram atingir os objetivos dos interessados e descartar ou adaptar os que não conseguiram a fim de proporcionar um melhor desempenho do seu público escolar.

De acordo com C12 (2017): “É através dele que podemos nos organizar diante dos dados (atualizados) desta forma elaborando projetos didáticos e institucionais para melhorar o índice de desempenho dos alunos”. O coordenador pedagógico refere-se ao PPP como instrumento de melhoria dos índices de desempenho através da elaboração de projetos, o que demonstra propriedade sobre o assunto.

Diante das respostas, a conclusão é, os coordenadores falaram sobre sua importância no sentido geral. Outros utilizaram o espaço para discorrer melhor sobre o PPP e enfatizam a sua suma importância para nortear os trabalhos da escola com o objetivo de melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem, como diz o C3

(2017): “O PPP é de fundamental importância para o bom desempenho dos nossos discentes. O PPP nos dá um norte, para elaborar, executar e avaliar durante o ano letivo para assim conseguirmos melhorias no ensino-aprendizagem”. Acrescem ainda sobre o planejamento das ações de acordo com a necessidade e realidade do público alvo com a intenção de desenvolver atividades contextualizadas e coerentes como o C9 (2017): “Este é o eixo direcionador de todas as ações institucionais, neste está evidenciado o perfil do nosso público e conhecendo o público, as ações ficam mais adequadas e coerentes”.

As falas fizeram referência a importância do diagnóstico inicial para a construção de um PPP que atenda as necessidades dos alunos, como diz o C5 (2017):

O Projeto Político Pedagógico é o coração da escola e rege todos os trabalhos, assim sendo elaborado e avaliado durante todo o ano. Portanto, o PPP é fundamental quando é pensado e planejado de acordo com as dificuldades dos alunos e são apontadas soluções que possam ser colocadas em prática no dia-a-dia.

A fala acima demonstra o conhecimento do coordenador sobre PPP está bem embasado e focado na elaboração de ações voltadas ao atendimento do aluno, de acordo com as possíveis dificuldades percebidas em estudo prévio dos resultados.

Para fazer um planejamento com foco no aluno e objetivos bem elaborados e possíveis de alcançar, é necessário um diagnóstico do contexto em que a escola está inserida com o propósito de garantir que ao final da ação, haja o sucesso na melhoria do desempenho. Conforme Lück (2011, p. 79):

Determinadas qualidades são identificadas como imprescindíveis para que o planejamento e seu produto (planos ou projetos) possam garantir a qualidade da ação a ser desencadeada. Algumas dessas qualidades aparecem enumeradas na literatura sob dominação de princípios, que se constituem em critérios indispensáveis a serem observados na realização do planejamento, sem os quais o mesmo deixará de servir à sua finalidade principal de direcionar a ação com clareza e segurança.

Para subsidiar as falas dos coordenadores pedagógicos em relação à coerência nas ações, é fundamental ler o que diz Veiga (2012, p. 34):

[...] o projeto político pedagógico é pensado previamente, mas edificado presentemente pelas ações educativas concretas de ordem escolar. Trata-

se de conferir coerência, de unificar as ações docente, discente, familiar, o que implica envolvimento por parte da gestão escolar como mediação. É nesse sentido que a escola pode ser concebida como instância de formação, que envolve cotidianamente as dimensões pedagógica e didática, mas que implica questões de ordem psicológica, sociológica, histórica e filosófica. Afinal, as disciplinas e os conteúdos escolares – centrais em tal instância de formação – se fazem, são revistos, se consolidam e se refazem em vista da dinâmica formativa.

3.3.4 – Quanto às reuniões com pais de alunos e comunidade escolar sobre o PPP.

A pesquisadora com a pretensão de verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos elabora a seguinte pergunta: Já houve reunião com os pais de alunos e comunidade escolar para explicar o que é, e para que serve o PPP? Essa pergunta foi direcionada tanto para gestores e vice-gestores escolares, quanto para coordenadores pedagógicos.

A resposta do G5 (2017): “Nesta gestão, não”, é clara e precisa e difere das respostas dos seus vice-gestores que afirmam o acontecimento das reuniões com pais de alunos e comunidade escolar para explicar o que é e para que serve o PPP. Desta forma, conclui-se que há contradições nas respostas das equipes gestoras, ou seja, mesmo que haja a afirmação de um ou dois da mesma escola, há sempre um que dá um depoimento ao contrário.

A G3 (2018) responde: “As informações sobre, acontecem normalmente com os pais, optando em uma linguagem acessível”. Observa-se que a gestora informa ainda a utilização de uma linguagem adequada com o objetivo de ser compreendida pelo público em questão.

A maioria dos entrevistados responderam que sim, fazem as reuniões sobre PPP com os pais e comunidade escolar.

Como mencionado no início desse tópico, a mesma pergunta foi feita aos coordenadores pedagógicos.

Segundo C5 (2017): “Sim, geralmente no início do primeiro bimestre e do segundo bimestre é feita a reunião com os pais e explanado alguns itens do PPP” e C7 (2017): “Sim. Foi uma reunião bem produtiva, mas ainda precisa acontecer com mais

frequência”, nota-se através das respostas acima que ocorrem reuniões para explicar o que é, e para que serve PPP com expressiva participação, porém acreditam ser insuficiente para tratar de um tema tão importante. Outros disseram não ter acontecido ainda nenhuma reunião para este fim. Mas é possível perceber que mesmo nas escolas em que os entrevistados afirmam ter realizado reuniões com a comunidade escolar e/ou com os pais, as explicações foram feitas em relação às ações a serem realizadas no decorrer do ano letivo. A fala do C8 (2018): “Superficialmente” e a do C3 (2017): “Nas reuniões com os pais procuramos falar das nossas atividades planejadas para acontecerem no decorrer do ano” vem subsidiar a conclusão feita anteriormente.

3.3.5 – Quanto ao CE ter informações sobre problemas e avanços de aprendizagem.

O CE tem papel fundamental no processo de implantação do PPP, pois seus membros representam diferentes categorias com o escopo de mobilizar e sensibilizar cada um desses segmentos para, juntos, traçarem as metas, objetivos e estratégias, além de auxiliarem no desenvolvimento das ações.

Neste sentido, a gestão escolar democrática e participativa precisa manter e seguir um cronograma de reuniões com o conselho escolar para socializar os dados estatísticos da escola com o comprometimento de despertar nos membros do CE, a capacidade de percepção dos avanços e problemas da aprendizagem dos alunos com o intuito de estreitar os laços de parceria entre CE e equipe gestora, no sentido de acolher as sugestões para melhorar os índices de desempenho escolar.

De acordo com Gohn (2011, p. 67):

Desenhar espaços participativos e construir a institucionalidade correspondente, de forma que respeite a diversidade, seja plural, aberto às identidades de cada grupo/organização/movimento, exige articulações políticas que superem os faccionismos e costurem alianças objetivando atingir determinadas metas.

As parcerias são de extrema importância para alcançar as metas pré-estabelecidas de acordo com as especificidades locais e as expectativas coletivas em relação a educação que a sociedade necessita construir.

Em virtude aos fatos mencionados coube questionar aos conselheiros escolares se eles teriam informação a respeito dos avanços e dos problemas de aprendizagem dos

alunos dessa escola? E para complementar o que foi questionado acima, foi elaborada ainda para os conselheiros escolares a seguinte pergunta: Nas reuniões com a equipe gestora são mencionadas na pauta as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

Pelas respostas dos conselheiros escolares dá para perceber que em algumas escolas ocorrem às socializações a respeito das dificuldades do processo aprendizagem, bem como dos avanços, como diz o CE8 (2018): “Sim. Sempre são compartilhados os problemas e avanços de aprendizagem nas reuniões”. E com base nas respostas dos entrevistados, como por exemplo do CE14 (2017): “Não”, nota-se que em outras escolas não acontece esses momentos de discussão sobre as dificuldades do processo ensino aprendizagem. Dois dos conselheiros entrevistados citam ainda o Conselho de classe como momento de compartilhar as informações sobre o desempenho dos alunos da escola.

O fato é que, ainda é uma prática pouco difundida na realidade de nossas escolas, o hábito de socializar com o CE as informações a respeito das dificuldades e avanços do processo ensino-aprendizagem. Se assim fosse feito, certamente, o CE se sentiria mais liberdade para sugerir, se comprometendo dessa forma, com o planejamento coletivo, voltado ao atendimento das reais necessidades dos alunos.

De acordo com Nosella (2016, p. 191):

Para Gramsci, é imprescindível negar com firmeza a dicotomia entre necessidade e liberdade: se, na fase da sociedade de classe, os dois momentos estão “dicotomizados” pela força, pela violência, pois não encontram recíproca organicidade, cabe ao processo político educativo torná-los orgânicos e utilitários de tal forma que a necessidade seja humana e racional e a liberdade concreta e objetiva.

Mediante à análise do resultado da pesquisa em relação aos tópicos que buscam verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos, obteve-se o seguinte resultado: vinte e seis dos entrevistados acreditam que o planejamento contribui para o atendimento das necessidades dos alunos por haver revisões no PPP sempre que necessário como afirma C5 (2017): “Sim. É feito as revisões e o acompanhamento quando necessário e as avaliações de acordo com a realidade da escola”. Doze pessoas entrevistadas dizem que não possuem conhecimento

dos avanços e problemas de alunos em relação ao aprendizado como afirma C11 (2017): “A gestão não reúne com o conselho escolar para discutir o assunto”.

3.4 – Em relação à participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará.

Toda a pesquisa está embasada por vários estudiosos do tema em estudo, o que permite uma melhor compreensão a respeito da necessidade de haver uma aproximação estreita entre a gestão escolar e as unidades executoras, uma vez que estas possuem além de outras obrigatoriedades, a de fiscalizar e deliberar.

Ocorre que há situações em que as unidades executoras são convocadas pela gestão escolar apenas quando é preciso fazer as compras da escola, o que não é correto, pois, o ideal é a realização de uma sequência de encontros para discutirem os assuntos da escola e juntos, tomarem a decisão mais viável para a comunidade escolar sem deixar de priorizar a qualidade de ensino. A autonomia da escola depende da legitimidade do CE. De acordo com Lück (2011, pp. 94-95):

Autonomia é característica de um processo social de realização cotidiana, que se expressa mediante iniciativas coletivas, orientadas para a resolução de problemas afetos à escola e sua capacidade de oferecer educação de qualidade para seus alunos. Portanto, não é uma entidade delegada e sim um processo construído no dia-a-dia, a partir de entendimento e decisão dos participantes da escola sobre seu modo de ser e de fazer.

Com o escopo de investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna do Pará foram elaboradas quatro perguntas para os gestores e vice-gestores, três perguntas para os coordenadores escolares e três perguntas para os conselheiros escolares.

3.4.1 – Em relação à regularidade de reuniões da equipe gestora com o CE.

Com o objetivo de verificar se há um cronograma de reuniões com a equipe gestora e o CE, foi elaborada a seguinte pergunta aos gestores e vice-gestores: Há um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs?

Pelas respostas obtidas, percebe-se que a maioria responde sim que existe um cronograma de reuniões regulares com o CE. A resposta do G2 (2018) é: “Não” e de seus respectivos vice-gestores a resposta é “sempre que possível”, o que dar a entender que não há nem cronograma de reuniões regulares com o CE nesta escola.

A resposta do G5 (2017): “Sim, mas nem sempre é seguido, ou cumprido”, demonstra que não estão cumprindo com o cronograma e o VG5 (2017) diz: “Na verdade ocorre quando somos acionados ou quando os membros solicitam”. Essa última resposta vem confirmar o que foi dito antes sobre a triste realidade de reunir apenas nas vésperas de alguma compra ou para tratar de assunto financeiro.

A mesma pergunta foi direcionada aos conselheiros escolares com o objetivo de ouvir ambas as partes e analisar as respostas obtidas. Para os conselheiros, a pergunta é: Há um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs?

A maioria das respostas dos conselheiros em relação à existência de um cronograma de reuniões regulares entre a equipe gestora e o CE foi: “não”, e apenas dois conselheiros respondem “sim”. A resposta do CE8 (2018): “Sim. Mas muitas vezes não é seguido, porque dependendo das situações que acontecem no dia a dia da escola, ele não é seguido”, a resposta do CE1 (2017): “Foi feito o cronograma, mas ficou só no papel nunca foi colocado em prática” podem até explicar o porquê de não haver as reuniões conforme planejadas no cronograma, porém não justifica a ausência desses importantes encontros para o bom andamento dos trabalhos da escola.

A resposta do CE2 (2017): “Não. (Só quando é necessário)”, confirma o que já foi detectado na entrevistas com gestores e vice-gestores: as reuniões só ocorrem se houver necessidade burocrática ou financeira.

Diante dessas respostas, há de se convir à ausência de uma fiscalização e acompanhamento às escolas e/ou até mesmo uma formação aos gestores e vice-gestores, bem como aos conselheiros escolares por parte da SEMED como forma de garantir que essa participação das unidades executoras ocorra da forma como é preconizada. De acordo com Dalberio (2009, p. 83):

Devemos lembrar que a gestão democrática não se resume em eleições ou escolhas democráticas do diretor escolar. É preciso muito mais que isso. Nesse sentido, dentro da escola podemos criar conselhos ou grupos que ajudem na efetivação da democracia na escola. Tais instâncias colegiadas devem fazer parte do Projeto Político-Pedagógico da escola, e

devem conhecer e construir a concepção educacional que orienta a prática pedagógica.

3.4.2 – Em relação à atuação participativa do CE na gestão escolar.

Quanto à importância de ter um CE atuante e participativo na gestão escolar, é de consenso de todos estudiosos do assunto com base nos princípios de uma gestão democrática e participativa. O objetivo de haver um CE atuante e participante é o de legitimar o PPP como documento construído de forma democrática, bem como da contribuição desse colegiado nas decisões importantes para melhorar a qualidade do processo ensino aprendizagem.

Para subsidiar o comentário acima vale ressaltar um trecho sobre conselho escolar segundo Dalbério (2009, pp. 83-84):

[...] e como espaço de discussão, de reflexão e de debate favorece todos os segmentos presentes na escola – professores, funcionários, pais e alunos – a explicitação de seus interesses, suas crenças e reivindicações. É então, um canal de participação e também instrumento de gestão da própria escola. Nesse sentido, o Conselho Escolar deve incentivar a comunicação ampla e a participação nas decisões sobre questões importantes e que estão inter-relacionadas na escola, tais como currículo, qualidade de ensino, inclusão sucesso escolar, dentre outros.

Diante disso, a pesquisadora faz um questionamento para os conselheiros escolares: Você considera que é um conselheiro atuante e que participa da gestão desta escola?

Em suas respostas há uma quantidade significativa de sim. Alguns dizem não, um responde que na medida do possível participa, outros justificam suas respostas como é o caso do CE1 (2017):

Sim. Pois mesmo com as dificuldades que encontro no âmbito escolar, procuro está presente seja na forma que for. Mas na verdade, gestão democrática não existe. Fica só na teoria pois na realidade não se ver isso, a falta de diálogo é grande ainda por parte dos gestores.

Essa fala demonstra uma insatisfação em relação a atuação dos gestores no que condiz à ausência de diálogo entre gestores e CE ou mesmo entre comunidade escolar,

uma vez que a pessoa entrevistada faz parte do quadro de funcionários dessa escola e está no conselho como representante do pessoal de apoio. Demonstra ainda a descrença na existência de uma gestão democrática de fato. A insatisfação com a atual gestão de outra escola é verbalizada na resposta do CE11 (2017): “Não. Por falta de oportunidade por parte da gestão atual”. Vale ressaltar que esse conselheiro faz parte do quadro de funcionários da referida escola.

As respostas apesar de variadas apontam para a inexistência de uma participação maciça de conselheiros escolares no âmbito educacional, o que fere a LDB nº 9394/ 96 (2017, p. 15) em seu Art. 14 que diz:

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

- I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;
- II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Na verdade há pessoas da comunidade escolar como membros dos CEs das escolas, no entanto, não existe uma participação de fato como deveria acontecer.

Com o intuito de averiguar a opinião dos gestores e vice-gestores escolares sobre a atuação dos conselhos escolares da escola em que atuam, foi elaborada seguinte pergunta: Como você percebe o seu CE?

Há uma variedade nas respostas dos gestores e vice-gestores, posto que um gestor não respondeu, apesar de seus vice-gestores afirmarem possuir um CE atuante e participativo. O G4 (2017) e VG4 (2017) responderam respectivamente que o CE é bom e responsável, o VG5 (2017) acrescenta: “Ativo, porém pouco participativo”, o que torna claro que o CE existe apenas para que se cumpra a lei, pois se não há pouca participação, a gestão precisa pensar estratégias de mobilização do CE para solucionar esse problema, bem como no caso da resposta do VG6 (2017): “Nem todos os componentes participam” e da resposta do G5 (2017): “Atualmente, muito à parte daquilo que é pra fazer, ou seja, ausente da sua competência”.

Na resposta do G3 (2017): “Defino como parceiros, que almeja grandes resultados no processo de ensino-aprendizagem”, é perceptível que a atuação do CE é

boa, e possibilita com isso, o alcance de bons resultados no processo ensino aprendizagem.

Essa entrevista serve para fazer uma reflexão a respeito de um plano de liderança que parta dos gestores com a pretensão de conseguir mobilizar o CE com o intuito de possibilitar sua atuação e participação nos assuntos da escola. De acordo com Lück (2011, p. 137):

Um plano para o desenvolvimento pessoal de habilidades e atitudes de liderança e, como membro da equipe de gestão, um plano para o desenvolvimento dessas habilidades no âmbito da escola como um todo, de forma que seja uma comunidade de liderança, são mapas fundamentais para o desenvolvimento de competências em serviço.

Apesar de haver entrevistado conselheiro escolar e gestores e vice-gestores sobre a atuação e participação do CE, ainda há os coordenadores pedagógicos que precisam dar suas opiniões a respeito do mesmo assunto. Dessa forma foi elaborada a pergunta: Como você percebe a atuação do CE da escola?

As C1 (2017) e C3 (2017) sempre colocam sempre as respostas iguais e dessa vez não foi diferente, no entanto, a fala delas não responde a pergunta que foi feita, mas sim discorrem sobre a importância do CE. Com exceção da C3 que diz perceber a atuação do CE boa, participativa e democrática, as outras respostas sinalizam o que já se confirma nas entrevistas com conselheiros escolares e gestores, ou seja, não há uma atuação nem tampouco participação de forma efetiva, mas sim, nos momentos de necessidades burocráticas e financeiras, já que o CE precisa assinar papéis de prestação de contas e de pesquisas de preços, bem como de fiscalização dos recursos recebidos. Essa conclusão está explícita nas seguintes respostas: C6 (2017): “Só reúne para tratar dos assuntos financeiros”; C9 (2017): “Um pouco limitado às questões burocráticas”; e C12 (2017): “O conselho só reúne nos momentos de prestação de contas”.

Desta forma, conclui-se nessa análise de dados que os CEs das escolas não são atuantes e nem participam das discussões que a escola deveria promover a respeito de vários temas relacionados ao desempenho dos alunos ou a qualquer outro assunto referente à escola e a educação de qualidade, de acordo com a fala de Dalbério (2009, p. 89):

Quando todos participam, o envolvimento e o comprometimento de todos se amplia. Descubrem que têm uma causa em comum, comprometem-se

com a vida dos educandos e com o futuro da escola. Assumem responsabilidades com as mudanças. Por isso, precisa haver liberdade para cada um falar, posicionar-se participar como sujeito ativo.

3.4.3 – Sobre a frequência em que o CE é convocado para participar de reuniões na escola.

O presente tópico busca dialogar com gestores, vice-gestores, coordenadores e conselheiros escolares a respeito da frequência com que o CE é convocado para as reuniões da escola.

Existe um ditado popular que diz: “Várias cabeças pensam mais que uma”. Talvez esse ditado possa justificar aqui neste estudo o fato de se fazer necessário investigar se ocorre uma regularidade de reuniões com conselho escolar, convocada pela equipe gestora como forma de ampliar as discussões com os CEs com a finalidade de ouvir as opiniões e sugestões de várias pessoas sobre os itens elencados em uma pauta elaborada com o objetivo de socializar problemas e/ou buscar soluções para estes.

Dessa forma, foi elaborada a pergunta a seguir para os conselheiros escolares: Com que frequência você é convocado (a) para reuniões na escola?

Ao analisar as respostas dos conselheiros, pode-se concluir que muito pouco ou nunca, são convocados para participar de reuniões na escola, algo que ocorre somente em situações que exija suas assinaturas com o objetivo de respaldar o uso dos recursos como se percebe na resposta do CE14 (2018): “Sempre que precisa reunir para realizar as compras da escola. Infelizmente as escolas só vêem o conselho como fonte de recurso”. Ou então para resolver problemas de urgência que podem ser de indisciplina como já foi citado por um gestor anteriormente, como se pode notar na fala do CE10 (2018): “Quando surge um problema que precisa ser resolvido com urgência”.

Após ler e interpretar as respostas, é possível perceber que os conselheiros não são convocados com frequência para reuniões na escola, o que remete a ideia da existência da ausência de comprometimento com a transparência e com um planejamento escolar organizada com o mínimo de participação dos CEs.

Com a finalidade de certificar-se a respeito das informações em relação a esse tópico, a pesquisadora resolveu investigar também os gestores e vice-gestores sob o questionamento: Com que frequência você convida o CE para reuniões na escola?

Os gestores, em sua maioria afirmam que convidam o CE de dois em dois meses ou quando é necessário, o G5 (2017) enfatiza: “Sempre, porém os mesmos participam de forma aleatória e não como CE”, o que é um indicador da participação de alguns membros do CE em reunião específica de funcionários por categoria, e como há representantes de categorias, o gestor classifica como “participação aleatória e não como CE”, contradizendo o “sempre” que responde a essa pergunta. Pois se subentende a ausência de convite específico para CE participar das reuniões da escola. O G2 (2017) declara: “Sempre que se faz necessário” como alguns conselheiros responderam antes.

O VG1 (2017) diz: “Sim. Nas reuniões com o conselho e a comunidade escolar, abordamos todos os assuntos inerentes ao pedagógico e administrativo da escola”, mas não responde qual a frequência dos convites ao CE para participar das reuniões na escola.

Ainda sobre o tópico 3.4.3 foi direcionada aos coordenadores pedagógicos a pergunta: Com que frequência ocorrem as reuniões com o CE?

A maioria dos coordenadores pedagógicos, responderam que ocorre bimestralmente, no entanto, percebe-se que há respostas como a do C6 (2017): “Só para mudar a diretoria”; a do C7 (2017): “Com pouca regularidade”; a do C (2017): “Acredito que ocorreu em casos excepcionais ocorridos no contexto escolar”; a do C10 (2017): “Não sei informar”; e a do C12 (2017): “Com pouca frequência”, que demonstram haver uma contradição nas afirmações dos coordenadores escolares em relação a frequência com que ocorrem as reuniões com o CE, o que permite várias interpretações, uma vez que dentro de uma mesma escola há quem diga que exista uma regularidade de reuniões, e outros afirmem não haver ou não terem conhecimento. Tudo leva a deduzir que apenas alguns coordenadores participam dessas reuniões ou falaram do que está previsto em um cronograma que de repente não está sendo seguido fielmente. Essa constatação leva a pesquisadora a duvidar da existência de uma gestão democrática e participativa em sua totalidade, nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

De acordo com Lück (2011, p. 125):

Uma escola é instituída como uma organização a serviço da sociedade, para realizar a incumbência de educar as suas crianças e seus jovens de modo que possam dela participar efetivamente e contribuir para seu desenvolvimento, assumindo um estilo de vida produtivo e feliz.

3.4.4 – Sobre as dificuldades do processo ensino aprendizagem como pauta das reuniões com o CE.

Se o CE existe com o propósito de contribuir para a melhoria da qualidade de ensino, é de fundamental importância que a gestão escolar propicie momentos de discussão a respeito das dificuldades que a escola enfrenta em relação ao assunto com forma de familiarizar-se dos entraves educacionais antes de se pronunciar com o escopo de colaborar com ideias que sirvam para solucionar os problemas elencados pela equipe gestora.

Nesse sentido foi feita uma indagação aos gestores e vice-gestores escolares: Nas reuniões com CE, são mencionadas na pauta, as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

Apesar de haver conselheiros que dizem nem sequer receber convites para reuniões nas escolas os gestores e vice-gestores afirmam que fazem reuniões com o CE e incluem na pauta as dificuldades do processo ensino-aprendizagem. Porém o G5 (2017) diz: “Sim. Porém as conversas ou reuniões nem sempre são formalizadas”. Essa fala apresenta a informação de haver conversas aleatórias com alguém que é membro do CE, mas não está em reunião específica com o CE para tratar desta problemática. Os que respondem como o VG3 (2017): “Sempre que necessário”, demonstram a ausência de uma organicidade na gestão escolar com pauta pré-definida para discutir sobre as possíveis dificuldades que a escola possa ter no processo ensino aprendizagem, ou seja, é nítido o não comprometimento com uma discussão mais abrangente sobre um tema tão delicado e carente de participação dos atores envolvidos no processo.

Diante do exposto se faz uma reflexão a respeito da falta de diálogo entre as partes interessadas na educação escolar, o que acarreta na centralização das decisões por parte da equipe gestora, deixando de lado a comunidade escolar representada pelo CE. Segundo Dalberio (2011, p. 127): “O diálogo aberto e autêntico educa, muda mentalidades e une as pessoas em torno de uma causa em comum”.

Em função de consultar os coordenadores pedagógicos a respeito do mesmo tema, surgiu o seguinte questionamento: Nas pautas das reuniões com CE são mencionados as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

A ausência de diálogo nessas escolas está implícita nas respostas dos coordenadores pedagógicos, o que gera uma preocupação com o cumprimento da exigência de alguns requisitos básicos para o exercício de uma gestão democrática e participativa. Apesar de haver umas duas respostas indicando que é discutido com o CE sobre as possíveis dificuldades de aprendizagem, é notório a ausência de comunicação até mesmo com os coordenadores em diversas falas, dentre as quais está a do C12 (2017): “Não participo das reuniões, não sou convidada/acionada”; do C10 (2017): “Não sei informar, pois nunca fui convidada a participar de nenhuma”; e do C5 (2017): “Não observado”.

Mediante essas respostas, conclui-se que não há menção aos possíveis problemas de aprendizagem nessas escolas com o CE, pois o que se percebe, é apenas a existência de um órgão com membros acionados em alguns casos para resolver problema de indisciplina e/ou para facilitar a aquisição de recurso material e recurso financeiro. Como forma de demonstração do que foi dito acima, segue a fala do do C7 (2017): “Difícilmente, pois as prestações de contas e os conflitos de indisciplina dos alunos sempre são mais relevantes nessas reuniões com o CE”. E a do C11 (2017):

Raras vezes isso acontece, o conselho escolar sempre atua em decisões da escola, acompanhamento de recursos do governo federal, PDDE, prestação de contas dos recursos, acompanhamento junto a liberação de documentos de interesse discente quando este necessita.

Observa-se então um descumprimento da lei, pois o CE deveria participar de todas as discussões e ações realizadas no âmbito escolar, como ressalta Dalberio (2011, p. 90):

Ressaltamos que, no processo de discussão favorecido pela gestão democrática, no processo de construção do Projeto Político-pedagógico, acontece o repensar sobre a prática, os atores se descobrem como sujeitos de uma prática intencionada, com oportunidade de combinar o seu fazer pedagógico com a sua reflexão. E pensar sobre a prática implica buscar alternativas para as mudanças, tomar decisões para a inovação da prática

educacional. Nesse sentido, a ação pedagógica poderá se consolidar realmente numa práxis transformadora.

Há muitos pontos a analisar nas respostas dos coordenadores, pois alguns estão lotados em uma mesma escola e apresentam diferentes esclarecimentos sobre a mobilização. Por exemplo, em uma escola, uma das coordenadoras, C4 (2017) afirma: “Mobilizamos para a elaboração, execução e avaliação. Todos os anos, no início do período letivo, há reuniões para (re) planejar, (re) avaliar as ações que foram ou não realizadas, as ações que tiveram ou não êxito”, enquanto sua colega C7 (2018) responde: “Parcialmente, ainda precisamos avançar muito”, e outra, a C10 (2017) enfatiza que: “Apenas para a elaboração”. Pelas respostas das coordenadoras citadas acima, percebe-se que há sim a mobilização da comunidade no sentido de trazê-la para participar de todo o processo, pois nas falas de C7 (2018) e C10 (2017), fica claro que existe parcialmente, somente para elaboração.

Em outra escola, percebe-se pelas respostas que não há essa mobilização e nem participação da comunidade escolar no processo de elaboração do PPP, mas em outras escolas percebe-se que ocorre todos as etapas de forma bem organizada, outras ainda afirmam existir, mas ainda precisa melhorar.

Após analisar as respostas dos coordenadores pedagógicas, foi possível perceber que as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará ainda não possuem a prática de reunir a para adequar os seus PPPs de acordo com a realidade da escola, embora o quadro com as respostas dos gestores e vice-gestores mostrarem que fazem a adequação com frequência. O que dá para perceber, é que apenas elaboram no início do ano com a presença de poucas pessoas como forma de garantir que o documento exista. Com exceção da resposta do C5 (2017): “Sim. É feito as revisões e o acompanhamento quando necessário e as avaliações de acordo com a realidade da escola”, todas as outras indicam a ausência de adequação do PPP de acordo com a realidade da escola.

Para finalizar a análise dos resultados deste estudo que procura investigar a participação das UExs na gestão escolar das escolas pólos de Ipixuna, apresenta-se uma discussão a respeito da fala do CE14 (2018): “Sempre que precisa reunir para realizar as compras da escola. Infelizmente as escolas só veem o conselho como fonte de recurso”, o que representa a realidade sobre o grau de envolvimento dos CEs nas gestões das escolas, pois na investigação foi possível detectar que o CE é convocado apenas para tratar de assuntos burocráticos e financeiros em algumas escolas. De acordo com

Ferreira e Aguiar (2011, p. 55): “A gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração”. Esta fala remete ao verdadeiro papel dos conselheiros, que é o de participar de fato das tomadas de decisão com suas opiniões sobre todos os assuntos referentes ao processo ensino-aprendizagem.

Quanto à relevância do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará

O estudo teve como problemática: *Quais as contribuições do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará?* E para responder essa problemática, foi elaborado um guia de entrevista para que gestores, vice-gestores, coordenadores e conselheiros escolares respondessem algumas perguntas sobre o tema da pesquisa.

A investigação trouxe algumas respostas dos entrevistados a respeito do PPP que merecem destaque nessa análise. Segue relato de um coordenador a respeito da importância do PPP para o planejamento e para o sucesso da escola.

Segundo C5 (2017):

O Projeto Político Pedagógico é o coração da escola e rege todos os trabalhos, assim sendo elaborado e avaliado durante todo o ano. Portanto, o PPP é fundamental quando é pensado e planejado de acordo com as dificuldades dos alunos e são apontadas soluções que possam ser colocadas em prática no dia-a-dia.

Conclui-se que os profissionais entrevistados tem conhecimento da importância do PPP e são conscientes do quanto o planejamento deve está voltado para o atendimento das necessidades dos alunos para alcançar resultados positivos no final do ano letivo. A resposta da coordenadora entrevistada confirma a fala de Veiga (2012, p. 34):

[...] o projeto político pedagógico é pensado previamente, mas edificado presentemente pelas ações educativas concretas de ordem escolar. Trata-se de conferir coerência, de unificar as ações docente, discente, familiar, o que implica envolvimento por parte da gestão escolar como mediação.

É nesse sentido que a escola pode ser concebida como instância de formação, que envolve cotidianamente as dimensões pedagógica e didática, mas que implica questões de ordem psicológica, sociológica, histórica e filosófica. Afinal, as disciplinas e os conteúdos escolares – centrais em tal instância de formação – se fazem, são revistos, se consolidam e se refazem em vista da dinâmica formativa.

O PPP é uma importante ferramenta que auxilia a gestão a mensurar os recursos financeiros, materiais e humanos necessários ao cumprimento das metas pré-estabelecidas pelo coletivo, além de despertar na comunidade escolar, a força de vontade de participar das discussões e ações da escola, o que torna cada ator envolvido no processo-ensino aprendizagem, responsável e compromissado com o resultado final dos alunos. Em algumas escolas, pode-se notar a ausência de reuniões periódicas com todos os segmentos da comunidade escolar para o planejamento.

Ao serem questionados sobre o cumprimento de um cronograma, os gestores e vice-gestores respondem que existe sim, mas que às vezes, não se cumpre o planejado por causa dos eventuais problemas do cotidiano, o que pressupõe que na realidade, o processo de elaboração, execução e avaliação do PPP está muito aquém da perfeição na práxis educativa que se almeja, não só no município, mas em todo o país de acordo com as exigências estabelecidas nas leis que regem a educação. Conforme Ferreira (2011, p. 127):

A gestão educacional, entendida como conjunto de ações articuladas de política educativa, em suas distintas esferas que caracterizam um país como o Brasil, onde União, Estados e Municípios têm responsabilidades solidárias no cumprimento de dever constitucional de oferecer educação pública de qualidade para todos, vive dilemas decorrentes de um modelo que ainda está longe de ser eficiente.

Mediante o exposto, é possível concluir que as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará possuem características de gestão escolar democrática, que procuram mobilizar a comunidade escolar e o CE para os momentos de discussão do PPP, porém encontram dificuldades em reunir de acordo com um cronograma pré-estabelecido no início do ano letivo. Não há uma participação efetiva de todos os atores escolares no ato de planejar.

Percebe-se que os PPPs são de extrema importância para o planejamento das escolas, desde que sejam elaborados coletivamente com a participação dos pais, alunos,

professores, pessoal de apoio, gestores, vice-gestores, coordenadores e comunidade local. Essas categorias podem ser representadas pelas UExs de cada unidade de ensino. Segundo Veiga (2012, p. 34):

A escola é uma organização viva e dinâmica, que compartilha de uma totalidade social, e o seu projeto político-pedagógico deve ser também vivo e dinâmico, norteador de todo movimento escolar – seu plano global, seu plano de ensino, seu plano em torno das disciplinas e, inclusive, seu plano de aula. Em fidelidade ao conceito de formação, os sujeitos envolvidos – gestores, pais, professores e alunos – traduzem o projeto político pedagógico concretamente, visando à construção da formação humana.

Em relação à participação referente ao processo ensino aprendizagem, Oliveira (2003, p. 144), afirma:

Para que a escola seja essa instituição dinâmica, moderna, sintonizada com os anseios de todos a ela vinculados, ela necessitará estabelecer mecanismos de participação democrática que possibilitem, aos membros da comunidade escolar, expressar suas ideias e ideais educativos.

Essas afirmações demonstram a necessidade de um planejamento pautado no respeito pelas opiniões da comunidade escolar para o sucesso do processo ensino-aprendizagem.

Conclui-se que as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará estão em busca da melhoria dos índices de desempenho do aluno através da elaboração dos seus projetos políticos pedagógicos, pois é perceptível que este documento é uma ferramenta de grande contribuição para um bom planejamento escolar.

Lück (2011, p. 52), afirma que:

É importante destacar que a expressão “gestão educacional”, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes em âmbito macro, deve ser empregada, por conseguinte, para representar não apenas novas ideias referentes a uma ordem diferenciada de relações constituindo, dessa forma, um novo paradigma, caracterizado por maior aproximação e horizontalização na tomada de decisões entre os diferentes segmentos do conjunto e aproximação entre planejamento e ação, entre teoria e prática, entre atores e usuários.

CONCLUSÃO

A gestão democrática da escola pública poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino, se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas pedagógicas da escola. (Veiga, 2012, p. 126).

Há muito tempo se fala sobre gestão escolar democrática e participativa como forma de possibilitar a inserção de ideais que venham contribuir para a melhoria da

qualidade do processo ensino aprendizagem. Essa busca é uma constante no cenário educacional brasileiro e perpassa por diversas fases marcadas por incansáveis lutas dos movimentos sociais em busca de um ensino público gratuito e pautado na ética, no respeito à diversidade e em uma autonomia no que diz respeito ao currículo, à administração dos recursos humanos, materiais e financeiros das instituições e sistemas de ensino.

Em consequência da pressão sofrida por inúmeros protestos e manifestações de sindicatos, associações, organizações de estudantes, alunos, artistas e etc, os governantes foram obrigados a aprovar leis específicas em relação à educação nacional, além de assegurarem na constituição direitos e deveres relacionados a educação. A que predomina nos dias atuais é a LDB nº 9394/96 promulgada em 1996, que determina sobre as diretrizes e bases da educação nacional brasileira.

Uma das diretrizes é o PNE que orienta a execução de políticas públicas educacionais no país e trás em seu texto algumas diretrizes como a erradicação do analfabetismo, a melhoria da qualidade da educação e a valorização dos profissionais da educação, entre outras diretrizes que garantem que a educação seja um direito de todos os brasileiros.

O PNE tem validade de dez anos e o que predomina nos tempos atuais, foi promulgado em 2014 com vigência até 2024. É a Lei nº 13.005 de 25 de junho de 2014. O PNE (2014, p.43) apresenta dez diretrizes a serem cumpridas e estabelece em seu inciso VI: “promoção do princípio da gestão democrática do ensino público”.

O PNE está correlacionado com os Estados e Municípios em seus Planos Estaduais de Educação e Planos Municipais de Educação, respectivamente. Nesse sentido, as escolas públicas de todo território nacional, devem cumprir com as leis no sentido de desenvolverem práticas de gestão escolar democrática e participativa.

Para tanto, é necessário que cada escola crie seu CE com o objetivo de possibilitar a participação de todos os segmentos da comunidade escolar na elaboração de seu planejamento com o objetivo de melhorar a qualidade de ensino.

O planejamento deve ser organizado através do documento conhecido com PPP por se tratar de um projeto com características políticas-pedagógicas com o escopo de envolver as diferentes categorias que compõem a comunidade escolar tanto na elaboração, quanto na execução, monitoramento e avaliação deste projeto que deve está focado no aluno.

Ocorre que essa prática, apesar de ser introduzida há algumas décadas no Brasil, ainda é um desafio para as escolas, no que diz respeito principalmente à liberdade de participação dos diversos atores envolvidos nesse processo. O ideal seria que houvesse uma iniciativa dos sistemas de ensino no sentido de avaliar as instituições de ensino com a finalidade de acompanhar e orientar o exercício da gestão escolar:

De acordo com Lück (2011, p. 31):

Vale dizer que a avaliação institucional, como instrumento de gestão, corresponde a um processo que se integra ao planejamento educacional, dele emergindo e a ele remetendo, como também a processos de monitoramento que acompanham objetivamente as práticas educacionais, estabelecendo relação entre estas e os seus resultados, contribuindo dessa forma para apontar transformações e correções de rumos necessárias durante a sua condução de modo a garantir sua maior efetividade.

O Planejamento com a participação de todos os atores da comunidade escolar na gestão, ainda é um desafio na atualidade, portanto essa pesquisa tem o propósito de investigar como as escolas pólos urbanas organizam seus Projetos Políticos Pedagógicos – PPPs.

Desta forma foram elencados quatro objetivos específicos, aos quais o estudo busca responder, para em seguida, alcançar o objetivo geral da pesquisa.

Quanto ao alcance do primeiro objetivo: *Identificar os modelos de gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará*, pode-se concluir que existe uma forte tendência ao modelo de gestão democrático e participativo, porém há uma insatisfação por parte de alguns coordenadores pedagógicos em relação à maneira de alguns gestores escolares conduzirem os trabalhos no que diz respeito à ausência de flexibilidade, de diálogo e de autonomia. Os conselheiros deixam em evidência, a necessidade da equipe gestora mudar suas atitudes, no sentido de melhorar a comunicação e realizar reuniões periódicas pautadas na ética e no bom senso, para socialização de problemas e decisão coletiva com a participação de todos.

De acordo com as respostas dos coordenadores, a participação ocorre de forma parcial em algumas escolas, e em outras não acontece de forma alguma, o que contradiz as falas dos gestores e vice-gestores escolares, pois os mesmos se consideram democráticos pelo fato de sempre reunirem para discutir e decidir sobre assuntos relacionados tanto ao administrativo como ao pedagógico da escola, no entanto, ainda

há dificuldade no exercício da prática democrática como é o caso do G2 (2017), que discorreu sobre a dificuldade de trabalhar com o ser humano, e acrescenta que, por esse motivo, às vezes é preciso se impor. Apesar de haver características democráticas e participativas na maneira de conduzir os trabalhos, há de se convir que diante dos problemas do cotidiano, alguns gestores tendem a impor ou até mesmo a atropelar os trâmites com o intuito de resolver de forma mais rápidas as situações emergentes, pois, a prática nem sempre corresponde à teoria.

Diante dessa premissa, faz-se necessário fazer uma reflexão sobre o modelo de gestão das escolas investigadas como forma de distribuir as responsabilidades com a comunidade escolar na busca de praticar a democracia na gestão escolar. Conforme afirma Veiga (2012, p. 119):

Democracia e participação são os pilares que fundamentam a possibilidade de empoderamento da comunidade escolar na perspectiva da instituição educativa pública e de qualidade social. A democracia é dinâmica e está em permanente construção. Participativa, torna óbvia a partilha do poder.

De acordo com a afirmação de Veiga (2012), é preciso não apenas refletir, mas repensar nas atitudes e modifica-las com a finalidade de construir essa gestão escolar e participativa para melhorar a qualidade de educação e a descentralização do poder de decisões, pois segundo os conselheiros, apenas os gestores decidem e instruem a presidente do CE a repassar aos conselheiros e convencê-los da decisão de uma minoria. Outros ainda afirmam que os gestores nunca reuniram com o CE, o que remete a conclusão de que em algumas escolas as opiniões dos representantes dos segmentos das escolas não seja levado em consideração antes da tomada de decisão.

Em relação ao compartilhamento dos problemas e avanços de aprendizagem, os gestores e vice-gestores afirmaram que o fazem através da socialização de dados estatísticos nas reuniões ordinárias com pais e comunidade escolar, e em algumas situações, em quadros de avisos disponíveis no espaço escolar. Acrescentam ainda que se houver problemas mais urgentes, mobilizam a família para resolver questões extraordinárias com o objetivo de solucioná-los.

Conclui-se que há consenso na maioria dos entrevistados em relação a participação de todos nas ações da escola, e que muitos acreditam que possa melhorar o índice de desempenho, caso as famílias estejam mais presente, pois alguns queixam-

se da ausência dessa parceria. O que torna claro a vontade da equipe gestora em ver todos engajados na melhoria do desempenho dos alunos.

Foi constatado nesta pesquisa que apesar dos gestores e vice-gestores elaborarem um cronograma de reuniões a ser cumprido durante o ano letivo, e terem consciência da importância de segui-lo, na maioria das vezes, não o cumprem por haver situações emergenciais a serem resolvidas, o que acaba por atropelar o plano inicial.

Em resumo, a conclusão em relação ao modelo de gestão das escolas pólos de Ipixuna do Pará tem características de gestão democrática e participativa, porém ainda necessita melhorar para alcançar bons resultados, tanto no que diz respeito à gestão de tempo, como na forma de organizar e seguir cronogramas de reuniões com a comunidade escolar e CE, na busca de aumentar o diálogo, melhorar a comunicação com os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem e ampliar as ideias proativas. Para tanto, faz-se necessário o exercício da liderança na mobilização e sensibilização das pessoas. Conforme Lück (2011, p. 97): “O exercício da gestão pressupõe liderança, pois não se pode fazer gestão sem liderança”.

Em relação ao segundo objetivo: *Avaliar o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar*, após analisar as respostas sobre o grau de dificuldade que a gestão encontra em trazer as famílias para participarem das atividades da escola, conclui-se que o horário dos trabalhos dos pais os impedem de frequentarem a escola mais efetivamente, com isso surge a necessidade de traçar novas estratégias que busquem maior participação nos eventos e reuniões agendadas no PPP.

Alguns gestores fazem alusão aos problemas sociais intrínsecos nas famílias dos alunos da referida escola, algo que é bem peculiar das escolas de periferias ou que atendem alunos de pais separados, ou de casos de violência nas famílias e até mesmo de casos em que há relatos de uso de drogas. Esses fatores interferem na aprendizagem dos alunos, uma vez que causam evasão, reprovação e repetência escolar. Um dos gestores acredita que precisa ser trabalhado um projeto específico para trazer os pais para a escola, sem contudo, ter o discernimento de que, “Ele” poderá tomar a iniciativa e sugerir a inserção desse assunto na pauta das reuniões.

Quando interrogados sobre a adequação do projeto periodicamente de acordo com a realidade das escolas, as respostas variam de acordo com as escolas, ou com as categorias que representam, o que leva a conclusão de haver essa adequação com a

participação do CE em algumas escolas e em outras não. Pois existem afirmações dos conselheiros que dizem não conhecer o Projeto Político Pedagógico da escola. Com essa resposta, subentende-se que a gestão atual da referida escola ainda não socializou o PPP com o CE. O que leva a crer que os conselheiros não participaram das discussões antes da elaboração ou mesmo da adequação deste importante instrumento que norteará, ou que pelo menos, deveria nortear o fazer pedagógico dessa escola.

Concretizar uma gestão democrática e participativa por meio do PPP e do CE é um assunto abordado por Veiga (2012, p. 127):

O terceiro elemento situa o conselho escolar como mecanismo de participação e sustentação do projeto político pedagógico capaz de problematizar e buscar uma escola que, efetivamente, responda aos interesses de sua coletividade, rompendo com a lógica do individualismo e da competição.

Quando interrogados a respeito do PPP, foi possível concluir que muitos conselheiros nunca participaram de reuniões para falar sobre o assunto. Alguns afirmam ter participado como professor, ou seja, não houveram encontros com o CE para debater sobre PPP. Desta forma, compreende-se que na maioria das escolas, o tema é tratado basicamente com os professores e/ou com o pessoal de apoio. Porém, há outras escolas que contam com a participação dos conselheiros, inclusive nas ações desenvolvidas no decorrer do ano letivo.

Foi constatado que algumas escolas reúnem no início do ano letivo para discutir sobre PPP, mas que momentos de avaliação e monitoramento ainda são raros ou inexistentes na realidade das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Após analisar e interpretar as respostas dos membros do CE, conclui-se que muitos não ousam detalhar mais sua resposta por duas razões: ou por medo de se comprometer de certa forma, apesar da pesquisadora garantir que esses dados não seriam de acesso de mais ninguém a não ser a destinação de estudo pela referida investigadora, ou por realmente desconhecerem a sua função enquanto conselheiros escolares, alguns por assim dizer, além de desconhecer seu verdadeiro papel dentro do CE, não possuem informação a respeito do PPP da escola.

De acordo com Gohn (2011, p. 115):

Os conselheiros devem ter cursos de formação e atualização enquanto sujeitos políticos, que precisam ter como referência mudanças um

modelo de participação social cidadão – com pluralidade e que respeite as diversidades culturais e as diferenças de raça, etnia, sexo, geração, etc. respaldado por um projeto emancipatório que vislumbre mudanças na sociedade a médio e longo prazo, e não circunscrevam às ações imediatistas da conjuntura.

É possível que as equipes gestoras de algumas escolas envolvam os funcionários e professores no ato de planejar, no entanto, isso não ocorre com a participação de todos, alguns conselheiros ainda estão fora desse processo considerado tão importante para a escola. Segundo Oliveira (2011, p. 44):

Participar significa “partilhar com”. É preciso que haja aglutinação, a ação coletiva, que envolva a participação de todos na análise dos problemas escolares, para que a discussão/reflexão não se dilua em casuísmos, perdendo a visão do todo. Nessa perspectiva, é preciso, literalmente, abrir a escola para a participação da comunidade escolar como um todo: pais, alunos, profissionais da educação e funcionários da instituição.

Quanto ao terceiro objetivo: *Verificar a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades do aluno*, constatou-se que, apesar de saberem da importância do PPP para o sucesso da escola, os gestores não afirmaram reunir para adequá-lo periodicamente de acordo com as necessidades dos alunos, pois os gestores afirmam que reúnem apenas no início do ano letivo para tratar do assunto. Ao que tudo indica, a gestão se preocupa com a elaboração do documento, porém não organizam momentos para monitorar as ações e fazer a avaliação, o que deveria ser uma constante. Percebe-se na semana pedagógica um tempo dedicado para a discussão do PPP em todas as escolas, no entanto, essa conversa ocorre na maioria das vezes, apenas com os professores, mais é preciso ampliar a discussão para a comunidade escolar e comunidade em geral, pois debater sobre o PPP somente na semana pedagógica, não é o suficiente para garantir sua eficácia. Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de trazer as famílias para endossar o PPP no intuito de referendá-lo em busca de aproximá-lo da realidade em consonância com a proposta pedagógica da escola.

De acordo com Veiga (2012, pp. 84-85):

A possibilidade do diálogo com a comunidade fez parte do processo instituído de democratização da escola, mas também se tornou possível

pela intencionalidade de aproximar a realidade ao conhecimento teórico que os alunos se propunham a aprender.

Conclui-se ser necessário que gestores e vice-gestores utilizem mecanismos que envolvam a comunidade na construção desse projeto como forma de assegurar o alcance das metas e objetivos da instituição escolar no que diz respeito a melhoria dos índices de desempenho dos alunos, já que é consenso também dos coordenadores, da importância do PPP para este fim. Pois os mesmos, acrescentam ainda sobre a importância de haver um planejamento das ações de acordo com a necessidade e realidade do público alvo com a intenção de desenvolver atividades contextualizadas e coerentes.

Conforme Campos (2010, pp. 52-53):

O diferencial do projeto político pedagógico da escola se verifica no desenho curricular e no suporte de acompanhamento dos alunos para garantir o ensino e a aprendizagem. Necessário se faz que a escola tenha um rumo, e o projeto pedagógico pode formalizar o contrato em que gestores, professores, funcionários e pais possam pensar juntos sobre quais caminhos devam ser adotados, aonde se que chegar, quanto se pretende atingir. Ou melhor, não se faz escola sem uma proposta pedagógica, sem que se expliquem os objetivos, as diretrizes, as metas, os prazos do que se quer alcançar, quanto se pretende atingir, qual a intencionalidade pedagógica. O projeto político-pedagógico é uma carta de intenções em que se define a função social da escola.

Os coordenadores divergem em suas respostas sobre as reuniões para esclarecer os pais de alunos sobre PPP, há os que afirmam que a escola promove esses momentos e outros que dizem ainda não ter acontecido uma reunião para este fim, mas é possível perceber que mesmo nas escolas que realizaram reuniões com a comunidade escolar e/ou com os pais, as explicações foram feitas somente em relação às ações a serem realizadas no decorrer do ano letivo.

Com base nas entrevistas, percebe-se que em algumas escolas ocorrem às socializações a respeito das dificuldades do processo aprendizagem, bem como dos avanços. E em outras escolas, infelizmente, esses momentos de discussão sobre as dificuldades do processo ensino aprendizagem, ainda não ocorrem. Porém, há a fala de

alguns que citam o conselho de classe como momento de compartilhar as informações sobre o desempenho dos alunos da escola.

O fato é que ainda é uma prática pouco difundida na realidade das escolas pesquisadas, o hábito de socializar com o CE e de informar a respeito das dificuldades e avanços do processo ensino-aprendizagem. Se assim fosse feito, certamente, a comunidade escolar se sentiria mais liberdade para sugerir, e haveria um compromisso da comunidade escolar com o planejamento coletivo, voltado ao atendimento das reais necessidades dos alunos.

Logo, entende-se que é consenso das equipes gestoras, a grande contribuição do planejamento para o atendimento das reais necessidades dos alunos, no entanto, ainda não ocorre em todas as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, a prática de reuniões periódicas com a comunidade escolar e o CE para discutir, elaborar, executar, avaliar e monitorar o PPP de suas respectivas escolas como meio de conseguir alcançar o maior público possível, a fim de melhorar o desempenho dos alunos. Para que isso ocorra, a equipe gestora precisa desenvolver estratégias de envolvimento dos pais, dos alunos, funcionários e comunidade nas ações da escola para que cada pessoa sinta-se responsável por organizar um planejamento com forte tendência de eficácia, atingindo excelentes resultados, como enfatiza Althuon (1996, p. 22): “É o outro que irá ajudá-lo a descentrar a sua perspectiva, a construir novos conhecimentos e significações, a buscar um objetivo comum”.

Em relação ao quarto e último objetivo específico: *Investigar a participação das unidades executoras na gestão escolar das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará*, os gestores e vice-gestores, bem como os coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares, são entrevistados também a respeito de elaborarem e seguirem ou não um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs, ao que se obtêm respostas como que confirma. as suspeitas de que os encontros da equipe gestora com o CE limitam-se àquelas ocasiões em que são necessários tratar assuntos referentes ao burocrático e financeiro da escola. Isso porque o CE possui a incumbência de assinar papéis das prestações de contas e de pesquisas de preços, bem como, a função de fiscalizar os recursos recebidos. Embora, haja a constatação dessa fiscalização não ocorrer da maneira correta pois os conselheiros afirmam que quase não convocados para participar de reuniões na escola, algo que ocorre somente em situações que exija suas assinaturas com o objetivo de respaldar o uso dos recursos. Desta forma, deixa de

cumprir com a sua verdadeira função conforme afirma Veiga (2012, p. 120): “O conselho escolar é fomentado e viabilizado como colegiado instituído para possibilitar a desconcentração de um poder autoritário”. Pois ao que tudo indica, gestores e vice-gestores ainda mantêm o poder centrado em suas mãos e não estão dividindo as responsabilidades com todos os atores envolvidos no processo ensino aprendizagem.

Assim, há de se convir a ausência de uma fiscalização e acompanhamento às escolas e/ou até mesmo, de uma formação aos gestores e vice-gestores, bem como aos conselheiros escolares por parte da SEMED, como forma de garantir que essa participação das unidades executoras ocorra da forma como é preconizada. De acordo com Dalberio (2009, p. 83):

Devemos lembrar que a gestão democrática não se resume em eleições ou escolhas democráticas do diretor escolar. É preciso muito mais que isso. Nesse sentido, dentro da escola podemos criar conselhos ou grupos que ajudem na efetivação da democracia na escola. Tais instâncias colegiadas devem fazer parte do Projeto Político-Pedagógico da escola, e devem conhecer e construir a concepção educacional que orienta a prática pedagógica.

As respostas dos membros do CE, apesar de variadas, apontam para a inexistência de uma participação maciça de conselheiros escolares no âmbito educacional, o que fere as leis que rezam sobre a importância da participação da comunidade escolar e dos conselhos escolares ou equivalentes na gestão escolar. Segundo seus testemunhos, não há muito diálogo por parte dos gestores, o que torna impossível uma gestão escolar realmente democrática que incentive a participação de todos no processo ensino aprendizagem.

De acordo com a interpretação e análise dos guias de entrevistas aplicados aos gestores, os conselheiros escolares são pouco participativos, o que torna claro a existência de um CE apenas para que se cumpra a lei. As respostas levam a conclusão da necessidade dos gestores tomarem iniciativa e construir um plano de ação, enquanto líderes que são, ou que deveriam ser, para envolver o CE de tal maneira que esse seja realmente atuante, como sugere Lück (2011, p. 137):

Um plano para o desenvolvimento pessoal de habilidades e atitudes de liderança e, como membro da equipe de gestão, um plano para o desenvolvimento dessas habilidades no âmbito da escola como um todo,

de forma que seja uma comunidade de liderança, são mapas fundamentais para o desenvolvimento de competências em serviço.

Desta forma, conclui-se que os CEs das escolas não são atuantes e nem participam das discussões que a escola deveria promover a respeito de vários temas relacionados ao desempenho dos alunos ou a qualquer outro assunto referente à escola e a educação de qualidade, de acordo com a fala de Dalberio (2009, p. 89):

Quando todos participam, o envolvimento e o comprometimento de todos se amplia. Descubrem que têm uma coisa em comum, comprometem-se com a vida dos educandos e com o futuro da escola. Assumem responsabilidades com as mudanças. Por isso, precisa haver liberdade para cada um falar, posicionar-se participar como sujeito ativo.

Sobre a participação de forma “aleatória dos conselheiros”, como um gestor define em sua resposta em relação a participação de pessoas que fazem parte do CE, mas não são convidados como conselheiros para as reuniões e sim com pessoal de apoio ou professor para a reunião por categorias, torna-se evidente que esses momentos são reservados para tratar de assuntos específicos da categoria e não de tomada de decisões sobre as questões da escola, pois ressalta-se que um conselheiro escolar só exerce seu papel de conselheiro em conjunto com os outros membros, pois sozinho, ele é apenas um cidadão comum.

Diante do exposto se faz uma reflexão a respeito da falta de diálogo entre as partes interessadas na educação escolar, o que acarreta na centralização das decisões por parte da equipe gestora, deixando de lado a comunidade escolar representada pelo CE. Segundo Dalberio (2011, p. 127): “O diálogo aberto e autêntico educa, muda mentalidades e une as pessoas em torno de uma causa em comum”. Essa reflexão deveria ser feita pelas equipes gestoras das escolas para influenciar nas decisões de ampliar as discussões com as unidades executoras a respeito dos avanços e dificuldades dos alunos com a pretensão de obter sugestões de melhoria da educação. Apesar de haver respostas que indique possíveis discussões da equipe gestora com o CE sobre as dificuldades de aprendizagem, é notório a ausência de comunicação até mesmo com os coordenadores em diversas falas, quando afirmam não serem acionados para tais momentos de conversas, e que se existem essas reuniões, não estão sendo comunicados, o que demonstra não haver de fato as discussões sobre as dificuldades de aprendizagem dos alunos.

Conclui-se que não há menção aos possíveis problemas de aprendizagem nessas escolas com o CE, pois o que se percebe é apenas a existência de um órgão com membros acionados em alguns casos para resolver problema de indisciplina e/ou para facilitar a aquisição de recurso material e recurso financeiro. Pois coordenadores afirmam ser uma raridade haver de fato reuniões para discussões a respeito do rendimento dos alunos, dizem que o conselho escolar sempre atua geralmente em acompanhamento de recursos do governo federal, PDDE, prestação de contas dos recursos, acompanhamento junto à liberação de documentos de interesse discente quando este necessita. Quando na verdade, o CE deveria participar de todas as discussões e ações realizadas no âmbito escolar, como ressalta Dalberio (2011, p. 90):

Ressaltamos que, no processo de discussão favorecido pela gestão democrática, no processo de construção do Projeto Político-pedagógico, acontece o repensar sobre a prática, os atores se descobrem como sujeitos de uma prática intencionada, com oportunidade de combinar o seu fazer pedagógico com a sua reflexão. E pensar sobre a prática implica buscar alternativas para as mudanças, tomar decisões para a inovação da prática educacional. Nesse sentido, a ação pedagógica poderá se consolidar realmente numa práxis transformadora.

A conclusão que se chega é que em algumas escolas - pelas respostas dos coordenadores - não há a mobilização da comunidade escolar no processo de elaboração do PPP, ou seja, não existe participação da comunidade e nem das unidades executoras, porém, em outras escolas, percebe-se que ocorre todas as etapas de forma bem organizada, outras ainda, segundo respostas das equipes gestoras afirmam que há tanto a mobilização, quanto a participação dos CE, porém admitem a necessidade de melhorar.

Contudo, detectou-se que as escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará ainda não possuem a prática de trazer às unidades executoras a para participar da adequação os seus PPPs de acordo com a realidade da escola, embora as respostas dos gestores e vice-gestores mostrem que fazem a adequação com frequência. O que dá para perceber é que apenas elaboram o documento no início do ano com a presença de poucas pessoas (professores e funcionários). Em outras escola, porém, os gestores confirmam que reúnem a comunidade escolar mais de uma vez no ano para discutirem sobre o projeto.

Desta forma, conclui-se que alguns gestores e vice-gestores precisam de orientação e acompanhamento a respeito da inserção dos CEs em suas reuniões com o

objetivo de melhorar a gestão escolar para que a democracia e a participação ocorram efetivamente nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Por fim, apresenta-se agora a discussão e conclusão final do objetivo geral: *Analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.* Concluiu-se assim que o PPP é de extrema importância para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, porém ainda é uma prática que precisa ser melhorada para que essa contribuição seja realmente eficaz em sua totalidade.

Percebeu-se que o modelo de gestão das escolas pólos de Ipixuna do Pará, apesar de possuir característica de gestão escolar democrática e participativa, necessita de mais momentos de formação tanto para a equipe gestora, quanto para o CE no intuito de fazer com que seja internalizado a importância dos momentos regulares dedicados à discussão do PPP para melhores resultados no planejamento da gestão.

Verificou-se ainda, ser de fundamental importância que haja o envolvimento da comunidade escolar no ato de planejar para legitimar o documento norteador das ações da escola que servirá para se alcançar as metas pré-estabelecidas com a pretensão de adquirir a qualidade do processo ensino-aprendizagem desejada, uma vez que a discussão induz ao surgimento de ideias inovadoras para por em prática nas escolas. De acordo com Oliveira (2011, p. 44):

Esse envolvimento com a comunidade é importante, pois a escola se abrindo para a participação dos sujeitos da comunidade, além de enriquecer com escuta da polifonia de vozes, pode conseguir a violência que nela vem adentrando, contribuindo, ainda, para a instauração de uma melhor convivência e solidariedade sociais.

Contudo, verifica-se que a contribuição do planejamento para o atendimento das necessidades dos alunos é o principal motivo da necessidade e exigência de um PPP com o máximo de participantes possível com a pretensão de elaborar ações de acordo com o contexto em que a escola está inserida para conseguir almejar os objetivos que devem estar sempre focados nos alunos.

Ao perceber o quanto a participação das unidades executoras é essencial para o bom desempenho da gestão escolar, as equipes gestoras poderão desenvolver estratégias que possibilitem a mobilização dos conselheiros para participarem das reuniões na escola. De acordo com Veiga (2012, p. 121): “O trabalho do conselho escolar implica o

compartilhamento do processo de tomada de decisão e o engajamento participativo de todos os que estão comprometidos com as finalidades da escola”.

Por todas essas razões, é finalizada a discussão com a declaração a respeito da importante contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, pois quando se elabora um documento com objetivos, metas, estratégias e ações bem traçadas e com responsáveis por elas, torna-se possível mensurar recursos humanos, materiais e financeiros, além de ter um norte a ser seguido no decorrer do ano com o escopo de obter bons resultados. Além de conseguir parceiros da comunidade escolar e comunidade em geral que buscam alcançar o objetivo proposto com base no diagnóstico inicial, tornando cada ator envolvido no processo, um responsável por ações desenvolvidas no decorrer do ano letivo com o escopo de melhorar a qualidade de ensino aprendizagem. Um PPP elaborado com o máximo de participantes envolvidos em todas as etapas, seria de grande contribuição para um planejamento bem sucedido. Portanto, conclui-se que se a SEMED desenvolver políticas públicas no sentido de orientar e acompanhar as equipes gestoras nesse processo de forma contínua, haverá uma melhora significativa no planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Conforme a consultora da revista Gestão Escolar (2014): Maura Barbosa, “o momento do planejamento auxilia na constituição de uma equipe colaborativa e na qualificação das ações”. Acrescenta ainda que “um planejamento escolar nasce a partir do estabelecimento de metas e objetivos que a escola deseja alcançar” durante um determinado período.

Mediante o exposto, desponta a perspectiva de uma política da rede municipal de ensino voltada à exigência de um PPP elaborado de acordo com as exigências da LDB nº 9394/96 em seus artigos 12, 13 e 14. É obvio que ainda há muito que melhorar no sentido de se obter um planejamento elaborado com a participação de todos os atores envolvidos no processo ensino-aprendizagem, porém há de se buscar meios que possibilitem as gestões escolares de Ipixuna do Pará ao exercício de uma gestão escolar democrática e participativa em sua totalidade com o objetivo de ter “escolas fortes”. Segundo Lira (2016, p. 115): “...a escola forte adquire outra conotação: é aquela que oferece oportunidade de se construir relações significativas num universo simbólico contextualizado”.

RECOMENDAÇÕES

As recomendações desta tese estão voltadas especificamente à SEMED, aos gestores escolares, aos coordenadores pedagógicos e aos conselheiros escolares do

município de Ipixuna do Pará com a pretensão de colaborar para o aperfeiçoamento do exercício da função de gestor escolar das escolas pólos urbanas do município onde está localizado o campo da presente investigação, pois a preocupação é com a prática democrática e participativa no modo de elaborar o PPP com o escopo de obter importantes contribuições para o planejamento das escolas da rede municipal de ensino.

Neste sentido, recomenda-se:

À Secretaria Municipal de Educação de Ipixuna do Pará que estabeleça critérios para a eleição de gestores e vice-gestores escolares, obedecendo a Lei Municipal 232/2009 que estabelece o Plano Municipal de Educação, especificamente nos itens 3.9 que trata da Gestão Democrática no subitem 2: “Garantir eleição direta para a escolha de diretores e vice-diretores nas escolas municipais de ensino, com critérios definidos, com mandato de 02 anos com direito a reeleição por igual período”.

Outra recomendação é no sentido de assegurar a participação do conselho escolar enquanto órgão normativo, deliberativo e fiscalizador de acordo como subitem 3, bem como o cumprimento do subitem 7 que diz: “Garantir a participação dos profissionais da educação nas tomadas de decisões no âmbito escolar”, e do subitem 9: “Assegurar formação continuada para os diretores das escolas municipais”, ambos constam no item 3.9 da Lei Municipal 232/2009.

Recomenda-se ainda que a SEMED obedeça ao Art. 146 da Resolução 001/2010 que reza:

As funções de gestão educacional, assim compreendidas aquelas especificadas no artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN – administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a Educação Básica – serão exercidas por profissionais:

I. Licenciados plenos em Pedagogia e/ou licenciados plenos em outras áreas, portadores de certificado de curso de pós-graduação especialmente estruturado para este fim, nos termos no disposto na Resolução CNE/CP nº. 01/2006.

Por fim, recomenda-se à Secretaria Municipal de Educação de Ipixuna do Pará, que crie um programa de formação sobre gestão escolar democrática e participativa para gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e CEs, e/ou organize uma equipe, para realizar o acompanhamento tanto para gestores e vice-gestores, quanto para

coordenadores pedagógicos e conselheiros escolares com a finalidade de orientar, acompanhar e monitorar a gestão escolar, bem como o planejamento e a elaboração dos PPPs das escolas pólos de Ipixuna do Pará. Além de fazer uma avaliação periódica da gestão escolar das instituições de ensino.

Aos gestores e vice-gestores escolares, recomenda-se a busca de estudos sobre gestão escolar democrática e participativa, no sentido de adquirirem embasamento teórico para melhor orientar suas práticas no cumprimento da sua função. Recomenda-se ainda que dialoguem com a comunidade escolar (coordenação pedagógica, professores, alunos, pais de alunos e funcionários em geral) e comunidade local e CEs com o objetivo de elaborar, executar, monitorar e avaliar o PPP com a participação de todos, no sentido de aperfeiçoar o trabalho com base em um planejamento pautado no respeito às diversas opiniões que venham colaborar com a melhoria do processo ensino aprendizagem com foco no aluno.

De acordo com Ferreira e Aguiar (2011, p. 55):

A gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração.

É de fundamental importância que os gestores e vice-gestores escolares criem estratégias de mobilização e sensibilização da comunidade escolar, comunidade local e CE com a pretensão de constituir parcerias para o desenvolvimento de ações com forte propensão ao sucesso no desempenho dos alunos ao final do ano letivo.

Em relação ao CE, recomenda-se aos gestores e vice-gestores o seguinte:

- Convidar todos os funcionários e a comunidade local para uma reunião geral com o objetivo de informar e esclarecer sobre a necessidade e importância de implantação do CE;
- Durante a realização da reunião, dá espaço para que todos possam expor suas opiniões e fazer perguntas sobre o assunto;
- Elaborar um calendário de assembleias com cada categoria para a eleição dos membros do CE;
- Fazer a eleição do CE de forma democrática e participativa, onde cada um será eleito por seus pares;

- Em seguida, eleger a diretoria do CE com a participação dos representantes de cada segmento;
- Registrar as atas para que o CE tenha legitimidade;
- Elaborar e seguir um cronograma de reuniões quinzenais, mensais ou bimestrais com o CE para tratarem de assuntos referentes à escola e ao PPP.

Após esse processo, o ideal seria propor momentos de formação a respeito das leis que regem a educação em todas as esferas e, paralelo a esse momento, promover discussões sobre as fraquezas e fortalezas da escola para então iniciar o processo contínuo da construção e/ou execução, avaliação e monitoramento do PPP da escola de forma a priorizar o aluno em todos os objetivos das ações elaboradas e/ou executadas.

Portanto, através desta pesquisa, foi possível perceber que o PPP contribui para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, no entanto, se faz necessário adotar medidas a fim de garantir maior e melhor participação da comunidade escolar, da comunidade local e do CE no processo de elaboração, execução, monitoramento e avaliação do projeto como forma de melhorar a qualidade de ensino.

Aos coordenadores pedagógicos, recomenda-se a busca de estudos sobre gestão escolar democrática e participativa, no sentido de adquirirem embasamento teórico para melhor orientar suas práticas no cumprimento da sua função. Recomenda-se ainda que dialoguem com a comunidade escolar (gestores e vice-gestores escolares, professores, alunos, pais de alunos e funcionários em geral) e comunidade local e CEs com o objetivo de elaborar, executar, monitorar e avaliar o PPP com a participação de todos, no sentido de aperfeiçoar o trabalho com base em um planejamento pautado no respeito às diversas opiniões que venham colaborar com a melhoria do processo ensino aprendizagem com foco no aluno. Recomenda-se ainda que participe das formações proporcionadas pela SEMED e das reuniões com gestores e vice-gestores, bem como das reuniões com CE e outros momentos de discussão sobre assuntos relacionados à escola.

Aos conselheiros escolares, recomenda-se que participem dos momentos de formação oferecidos pela SEMED e de reuniões organizadas pela escola, bem como das ações do PPP no decorrer do ano letivo. Recomenda-se ainda que faça questionamentos e sugestões como forma de contribuir para a melhoria da qualidade do processo ensino aprendizagem das escolas às quais participa como conselheiro.

Recomenda-se que reúna com seus pares para socializar sobre as dificuldades e avanços de aprendizagem dos alunos, bem como para pedir sugestões que venham contribuir para a melhoria da educação da escola onde atua como conselheiro.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- Antunes, C. (2007). *Relações interpessoais e auto-estima*. A sala de aula como um espaço do crescimento integral. 5ª ed. Petrópolis, RJ. Vozes
- Azevedo, F. (2010). *Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova*. (1932) E dos Educadores (1959). Editora: Massangana. Recife: Fundação Joaquim Nabuco.
- Beate, A. (1996). *Reunião de Pais: sofrimento ou prazer?* Casa do Psicólogo - São Paulo.
- Brasil. (2014). *Plano Nacional da Educação 2014-2024 (PNE)*. Brasília. Câmara dos Deputados. Série Legislação. Edições Câmaras. < <http://pne.mec.gov.br/>> Acesso em janeiro de 2018.
- _____. (1998). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Rio de Janeiro. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 21 de janeiro de maio de 2017.
- _____. (1996) *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 21 de janeiro de 2017.
- Campos, C. (2010). *Gestão escolar e docência*. (Coleção Pedagogia e educação). São Paulo-São Paulo, Paulinas.
- Cortella, M. S. (2008). *A escola e o conhecimento: fundamentos epistemológicos e políticos*, II ed. São Paulo. Ed. Cortez.
- Dalberio, M. C. B. (2009). *Neoliberalismo, políticas educacionais e a gestão democrática na escola pública de qualidade*. São Paulo. Ed. Paulus.
- Ferreira, N. Aguiar. M. (orgs.) (2011). *Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*; 8 ed. São Paulo .Cortez.
- Freire, P. (1989). *A importância do ato de ler*. Em três artigos que se completam. Autores associados. 23ª ed. (Coleção polêmicas do nosso tempo; 4). São Paulo. Cortez.
- _____, P. (2011). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo. Paz e Terra.
- Gadotti, M. (2002). *Histórias das Ideias Pedagógicas*. 8º edição. São Paulo. Editora Ática.
- _____, M. (2012). *Educação e poder: Introdução à pedagogia do conflito*. 16. Ed. São Paulo: Cortez.
- Gil. A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª Edição. São Paulo Editora Atlas S. A.

- Gonh, M. da G. (2011). *Conselhos Gestores e Participação Sóciopolítica*. 4ª edição. São Paulo. Cortez.
- Grinspun, M. P. S. Zippin (org.) (2008). *Supervisão e orientação educacional: perspectivas de integração na escola*. 4ª. Ed. (Coleção questões da nossa época; v32). São Paulo. Cortez.
- Hoover, J. Valenti, A. (2006). *Liderança Compartilhada*. Como alinhar o que as pessoas fazem de melhor com o que as empresas precisam. Tradução Gabriela Machado. São Paulo. Futura.
- Kauark, F. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Um guia prático*. Itabuna, Bahia. Via Litterarum Editora.
- INEP. (2015). *IDEB Índice de Desenvolvimento da Educação Básica*. Disponível em <<http://idebescola.inep.gov.br/ideb/consulta-publica>>
- Lakatos. E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo. Atlas.
- LDB. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Lei 9394/1996 (2017). Senado Federal. Coordenação de edições técnicas. Brasília.
- Legislação do Conselho Estadual de Educação. 2010. Cadernos EducAmazônia. Volume 2. UFPA. Belém. Instituto de Ciência da Educação.
- Lei Municipal 232/2009. 2009. *Plano Municipal de Educação*. Gabinete do Prefeito Municipal de Ipixuna do Pará. Ipixuna do Pará.
- Lira, B. C. (2016). *Práticas pedagógicas para o século XXI: A sociointeração digital e o humanismo ético*. Petrópolis, RJ. Vozes.
- Lôbo, Y. (2010). *Cecília Meireles*. Coleção Educadores. Recife. Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana.
- Lopes, M. I. (2010). *Gestão Escolar Democrática: Sonho ou Realidade*. Pág. 1 a 17. Disponível em <www.catolicadeanapolis.com.br> em 25 de janeiro de 2017.
- Luck, H. (2011). *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis, RJ Ed.Vozes.
- _____. (2011). *A gestão participativa na escola*. Petrópolis. 10. Ed. Série Cadernos de Gestão. RJ .Vozes.
- _____. (2011). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 7ª Edição. Petrópolis, RJ. Editora. Vozes.

- _____. (2011). *Planejamento em Orientação Educacional*. 22 ed. Petrópolis, RJ. Editora. Vozes.
- _____. (2011). *Liderança em gestão escolar / Heloísa Lück*. 7 ed. Petrópolis, RJ. Vozes:
- _____. (2012). *Perspectivas da avaliação institucional da escola*. Petrópolis-RJ Editora Vozes.
- Ludwig, A. C. W. (2015). *Fundamentos e Prática de Metodologia Científica*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.
- Melo, G. (2005). *Cidadania e competitividade: desafios educacionais de terceiro milênio*. – 10 ed. São Paulo. Cortez.
- Nosella, P. (2016). *A escola de Gramsci / Paolo Nosella*. – 5. Ed.ampl. – São Paulo: Cortez.
- Oliveira, D. A. (2015). *Gestão Democrática da Educação: Desafios contemporâneos/Dalila Andrade Oliveira (org.)* 11. Ed. _ Petrópolis, RJ: Vozes.
- Oliveira, M. A. M. (2011). *Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens*. Maria Auxiliadora Monteiro Oliveira (organizadora). 8 ed. Petrópolis, RJ Vozes.
- Oliveira, S. (2003). *A nova educação e você – o que os novos caminhos da Educação Básica pós-LDB têm a ver com educadores, pais, alunos e com a escola*. Belo Horizonte. Autêntica.
- Padilha, P. R. (2001). *Planejamento Dialógico: Como construir o projeto político pedagógico da escola*. São Paulo: Ed. Cortez.
- Pará, (2010). *Resolução 001/2010*. 2010. Conselho Estadual de Educação do Pará. Belém.
- Paro, V. H. (2011). *Escritos sobre educação*. São Paulo. Xamã
- _____. (2015). *Diretor escolar educador ou gerente?* São Paulo. Cortez.
- Revista Gestão Escolar. (2014). *O que é planejamento?*<
<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/161/o-que-e-planejamento>>
- Romão, J. E. e Rodrigues, V. L. (org.). (2010). *Jonh Dewey*. Fundação Joaquim Nabuco. Recife. Editora Massangana.
- Sampieri, R. H. Collado, C.H. Lúcio, P.B (2003). *Metodologia de La Investigación*. 3ª edição. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. México.

_____. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª edição.
São Paulo. AMGH Editora Ltda.

Veiga, I. P. (2012). *Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico*. 2ª ed. Campinas, SP, Papirus.

APÊNDICES

Apêndice I: Carta de apresentação à gestão das instituições de ensino, lócus da pesquisa: E.M.E.F. Antonina Waldevino dos Santos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIA DE LA EDUCACION

Ipixuna do Pará- Pa, 20 de Novembro de 2017.


Prezado (a) Sr (a), Sou Mestranda da Universidade Autónoma de Assunção, Paraguai. Estou desenvolvendo a dissertação de conclusão do curso, sob a orientação da Profª. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada " O Planejamento na gestão escolar nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará". O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Considero esta pesquisa importante, porque é um tema que está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Neste sentido, gostaria de contar com o apoio e colaboração desta conceituada instituição para realização da pesquisa de campo da referida investigação.

A pesquisa que se pretende realizar consistirá em duas etapas, a saber: a primeira etapa consiste na observação sistemática nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, que aconteceram durante as reuniões da equipe gestora com os membros das unidades executoras e outras reuniões sobre ações do PPP. A segunda etapa será a realização da entrevista com os gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e membros da diretoria dos Conselhos Escolares (CEs) das escolas.

Reiteramos que a participação das instituições é de grande importância nesta investigação, a fim de que a partir dos resultados da pesquisa possa ser feita uma reflexão sobre contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades dos alunos.

Atenciosamente:


Silvia Carmo de Almeida
(Mestranda em Educação)

Recebido em 28/11/2017


Rosamundo J de S Ferreira
Vice-Gestor
Portaria Nº 022/2017

Apêndice II: Carta enviada à gestão da instituição de ensino, lócus da pesquisa:
E.M.E.F. Antonio Marques.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN,
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION

Ipixuna do Pará- Pa, 20 de Novembro de 2017.

Prezado (a) Sr (a), Sou Mestranda da Universidade Autónoma de Assunção, Paraguai. Estou desenvolvendo a dissertação de conclusão do curso, sob a orientação da Prof. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada " O Planejamento na gestão escolar nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará". O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Considero esta pesquisa importante, porque é um tema que está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Neste sentido, gostaria de contar com o apoio e colaboração desta conceituada instituição para realização da pesquisa de campo da referida investigação.

A pesquisa que se pretende realizar consistirá em duas etapas, a saber: a primeira etapa consiste na observação sistemática nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, que aconteceram durante as reuniões da equipe gestora com os membros das unidades executoras e outras reuniões sobre ações do PPP. A segunda etapa será a realização da entrevista com os gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e membros da diretoria dos Conselhos Escolares (CEs) das escolas.

Reiteramos que a participação das instituições é de grande importância nesta investigação, a fim de que a partir dos resultados da pesquisa possa ser feita uma reflexão sobre contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades dos alunos.

Atenciosamente:


Silvia Carmo de Almeida
(Mestranda em Educação)




HELLEN SULLIVAN M. BRAGA
GESTORA
PORTARIA 044 2017

Apêndice III: Carta enviada à gestão da instituição de ensino, lócus da pesquisa: Escola de Educação Infantil Irineu Rodrigues de Farias.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION

Ipixuna do Pará- Pa, 20 de Novembro de 2017.

Prezado (a) Sr (a), Sou Mestranda da Universidade Autónoma de Assunção, Paraguai. Estou desenvolvendo a dissertação de conclusão do curso, sob a orientação da Prof. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada " O Planejamento na gestão escolar nas escolas polos urbanas de Ipixuna do Pará". O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Considero esta pesquisa importante, porque é um tema que está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Neste sentido, gostaria de contar com o apoio e colaboração desta conceituada instituição para realização da pesquisa de campo da referida investigação.

A pesquisa que se pretende realizar consistirá em duas etapas, a saber: a primeira etapa consiste na observação sistemática nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, que aconteceram durante as reuniões da equipe gestora com os membros das unidades executoras e outras reuniões sobre ações do PPP. A segunda etapa será a realização da entrevista com os gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e membros da diretoria dos Conselhos Escolares (CEs) das escolas.

Reiteramos que a participação das instituições é de grande importância nesta investigação, a fim de que a partir dos resultados da pesquisa possa ser feita uma reflexão sobre contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades dos alunos.

Atenciosamente:


Silvia Carmo de Almeida
(Mestranda em Educação)

Recebido em: 29.12.2017


Andreia Martins do Nascimento
Gestora Escolar
Portaria: 019/2017

Apêndice IV: Carta enviada à gestão da instituição de ensino, lócus da pesquisa:
E.M.E.F. Maria Pereira Freire.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN,
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION

Ipixuna do Pará- Pa, 20 de Novembro de 2017.

Prezado (a) Sr (a), Sou Mestranda da Universidade Autónoma de Assunção, Paraguai. Estou desenvolvendo a dissertação de conclusão do curso, sob a orientação da Prof. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada " O Planejamento na gestão escolar nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará". O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Considero esta pesquisa importante, porque é um tema que está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Neste sentido, gostaria de contar com o apoio e colaboração desta conceituada instituição para realização da pesquisa de campo da referida investigação.

A pesquisa que se pretende realizar consistirá em duas etapas, a saber: a primeira etapa consiste na observação sistemática nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, que aconteceram durante as reuniões da equipe gestora com os membros das unidades executoras e outras reuniões sobre ações do PPP. A segunda etapa será a realização da entrevista com os gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e membros da diretoria dos Conselhos Escolares (CEs) das escolas.

Reiteramos que a participação das instituições é de grande importância nesta investigação, a fim de que a partir dos resultados da pesquisa possa ser feita uma reflexão sobre contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades dos alunos.

Atenciosamente:


Silvia Carmo de Almeida
(Mestranda em Educação)

Leudiana Cardoso Vidal
Gestora
Portaria: 939/2017

Recebi em: 20/11/2017

Apêndice V: Carta enviada à gestão da instituição de ensino, lócus da pesquisa:
E.M.E.F. Adélia Carvalho Sodré.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION

Ipixuna do Pará- Pa, 20 de Novembro de 2017.

Prezado (a) Sr (a), Sou Mestranda da Universidade Autónoma de Assunção, Paraguai. Estou desenvolvendo a dissertação de conclusão do curso, sob a orientação da ProF. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada " O Planejamento na gestão escolar nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará". O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Considero esta pesquisa importante, porque é um tema que está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Neste sentido, gostaria de contar com o apoio e colaboração desta conceituada instituição para realização da pesquisa de campo da referida investigação.

A pesquisa que se pretende realizar consistirá em duas etapas, a saber: a primeira etapa consiste na observação sistemática nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, que aconteceram durante as reuniões da equipe gestora com os membros das unidades executoras e outras reuniões sobre ações do PPP. A segunda etapa será a realização da entrevista com os gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e membros da diretoria dos Conselhos Escolares (CEs) das escolas.

Reiteramos que a participação das instituições é de grande importância nesta investigação, a fim de que a partir dos resultados da pesquisa possa ser feita uma reflexão sobre contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades dos alunos.

Atenciosamente:

Silvia Carmo de Almeida
Silvia Carmo de Almeida
(Mestranda em Educação)

Recebi 28/11/2017
Silvia de *Maria de Nazareth Sodré* Santa
Gestora Escola
Pará

Apêndice VI: Carta enviada à Secretaria Municipal de Educação - SEMED.



Secretaria Municipal de Educação
Ipixuna do Pará

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Ipixuna do Pará- Pa , 20 de Novembro de 2017.

Prezado (a) Sr (a), Sou Mestranda da Universidade Autónoma de Assunção, Paraguai. Estou desenvolvendo a dissertação de conclusão do curso, sob a orientação da Profª. Dra. Clara Roseane da Silva Azevedo Mont'Alverne, intitulada " O Planejamento na gestão escolar nas escolas polos urbanas de Ipixuna do Pará". O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

Considero esta pesquisa importante, porque é um tema que está sempre em evidência no âmbito educacional brasileiro por ter caráter de emancipação das escolas que durante muito tempo não tiveram autonomia necessária para uma gestão democrática e participativa com o envolvimento de toda a comunidade escolar na reflexão e ação de atividades do cotidiano escolar. Neste sentido, gostaria de contar com o apoio e colaboração desta conceituada instituição para realização da pesquisa de campo da referida investigação.


A pesquisa que se pretende realizar consistirá em duas etapas, a saber: a primeira etapa consiste na observação sistemática nas escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará, que aconteceram durante as reuniões da equipe gestora com os membros das unidades executoras e outras reuniões sobre ações do PPP. A segunda etapa será a realização da entrevista com os gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos e membros da diretoria dos Conselhos Escolares (CEs) das escolas.

A SEMED (Secretaria Municipal de Educação) é de fundamental importância nesse processo para auxiliar na informação dos índices de aprovação, reprovação e evasão escolar do município dos últimos quatro anos (2013; 2014; 2015 e 2016), bem como, dos referidos dados estatísticos das séries iniciais e finais de cada escola pólo

urbana do município de Ipixuna do Pará. Outra informação necessária é a quantidade de programas que as escolas possuem atualmente.

Reiteramos que a participação desta instituição é de grande importância nesta investigação, a fim de que a partir dos resultados da pesquisa possa ser feita uma reflexão sobre contribuição do PPP para o planejamento das escolas pólos de Ipixuna do Pará, bem como verificar se está voltado para as necessidades dos alunos.

Atenciosamente:


Silvia Carmo de Almeida
(Mestranda em Educação)

Secretaria Municipal de Educaç
Ipixuna do Pará

Recebi em 20/11/2011
Jus da Silva
10:30 h.

Apêndice VII: Lista do nome dos gestores.

1. ANDRÉIA MARTINAS DO NASCIMENTO
2. HELLEN SULLIVAN MOURA BRAGA
3. LEONARDO NASCIMENTO DA SILVA
4. LEUDIANA CARDOSO VIDAL
5. MARIA DE FÁTIMA DOS SANTOS

Apêndice VIII: Lista do nome dos vice-gestores.

1. JOSÉ WILTON ALVES DA SILVA
2. MARCOS ANTONIO BARBOSA
3. MARIA VALDELINA DA SILVA HOLANDA
4. RAIMUNDO VALDO DE SOUSA FERREIRA
5. SAMUEL FONTOURA DE MELO
6. WANEIDA COSTA SILVA

Apêndice IX: Lista do nome dos coordenadores pedagógicos.

1. ALBERTINA SOARES DA VERA CRUZ
2. CÍCERA EDIVÂNIA MONTEIRO OLIVEIRA
3. CLEONICE PEREIRA DOS REIS
4. FLÁVIA GONÇALVES PEREIRA
5. HUMBERLICE KAREN ARRUDA DE BRITO
6. JOANA PONTES DE ALMEIDA
7. JOSIEL DA SILVA COSTA
8. MARIA DAS GRAÇAS RODRIGUES FERNANDES
9. MARIA DE NAZARÉ RODRIGUES FERNADES
10. MARIA DO SOCORRO FARIAS
11. RAIMUNDA LUCIANA DE BRITO
12. RENATA MARTINS DE SOUZA

Apêndice X: Lista do nome dos conselheiros escolares.

1. ALECSANDRA BARROSO PORTUGAL DEL PIERO
2. ANA CRISTINA DE ANDRADE SILVA
3. ANA CRISTINA PRESTES DA SILVA
4. EDICLEIDE PINHEIRO GABRIEL REIS
5. ELIANE DO SOCORRO DA SILVA SOUZA
6. ELIZABETE DE JESUS CONCEIÇÃO DOS PASSOS
7. FRANCISCA CLAUDIA MACIEL GOMES
8. JANETE SOARES
9. JUCELINO DE ALMEIDA SILVA
10. LEIDIANE DA SILVA DE SOUZA
11. MARIA DE FÁTIMA LIMA DA SILVA
12. MARIA GEANE NASCIMENTO LIMA
13. MARIA JOSÉ OLIVEIRA SARAIVA
14. MARIA SILVA LEMOS
15. RUTE FARIAS

Apêndice XI: Guia de entrevista dos gestores.**APÊNDICE XI – GUIA DE ENTREVISTA GESTOR ESCOLAR**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Prezado (a) Gestor (a),

Este guia de entrevista é o instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “O Planejamento na gestão escolar das escolas polos urbanas de Ipixuna do Pará”. O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

NOME: _____

GESTOR: _____

DATA: ___/___/ 2017.

Informações pessoais:

| | |
|-------------------------------------|--------------------|
| Tempo que atua como gestor escolar: | Idade: |
| Tempo que atua na área educacional: | Formação acadêmica |
| Vínculo: | Especialização: |

- 1) Qual sua Opinião sobre o modelo de gestão desta escola?
- 2) Enquanto gestor escolar você se defini um gestor democrático? Justifique.
- 3) Você compartilha com a comunidade escolar e CE a respeito dos avanços e dos problemas de aprendizagem dos alunos desta escola?
- 4) Você acredita que com o envolvimento de toda a comunidade escolar os alunos podem melhorar os índices de desempenho?
- 5) Em sua gestão, você organiza e segue um cronograma de reuniões de planejamento?

- 6) Você concorda que as opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões?
- 7) Qual o grau de dificuldade que a gestão tem em trazer a família para participar das atividades da escola?
- 8) Você mobilizou a comunidade escolar para elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico desta escola?
- 9) O Projeto Político Pedagógico desta escola está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?
- 10) Durante a sua gestão, quantas reuniões foram feitas para discutir sobre PPP?
- 11) Dê a sua opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos dessa escola?
- 12) Já houve reunião para explicar aos pais de alunos e comunidade escolar o que é, e para que serve um PPP?
- 13) Há um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs?
- 14) Como você percebe o seu CE?
- 15) Com que frequência convida o CE para reuniões na escola?
- 16) Nas reuniões com CE são mencionados na pauta as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

Apêndice XII: Guia de entrevista dos vice-gestores.

APÊNDICE XII – GUIA DE ENTREVISTA VICE-GESTOR ESCOLAR



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Prezado (a) Vice-Gestor (a),

Este guia de entrevista é o instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “O Planejamento na gestão escolar das escolas polos urbanas de Ipixuna do Pará”. O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

NOME: _____

VICE-GESTOR: _____

DATA: ___/___/2017.

Informações pessoais:

| | |
|--|--------------------|
| Tempo que atua como vice-gestor escolar: | Idade: |
| Tempo que atua na área educacional: | Formação acadêmica |
| Vínculo: | Especialização: |

- 1) Qual sua Opinião sobre o modelo de gestão desta escola?
- 2) Enquanto gestor escolar você se defini um gestor democrático? Justifique.
- 3) Você compartilha com a comunidade escolar e CE a respeito dos avanços e dos problemas de aprendizagem dos alunos desta escola?
- 4) Você acredita que com o envolvimento de toda a comunidade escolar os alunos podem melhorar os índices de desempenho?

- 5) Em sua gestão, você organiza e segue um cronograma de reuniões de planejamento?
- 6) Você concorda que as opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões?
- 7) Qual o grau de dificuldade que a gestão tem em trazer a família para participar das atividades da escola?
- 8) Você mobilizou a comunidade escolar para elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico desta escola?
- 9) O Projeto Político Pedagógico desta escola está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?
- 10) Durante a sua gestão, quantas reuniões foram feitas para discutir sobre PPP?
- 11) Dê a sua opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos dessa escola?
- 12) Já teve reunião para explicar aos pais de alunos e comunidade escolar o que é, e para que serve um PPP?
- 13) Há um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs?
- 14) Como você percebe o seu CE?
- 15) Com que frequência convida o CE para reuniões na escola?
- 16) Nas reuniões com CE são mencionados na pauta as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

Apêndice XIII: Guia de entrevista aos coordenadores pedagógicos.

APÊNDICE XIII – GUIA DE ENTREVISTA COORDENADOR PEDAGÓGICO



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Prezado (a) Coordenador (a) pedagógico (a),

Este guia de entrevista é o instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “O Planejamento na gestão escolar das escolas polos urbanas de Ipixuna do Pará”. O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

NOME: _____

COORDENADORES PEDAGÓGICOS: _____

DATA: ___/___/2017.

Informações pessoais:

| | |
|---|--------------------|
| Tempo que atua como coordenador pedagógico: | Idade: |
| Tempo que atua na área educacional: | Formação acadêmica |
| Vínculo: | Especialização: |

- 1) Qual sua Opinião sobre o modelo de gestão desta escola?
- 2) Na escola há participação ativa dos variados profissionais da escola nas tomadas de decisões?
- 3) As ações da escola são realizadas de maneira colaborativa entre os funcionários?

- 4) Você acredita que com o envolvimento de toda a comunidade escolar os alunos podem melhorar os índices de desempenho?
- 5) Você concorda que as opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar devam ser levadas em consideração antes da tomada de decisões?
- 6) Vocês mobilizam a comunidade escolar para elaboração, execução e avaliação do Projeto Político Pedagógico desta escola?
- 7) O Projeto Político Pedagógico desta escola está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?
- 8) Dê a sua opinião sobre a importância do PPP para melhorar os índices de desempenho dos alunos dessa escola?
- 9) Já houve reunião para explicar aos pais de alunos e comunidade escolar o que é, e para que serve um PPP?
- 10) Como você percebe a atuação CE da escola?
- 11) Com que frequência ocorrem as reuniões do conselho escolar?
- 12) Nas pautas das reuniões com CE são mencionados as possíveis dificuldades do processo ensino-aprendizagem?

Apêndice XIV: Guia de entrevista aos conselheiros escolares.

APÊNDICE XIV – GUIA DE ENTREVISTA CONSELHEIRO ESCOLAR



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANÍSTICAS Y DE LA COMUNICACIÓN.
PROGRAMA DE MAESTRÍA EM CIENCIA DE LA EDUCACION**

Prezado (a) Conselheiro (a) escolar,

Este guia de entrevista é o instrumento que será utilizado na coleta de dados da pesquisa de campo cujo tema é: “O Planejamento na gestão escolar das escolas polos urbanas de Ipixuna do Pará”. O objetivo geral da pesquisa é o de analisar a contribuição do Projeto Político Pedagógico (PPP) para o planejamento das escolas pólos urbanas de Ipixuna do Pará.

NOME: _____

CONSELHEIROS ESCOLARES: _____

DATA: ___/ ___/ 2017.

Informações pessoais:

| | |
|---|--------|
| Tempo que atua como conselheiro escolar: | |
| Escolaridade: | Idade: |
| Segmento que representa: | |
| <input type="checkbox"/> Gestão <input type="checkbox"/> Comunidade <input type="checkbox"/> Professor <input type="checkbox"/> Aluno <input type="checkbox"/> Pessoal de apoio <input type="checkbox"/> Coordenação <input type="checkbox"/> Pais | |

- 1) Qual sua opinião sobre o modelo de gestão desta escola?
- 2) Você percebe que os gestores dessa escola se interessam pelas opiniões dos conselheiros e da comunidade escolar e as levam em consideração antes de tomar as decisões?
- 3) Na sua opinião, o Projeto político Pedagógico desta escola está sendo adequado periodicamente de acordo com a realidade da escola?

- 4) Durante o mandato desse conselho, quantas reuniões foram feitas para discutir sobre PPP?
- 5) Você participa das ações do PPP?
- 6) Você reuni com seus pares para socialização das ações do PPP?
- 7) Você participa ou já participou da elaboração, monitoramento e avaliação do Projeto Político Pedagógico desta escola?
- 8) Tens informação a respeito dos avanços e dos problemas de aprendizagem dos alunos desta escola?
- 9) Nas reuniões com a equipe gestora são mencionados na pauta as possíveis dificuldades do proceso ensino-aprendizagem?
- 10) Há um cronograma de reuniões regulares da equipe gestora com os CEs?

- 11) Você considera que é um conselheiro atuante e que participa da gestão desta escola?
- 12) Com que frequência é convocado para reuniões na escola?