



INSTITUTO FEDERAL

Farroupilha

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JAGUARI

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

LORENA CRISTINA GONZAGA PEREIRA

**A GESTÃO ESCOLAR E A MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO-
APRENDIZAGEM: uma análise da experiência no Estado do Pará.**

Jaguari
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JAGUARI

LORENA CRISTINA GONZAGA PEREIRA

**A GESTÃO ESCOLAR E A MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO-
APRENDIZAGEM: uma análise da experiência no Estado do Pará.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Especialização
em Gestão Escolar no *Campus Jaguari*
– RS como requisito para obtenção do
título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Maria Aparecida Monteiro Deponti

Jaguari
2023

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA
CAMPUS JAGUARI

A orientadora, Prof.^a Maria Aparecida Monteiro Deponti e a pós-graduanda Lorena Cristina Gonzaga Pereira, abaixo assinados, cientificam do teor do Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso de Gestão Escolar.

**A GESTÃO ESCOLAR E A MELHORIA DA QUALIDADE DO ENSINO-
APRENDIZAGEM: uma análise da experiência no Estado do Pará.**

Elaborado por

Lorena Cristina Gonzaga Pereira

como requisito para a obtenção do título de
Especialista em Gestão Escolar

Maria Aparecida Monteiro Deponti

(Orientador)

Lorena Cristina Gonzaga Pereira

(Estudante)

Jaguari
2023

A GESTÃO ESCOLAR E A QUALIDADE DO ENSINO E APRENDIZAGEM: uma análise da experiência no Estado do Pará.

Lorena Cristina Gonzaga Pereira¹

Maria Aparecida Monteiro Deponti²

Resumo

O presente estudo buscou compreender como a gestão escolar pode contribuir para a melhoria das práticas educativas, a fim de obter resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem, a partir da implementação de uma política de fortalecimento da gestão democrática e participativa no Estado do Pará. A pesquisa apresenta caráter qualitativo, caracterizando-se como uma revisão bibliográfica e documental, que sustentou-se em refletir acerca da importância do papel da gestão escolar democrática e participativa para o alcance de resultados positivos, passando pela construção dos projetos políticos pedagógicos e planos de ação, pelo fortalecimento dos conselhos escolares e pela formação dos profissionais da educação, tendo como cenário a reestruturação que vem sofrendo a Secretaria de Educação do Estado do Pará - SEDUC-PA, a partir de 2022, com a finalidade de favorecer o fazer pedagógico e melhorar os indicadores educacionais. Utilizou-se como arcabouço teórico principalmente os estudos de Libâneo *et al* (2012), Lück (2009, 2015), Paro (2016, 2020), Gadotti e Romão (2002), Monteiro e Motta (2013), Pinto e Lima (2020), Veiga (2003), além dos documentos norteadores do Ministério da Educação – MEC, bem como, o Documento Curricular do Pará - DCE-PA e a portaria nº 3.845, emitida pela SEDUC-PA, que instituiu mudanças na estrutura organizacional, planejamento estratégico e repasse de recursos financeiros visando o fortalecimento da gestão, sua autonomia e, conseqüentemente a qualidade da educação. Essas medidas demonstram que o apoio da SEDUC-PA é fundamental para as melhorias da gestão escolar e, por conseqüentemente, no processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Gestão Escolar para resultados. Projeto Político Pedagógico. Conselhos Escolares.

1 Introdução

O Plano Municipal de Educação de Ananindeua – PME (2015) aponta que escolas das redes estadual e municipal dos 144 municípios que essa unidade da federação possui, apresentam problemáticas desafiadoras, seja pelas dificuldades cotidianas, como superlotação de salas, ausência de professores, ou pela falta de cobertura e atendimento por parte do poder público (PME, 2015, p. 12).

Na realidade do estado, tem-se muitas sinuosidades, que refletem fatalmente nos índices de rendimento escolares. Na avaliação em larga escala do Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, cujo resultado foi divulgado pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP, no certame aplicado no ano letivo de 2019, por exemplo, o estado apresentou um resultado bem abaixo do

¹ Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus* Jaguarí. E-mail: lorena.2022202356@aluno.iffar.edu.br.

² Professora Orientadora, da área de Física e Matemática do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha - *Campus* Jaguarí. E-mail: maria.deponti@iffarroupilha.edu.br.

esperado de Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB na etapa Ensino Médio, fase final do ensino regular. O resultado indica um ponto de atenção indubitavelmente relevante para análise, tendo em vista que é onde se obtém um panorama de como os alunos estão concluindo a educação básica, o que, mais uma vez, mantém o estado nas últimas colocações do *ranking* nacional.

No entanto, existem muitas ações exitosas engendradas a partir da atuação ativa da gestão escolar, objeto de estudo dessa pesquisa, que pretendeu, dentre outras questões fazer um levantamento das medidas tomadas pela rede estadual de ensino do Pará, a partir, principalmente, da promulgação da portaria nº 3.845/2023, emitida pelo gabinete da Secretaria de Educação do Estado do Pará - SEDUC-PA, publicada no Diário Oficial do Estado - DOE em 02/06/2023, que, dentre outras mudanças, propõe ações que podem contribuir para melhoria da atuação da gestão escolar, bem como, no desempenho dos discentes, não apenas nas avaliações em larga escala, como também nos processos avaliativos periódicos, aplicados pelas próprias escolas. Da mesma forma, o estudo ousou sanar as seguintes questões:

- Quais ações desenvolvidas pela rede estadual de ensino do Pará para que a comunidade escolar esteja engajada, imbuída no sentimento de pertencimento de grupo, para o alcance de resultados positivos no processo ensino-aprendizagem?
- Como a intervenção da gestão escolar pode ser decisiva para que cada escola conduza suas atividades, muitas vezes, em condições adversas, e ainda assim alcance resultados satisfatórios?
- Que projeto(s) a rede estadual tem incentivado para o desenvolvimento da gestão escolar democrática e participativa?

Como problema central, questiona-se: Como a gestão escolar, com o suporte da secretaria de educação, pode contribuir para a promoção da melhoria da aprendizagem dos discentes?

Depreende-se que a gestão escolar democrática e participativa, que envolva todos os segmentos da escola no mesmo propósito de educar para que se alcance resultados positivos, promove a melhoria no processo ensino e aprendizagem.

Destaca-se que a Lei 9.394/1996, que estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional, assinala em seu art. 3º, inciso VIII, como um de seus princípios a gestão escolar democrática do ensino público, na forma da referida Lei e da legislação dos sistemas de ensino. Nesse sentido, é preciso que as unidades de

ensino da federação observem em suas práticas esse princípio, que possam considerá-lo como propósito norteador de sua atuação e consciência do impacto de suas ações no contexto educativo.

Lück (2015) afirma que a gestão escolar é destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Desse modo, muitos são os desafios que se interpõem no cotidiano da escola e, para a gestão, se tornam colossais, tendo em vista a gama de competências a administrar. Entende-se que é importante a integração de todos os setores, para que as responsabilidades sejam partilhadas e, nessa perspectiva, se efetive a gestão democrática e participativa.

Com este estudo, pretende-se depreender como a efetiva atuação da gestão escolar, com o apoio da secretaria de educação, é de suma importância para que a escola alcance resultados significativos nas práticas educativas que se propõe, contribuindo para o fortalecimento das equipes, para a unidade dos segmentos, para a consolidação destes enquanto grupo de profissionais, visando resultados importantes que refletem na qualidade da educação.

Destarte, como objetivo geral, pretende-se compreender como a gestão escolar pode contribuir para a melhoria das práticas educativas, a fim de obter resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem.

A fim de alcançar o objetivo proposto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as ações que a Secretaria de Educação do Estado do Pará - SEDUC-PA instituiu para fortalecer a gestão escolar;
- Verificar de que forma essas ações favorecem a atuação da gestão escolar para a melhoria dos resultados no processo de ensino-aprendizagem;
- Refletir sobre aspectos que influenciam no alcance de resultados para o processo de ensino-aprendizagem.

Nas seções seguintes, serão apresentadas a revisão teórica que serviu de suporte para as discussões do artigo, baseada em fontes bibliográficas e documentais, além da metodologia, resultados e considerações finais.

2 Revisão teórica

A Constituição Federal de 1988, bem como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394/1996, estabelecem que um dos princípios que deve reger o ensino público no país é o da gestão democrática, para que se garanta a qualidade em todos os níveis, tornando possível, assim, formar pessoas críticas e participativas (BRASIL, 1996).

Nessa perspectiva, “a gestão escolar inclui a organização da escola, promovendo condições efetivas para garantir o andamento do processo de ensino e aprendizagem. Portanto, as ações da escola devem ser direcionadas e articuladas em quatro áreas fundamentais: ensino, administração, finanças e recursos humanos.” (Lück, 2015, p. 102). Assim

A gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Há várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão (Libâneo; Oliveira; Toschi, 2012, p. 438).

A gestão escolar é um elemento fundamental para que a escola alcance os objetivos traçados em seus planejamentos e projeto político pedagógico visto que ela tem gerência sobre a comunidade escolar como um todo. Nessa ótica, a gestão escolar pode realizar a democratização de suas ações em prol do grupo, a fim de compartilhar responsabilidades e ter um cunho mais participativo.

Considerando o tema, é mister desenvolver discussões sobre a função social que a gestão escolar desempenha, conforme sua atuação. Desse modo, deve, cada vez mais, superar o mero “fazer administrativo”, em que existe alguém que ordena e outro que se faz submisso, se desatando das amarras do aspecto “fiscalizador” e “punitivo”, devendo seguir em busca de uma atuação de forma mais humana e colaborativa com todos os membros da equipe escolar e discentes, pois, conforme a LDB, as escolas devem ser administradas conforme o princípio da gestão democrática.

Paro (2020) discute que administração ou gestão, no que se refere ao aspecto mais sintético e abstrato, é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados e preceitua que

Esse conceito geral serve para afastar dois vícios presentes no senso comum e também em estudos acadêmicos de administração de empresas. O primeiro vício é o que associa toda gestão à relação de mando e

submissão. Assim, numa sociedade que ainda se funda na dominação, parece não ser possível pensar em administração senão em termos de alguém que *administra* e alguém que *é administrado*, como se os seres humanos ainda não tivessem se despregado do âmbito da necessidade natural, de modo a serem capazes de se auto administrarem ou a realizarem uma gestão em que vigore a colaboração entre as pessoas, não a dominação de umas sobre as outras (Paro, 2020, p. 1).

Logo, o autor nos convida a romper com o conceito de “dominação” que ainda se perpetua na sociedade, para que, na gestão, prevaleça o fundamento colaborativo entre os agentes, para o alcance de suas demandas. O estudioso exorta que o papel da gestão é estar junto, é um fazer coletivo, em que cada ator é responsável por determinada função para uma finalidade maior.

Para Lück (2015), a escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional. Em um ambiente favorável ao trabalho educacional, os diferentes talentos são valorizados, permitindo que todos compreendam o seu papel na organização e assumam novas responsabilidades. Enveredando a discussão sobre um percurso necessário para a gestão democrática, a autora reflete que sem uma gestão atuante, não é possível o alcance do sucesso escolar.

Ademais, Gadotti e Romão (2002) ponderam que a gestão escolar deve preconizar a vivência democrática e, desse modo, deve educar para a cidadania. Para os autores, o gestor deve, antes de tudo, conceber-se como um agente de mudança, assim, a gestão é entendida como um ato político e deve se conjecturar sobre a concepção política e pedagógica da escola e o planejamento necessário para que as práticas de gestão sejam aplicáveis (Gadotti e Romão, 2002, p.35).

Tomando por base esse âmbito social, Monteiro e Motta (2013) discutem acerca das perspectivas, desafios e função social da gestão escolar, levantando o debate de que a gestão deve ser pensada a partir do contexto em que a instituição está contextualizada, levando em conta as diferentes realidades da comunidade escolar. Dessa forma, retomando Paro (2020), temos que

Falar em gestão escolar, portanto, é acima de tudo falar em educação, o fim último da escola. Por isso, por mais que se cuide das atividades-meio, elas de nada servem se não estão a serviço da atividade-fim que é o ato educativo (Paro, 2020, p. 2).

Frente a essa assertiva, recorre-se ao exercício de compreender, então: qual a função social da escola? Na visão freireana, é ensinar o aluno a ler o mundo e nele intervir positivamente. Ademais, os conflitos sociais, o jogo de interesses, as

contradições que se dão no corpo da sociedade se refletem necessariamente no espaço das escolas.

O papel é o de compromisso com a formação do cidadão e da cidadã, com o fortalecimento dos valores de solidariedade, tendo compromisso com a transformação social (Paiva, 2018).

A partir dessas reflexões basilares, pretendeu-se discutir sobre o papel fundamental que a gestão escolar desempenha, devendo manter-se ativa, atuante e democrática, pois assim é possível atingir resultados positivos no processo educativo.

Além de executar suas atribuições e tarefas administrativas, necessárias para o funcionamento da escola, deve se pensar além, ter o exercício constante de refletir sobre sua função política e social e seus impactos.

Outrossim, é importante destacar que é necessário que os demais segmentos da comunidade escolar percebam a gestão como par e não adversária e que cada ator tenha sua participação efetiva nas decisões da escola, comprometendo-se com suas atribuições, já que o trabalho de cada um é relevante para um fim maior que se pretende alcançar.

Uma das formas de se garantir essa participação, é por meio dos Conselhos Escolares. De acordo com o Ministério da Educação - MEC, os conselhos escolares são constituídos por pais, representantes de alunos, professores, funcionários, membros da comunidade e diretores de escola. Cada escola deve estabelecer regras transparentes e democráticas de eleição dos membros do conselho.

É atribuição legítima do conselho zelar pela manutenção da escola e monitorar as ações dos dirigentes escolares a fim de assegurar a qualidade do ensino e aprendizagem. Eles têm funções deliberativas, consultivas e mobilizadoras, fundamentais para a gestão democrática das escolas públicas (Brasil, 2019).

E, da mesma forma, incentivar a formação dos profissionais da educação para que as proposições previstas nos projetos políticos pedagógicos sejam cumpridas, visando a valorização desses trabalhadores para que possam contribuir para a formação integral dos estudantes.

Assim, o trabalho pedagógico transcenderá os muros da escola, fazendo com que os discentes formados por ela sejam agentes de transformação social.

3 Metodologia

A presente pesquisa é de abordagem qualitativa, ao passo que ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Ademais, possibilita o exame de estudos e documentos que são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos (Godoy, 1995, p. 21).

Nesse estudo, então, buscou-se compreender como a gestão escolar, apoiada pela secretaria de educação, pode contribuir para a melhoria das práticas educativas, a fim de obter resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem. Logo, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica e documental, pois analisa acervos bibliográficos, bem como documentos norteadores, buscando fazer uma reflexão acerca da gestão escolar/administração escolar e ainda, elencar o fomento e manejo de práticas que proporcionem melhorias na qualidade do ensino e da aprendizagem, bem como, na regência de ações no bojo educacional, a partir do suporte da secretaria de educação.

Para atingir os objetivos propostos na pesquisa, recorreu-se ao embasamento bibliográfico pela necessidade de se debruçar em pesquisas consagradas, cujas obras são pilares para diversos estudos e estão intrinsecamente relacionadas ao desenvolvimento de práticas pedagógicas que discorrem acerca do fazer administrativo intencional e democrático. Entende por pesquisa bibliográfica a leitura, a análise e a interpretação de material impresso, como livros, documentos mimeografados ou fotocopiados, periódicos, imagens, manuscritos, mapas, dentre outros. Em função de sua forma de utilização, podem ser classificados como de leitura corrente ou de referência. (Gil, 2002, p. 44).

Logo, procurou-se analisar escritos de estudiosos que discutem a importância do papel da gestão escolar para o alcance de resultados como: Paro (2016; 2020), Gadotti e Romão (2002), Lück (2015) e Monteiro e Motta (2013). Para a análise dos dados utilizou-se Bardin (1977), com base em pressupostos da análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p. 19), a análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.

Da mesma forma, o presente pauta-se na pesquisa documental, pois reflete

sobre o que está disposto na legislação educacional, como na Lei 9.394/1996 que apresenta as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na Constituição Federal (1988), além de outras fontes legais do Estado do Pará, como o Documento Curricular do Estado do Pará - DCE para a Educação Infantil, Ensino Fundamental e Ensino Médio, portarias, especialmente a nº 3.845/2023 - GS/SEDUC-PA, publicada em junho do presente ano, no Diário Oficial do Estado do Pará - DOE-PA e documentos norteadores sobre a instituição de mudanças estruturais e organizacionais na secretaria de educação do Estado.

A fonte de pesquisa também foi analisar os efeitos que a reestruturação que atravessa a Secretaria de Educação do Estado do Pará – SEDUC-PA, a partir de 2022, contudo, ganha maior intensidade em 2023, impacta a gestão escolar das escolas, com a criação da Secretaria de Educação Básica - SAEB, das Diretorias Regionais de Ensino - DREs, da indicação de Técnicos de Apoio Pedagógico - TAP, para fortalecer a gestão das escolas, com atendimentos locais e periódicos, entre outras mudanças.

O estudo apoiou-se na análise dos documentos de implementação dessa reestruturação e nos resultados, ainda que preliminares, dessa nova fase, como a portaria e o plano estratégico da secretaria, construído coletivamente.

Assim, conforme Gil (2002. p. 45), a pesquisa documental tem semelhanças com a pesquisa bibliográfica, contudo, o que difere uma da outra diz respeito à natureza das fontes., pois, enquanto a pesquisa bibliográfica se baseia essencialmente nas contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Por fim, foi realizado o tratamento dos resultados, tecendo interpretações, mediante a organização dessas impressões, codificação, categorização e inferências, conforme Bardin (1977).

O cerne principal da pesquisa é compreender como a gestão escolar atuante é provocadora de mudanças e como seu trabalho efetivo proporciona a conexão com todos os segmentos escolares e pode ser fundamental para que a escola consiga alcançar o sucesso de suas práticas, delineando sua identidade diante da comunidade que se insere e a consagração de seu papel de transformação social.

4 Resultados e discussão

O estudo objetivou compreender como a gestão escolar pode contribuir para a melhoria das práticas educativas, a fim de obter resultados positivos no processo de ensino-aprendizagem. Destaca-se que a Secretaria de Educação do Pará - SEDUC-PA, atuante nos 144 (cento e quarenta e quatro) municípios do estado, passa por uma reestruturação organizacional interna desde o ano de 2022, tendo se intensificado em 2023, que tem refletido substancialmente no trabalho das escolas que atende.

Acerca da referida reestruturação, constatou-se que as propostas perpassam por diversas dimensões, tanto no que concerne aos prédios das escolas, aos provimentos financeiros, quanto às questões pedagógicas.

A seguir, serão apresentados alguns elementos fundamentais que favorecem a atuação da gestão escolar, a partir do apoio da SEDUC-PA. Os subtemas que seguem fazem uma apanhado geral de como podem auxiliar os gestores escolares a executarem suas funções e apoiarem suas equipes para que haja, de fato, melhorias no processo de ensino e aprendizagem.

4.1 Infraestrutura e repasses financeiros

A infraestrutura é um dos pontos mais citados por gestores escolares, professores e demais profissionais da educação, como um dos mais preocupantes, que influenciam diretamente no alcance de resultados. Sabe-se que muitos dos espaços que as escolas estão situadas estão com uma infraestrutura precária, necessitando de reparos, reformas ou de reconstrução predial em sua totalidade (SEDUC-PA, 2023).

O governo do Estado formalizou junto à SEDUC-PA, tendo em vista as recorrentes queixas e solicitações de reformas prediais, o programa Dinheiro Direto na Escola Paraense - PRODEP, que potencializará a autonomia e autogestão das escolas do Pará, da rede estadual. Acerca disso, pontua-se

A fim de promover a autonomia da gestão financeira nas escolas, garantida no artigo 15º da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) de 1996, a Seduc idealizou o Dinheiro na Escola Paraense. A partir da transferência anual de recursos do tesouro estadual, o [programa visa] desburocratizar a implementação de melhorias pedagógicas e de infraestrutura das escolas e aumentar a

participação da comunidade escolar na implementação de políticas públicas educacionais, a partir da composição do Conselho Escolar (SEDUC-PA, 2023).

Fazendo um breve comparativo, o repasse de suprimentos de fundos que antes das mudanças era fornecido semestralmente, sendo, algumas vezes, insuficiente diante das incontáveis demandas que a escola apresentava. Agora os repasses estão sendo realizados a partir do Programa Dinheiro Direto na Escola Paraense - PRODEP, que coloca a gestão e o Conselho Escolar como administradores diretos dos recursos. Em suma

[o PRODEP] é uma iniciativa do Governo do Estado por meio da Secretaria de Estado de Educação do Pará (Seduc) que potencializará e dará autonomia para o desenvolvimento de ações nas escolas. Com a iniciativa, a gestão escolar, tendo à frente o (a) diretor (a) e em parceria ativa com Conselho Escolar, terá maior autonomia e protagonismo para investimentos alinhados às necessidades específicas de cada realidade (SEDUC-PA, 2023).

A proposta é permitir à escola gerir os recursos e aplicá-los de forma mais autônoma em suas necessidades, contemplando pequenas obras e reconstruções, investimentos na infraestrutura física, melhoria pedagógica, manutenção contínua da unidade escolar, sustentabilidade ambiental, garantia de equipamentos pedagógicos e tecnológicos e alimentação escolar.

Ainda que favoreça a autogestão e maior autonomia às escolas, ainda está sendo implementado e algumas escolas não estão com seus conselhos devidamente ativos para receber os repasses. Diante dessa realidade, a SEDUC contratou profissionais da contabilidade e os alocou nas diretorias regionais³ para que as escolas possam regularizar sua situação junto aos órgãos deliberativos e poder captar recursos, embora, muitas vezes, esbarram em pendências de gestões anteriores, o que pode dificultar a adimplência.

No entanto, se reconhece que a iniciativa é inovadora para o Estado, pois confere, efetivamente, a gerência dos recursos às escolas, o que habilita a competência financeira à gestão escolar, para que possam aplicar os investimentos

³ A Secretaria de Estado de Educação do Pará - SEDUC-PA conta em sua estrutura administrativa e pedagógica com as Diretorias Regionais de Ensino - DREs, que são unidades que permitem a desconcentração da secretaria em organizações menores, responsáveis por um grupo de escolas que estão dentro de sua jurisdição. No interior, entretanto, uma DRE pode atender mais de um município. As DREs da região metropolitana de Belém contam com 20 (vinte) unidades. As DREs nos demais municípios também somam 20 (vinte) unidades e estão localizadas nas mesorregiões do Estado.

em suas necessidades reais. Como retratado anteriormente, os repasses eram insuficientes para suprir as demandas cotidianas da escola e os recursos eram limitados para fins específicos. Com o programa, os recursos se subdividem em áreas como infraestrutura, alimentação escolar etc.

4.2 O Conselho Escolar e seu papel na Gestão Escolar Democrática para resultados

Outro ponto fundamental que favorece a gestão escolar é o fortalecimento dos Conselhos Escolares como órgãos atuantes dentro das unidades escolares, que tendo suas funções deliberativas ativas, contribuem para que a gestão seja, de fato, democrática e participativa, uma vez que se torna uma ferramenta de integração da comunidade escolar em torno das melhorias nas práticas educativas. Considerando o DCE-PA

A escola deve, então, assumir sua responsabilidade educativa para a vida pública, com disposição para o diálogo, tolerância e respeito às diferenças. É preciso promover o protagonismo dos sujeitos que dela fazem parte, fazer com que saibam ouvir e negociar em situações de conflitos para poder lidar com o jogo das diferenças. (PARÁ, 2021, p. 41)

De acordo com Bordignon (2004), em seu art. 14, a LDB estabeleceu a implantação da Gestão Democrática da escola pública adotou a estratégia de remeter aos sistemas de ensino a definição das normas de gestão democrática do ensino público na educação básica com dois condicionantes: a participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares ou equivalentes e a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Segundo o autor

A unidade escolar democrática tem sua gestão amparada no trabalho coordenado de todos os agentes envolvidos no processo educacional. O entendimento da relevância da inclusão comunitária na percepção coletiva do processo educacional e o apoderamento dos instrumentos de construção desse processo potencializam a difusão do sentimento de pertencimento e integração entre escola e comunidade. O reforço desse lado revigora o sentimento de partilha, tornando o processo vivo e dinâmico e caracterizando pragmaticamente o caráter democrático da interação estabelecida. A adoção de uma nova visão para os processos resulta conseqüentemente na mudança de atitude necessária ao desenvolvimento de uma nova postura ante a questão da escola (Bordignon, 2004, p. 59).

Nesse sentido, a constituição do Conselho Escolar define-se como um dos processos fundamentais para que se efetive a gestão democrática. Incentivar sua ativação e regularização junto aos órgãos credores, é uma das demandas da direção

escolar, que deve ser pauta recorrente com vistas à gestão participativa. O Estado do Pará, na rede estadual, tem buscado o pleno funcionamento desse instituto, já que por ele perpassam os recursos e as tomadas de decisão sobre a aplicação adequada deles.

4.3 O Projeto Político Pedagógico favorecendo a gestão escolar participativa

Dentre essas medidas, salienta-se algo que tem surtido efeitos positivos nas dinâmicas escolares é a construção do plano de ação das escolas da rede estadual do Pará, tendo em vista a aplicação da prova SAEB⁴. Essa construção tem sido acompanhada por técnicos da secretaria de educação, na qual as escolas realizam a elaboração e a execução desses planos, com subações e tarefas destinadas a cada segmento, o que tem favorecido a gestão escolar participativa.

Os planos de ação ora implementados não correspondem ao projeto político pedagógico das escolas, entretanto, são parte integrante deste. De acordo com Pará (2023), os Técnicos de Apoio Pedagógico - TAPs realizam rotinas de acompanhamento pedagógico-administrativo em escolas da rede estadual para mobilizar, apoiar e orientar as unidades em relação às práticas capazes de promover a recomposição de aprendizagem dos estudantes, pavimentando os caminhos para a obtenção das metas traçadas nos planos e no Projeto Político Pedagógico - PPP⁵, auxiliando a gestão escolar em seus diversos papéis.

Assim, para atingir resultados é fundamental a garantia de participação de todos os atores da escola na construção do PPP. Nesses termos

Quando a escola assume a forma participativa e incluyente, permite uma maior eficiência social e educacional. Para tanto, necessitamos de um instrumento de planejamento que permita a participação de todos os atores de forma democrática, para isso surge o Projeto Político-Pedagógico, que quando elaborado e executado de forma participativa, tem se mostrado um importante instrumento de inclusão social e de gestão democrática da escola pública. (Dias, 2003, p. 26 *apud* Pinto; Lima, 2020)

Conforme Pinto e Lima (2020), os projetos políticos pedagógicos assumem

⁴ O SAEB é o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) é um conjunto de avaliações externas em larga escala que permite ao Inep realizar um diagnóstico da educação básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho do estudante. FONTE: BRASIL/Inep.

⁵ O Projeto Político Pedagógico (PPP) é um conjunto de propostas educacionais (projeto) para formar cidadãos ativos na construção da sociedade (político), definindo, para isso, métodos, recursos e estratégias pedagógicas (pedagógico). FONTE: Educacional

extrema importância para favorecer a gestão escolar democrática, na medida em que envolvem todos os setores e segmentos das escolas, para discutirem propostas adequadas à cada realidade, buscando sanar problemáticas e favorecer o ensino de qualidade. Nessa perspectiva, Veiga (2003, p. 1) destaca

O projeto é um meio de engajamento coletivo para integrar ações dispersas, criar sinergias no sentido de buscar soluções alternativas para diferentes momentos do trabalho pedagógico – administrativo, desenvolver o sentimento de pertença, mobilizar os protagonistas para a explicitação de objetivos comuns definindo o norte das ações a serem desencadeadas, fortalecer a construção de uma coerência comum, mas indispensável, para que a ação coletiva produza seus efeitos. (Veiga *apud* Pinto; Lima, 2020, p. 35)

Por conseguinte, a gestão democrática, é o processo político por meio do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola (Souza, 2006, p. 8).

O fazer pedagógico da gestão escolar deve estar sustentado no diálogo e na alteridade, garantindo a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (Souza, 2006, p. 25 *apud* Pinto; Lima, p. 42).

Como mencionado, a SEDUC-PA instituiu uma série de medidas para tentar reverter ou melhorar índices educacionais do Estado do Pará, como a contratação de professores para atuarem no reforço escolar, formações continuadas, como também o direcionamento de técnicos da secretaria para acompanhamento semanal nas escolas, para a elaboração e execução de planos de ação voltados para o alcance de resultados.

Com aporte nas diretrizes curriculares do Pará e nas nacionais, tais providências traduzem-se como um exercício que tem feito a diferença, pois, na constituição dos planos e redesenho dos PPPs, cada segmento é arrolado com funções/tarefas específicas, que ao executá-las, contribuem para a melhoria dos resultados.

Essa medida fortalece a gestão participativa, surtindo efeitos promissores na qualidade do processo ensino-aprendizagem.

4.4 Formação de Profissionais da Educação para o alcance de metas

Ademais, sobre o aspecto pedagógico, é possível destacar que vêm intensificando-se as formações dos profissionais da educação e, também, investindo no fornecimento de materiais didáticos aos estudantes.

No contexto estadual, a necessidade de reestruturação da SEDUC-PA foi provocada, dentre outros fatores, fortemente pelos indicadores educacionais inferiores ao esperado, a partir de avaliações em larga escala. Assim, várias medidas foram instituídas, desde 2023, para melhoria desses resultados.

As avaliações em larga escala fornecem indicadores de proficiência e demonstram um panorama sobre o fluxo escolar. O Pará apresenta um desempenho considerado insatisfatório na avaliação SAEB, alcançando, no IDEB, a média 4,0 para os anos finais do Ensino Fundamental e 3,0 no Ensino Médio, nos anos de 2019 e 2021, quando o ideal seria uma média a partir de 6,0, em uma escala de 0 a 10 (Brasil, 2022).

O IDEB⁶ considera o desempenho (médias) na avaliação do SAEB nos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática e, ainda, os dados de fluxo, como aprovação e reprovação, obtidos a partir do Censo Escolar (BRASIL, 2019), como também a taxa de participação das escolas é levada em conta e precisa ser superior a 80% para que os resultados sejam analisados. O quadro abaixo demonstra os índices de participação das escolas de uma determinada DRE, que acenam que as mudanças instituídas favorecem práticas pedagógicas das escolas.

Ainda que não se tenha os dados sobre os resultados das avaliações em Língua Portuguesa e Matemática do SAEB, pôde-se perceber um novo movimento na secretaria de educação e, conseqüentemente nas unidades escolares, com maior participação dos discentes no certame, algo que é decisivo para que as notas sejam geradas e assim, o IDEB. A SEDUC-PA apoiou de forma mais incisiva ações do SAEB, destinando investimentos como o fornecimento de materiais didáticos, formação de professores, formação da equipe pedagógica, foi um momento em que se observou que cada setor da escola estava envolvido com a avaliação.

Dessa forma, a escola, deve manter-se alinhada, com cada segmento atuando

⁶ Os resultados de aprendizagem dos estudantes apurados no Saeb, juntamente com as taxas de aprovação, reprovação e abandono escolar aferidas no Censo Escolar, compõem o Ideb, que é o principal indicador da educação básica do Brasil. As dimensões consideradas pelo Saeb compreendem o atendimento escolar, ensino-aprendizagem, investimento na educação, formação dos profissionais da educação, cidadania, direitos humanos, valores e gestão. (BRASIL, 2019)

em suas funções, para, cada vez mais, alcançar seus resultados e estes refletirem na qualidade da educação.

4.6 Políticas Públicas voltadas para a gestão escolar

Dessa forma, é necessário que a escola mantenha-se integrada, que todas as equipes estejam motivadas para uma mesma finalidade, o conselho atuante e as ações educativas sendo cumpridas. Como Paro (2016) afirma que

Na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola: educadores, alunos, funcionários e pais nas decisões sobre seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos (Paro, 2016, p. 12).

Assim, a gestão democrática pressupõe o envolvimento de múltiplas dimensões, superando a visão restrita da administração, que privilegia a execução de planejamentos impostos e não discute coletivamente o que é melhor para o todo.

Propõe-se que a escola, que já desenvolve uma gestão participativa, mantenha os segmentos imbuídos na mesma finalidade, com a representação da comunidade do entorno, do alunado, como o fortalecimento do grêmio estudantil.

Sendo assim, a escola, que já tem um viés de participação democrática, seja referência no contexto em que atua, comprometida com a formação dos discentes e que assuma a função social que se propõe.

Dessa forma, a escola, alinhada a cada segmento, tem maiores possibilidades de alcançar seus resultados e estes refletirem na qualidade da educação.

Para ilustrar de forma mais evidente os novos direcionamentos que a secretaria de educação instituiu a partir da reestruturação, tanto organizacional, como mais incrementos financeiros para atender as necessidades das escolas que atente, tendo em vista o fortalecimento da gestão escolar. Nesse sentido, organizou-se um quadro sobre algumas das principais mudanças que a SEDUC-PA fomentou a partir de 2023, que considera-se que foram fundamentais para proporcionar que a gestão escolar atuasse de forma mais assertiva, buscando atingir suas metas.

Ressalta-se que serão apresentadas algumas mudanças que foram implementadas e que essas, ainda que recentes, exerceram mudanças significativas na forma como a SEDUC auxilia a gestão escolar para que tenha mais autonomia e que caminhe para uma gerenciamento democrático.

QUADRO 01 - SEDUC-PA e a instituição de mudanças a partir de 2023

ANOS ANTERIORES A 2023	A PARTIR DE 2023
<p>A SEDUC trabalha com Unidades SEDUC na Escola – USE (na região metropolitana) ou Unidade Regional de Ensino – URE (nos municípios do interior) em que cada uma dessas acompanha um número de escolas, uma tentativa de promover maior proximidade da SEDUC sede dos municípios que atende, em que as escolas se transformavam em escolas-pólo, que tinham um setor a parte, específico para tratar de assuntos mais pedagógicos, como lotação de professores, programas e projetos etc.</p>	<p>Em 2023 houve a criação das Diretorias Regionais de Ensino - DRE, tanto na capital quanto no interior. As DREs agora com a nomenclatura de diretorias, tratam de assuntos diversos, não apenas de cunho pedagógico, mas também de segurança nas escolas, acompanhamento de obras, acompanhamento de prestação de contas. Assim, além das demandas que habitualmente conservava, recebeu novos profissionais que podem estar auxiliando as escolas em seus processos e rotinas.</p>
<p>Acompanhamento de programas e projetos realizados com as equipes das DRES, contudo, sem uma agenda delineada, com encontros periódicos, porém, não formalizados em certas ocasiões, realizados de acordo com a necessidade da secretaria.</p>	<p>Com a nova proposta, surgiu a figura do Técnico de Apoio Pedagógico - TAP, que realiza o acompanhamento mais próximo das escolas, mediando as demandas, realizando planos de ações a partir do perfil da escola, com encontros periódicos com maior frequência e mais assertivos.</p>
<p>Repasses semestral de auxílios para aquisição de produtos e/ou realização de pequenos reparos. Muitas vezes com valores insuficientes, que não supriam as necessidades das escolas.</p>	<p>Com a instituição do programa Programa Dinheiro Direto na Escola Paraense - PRODEP, as escolas estão conseguindo gerir melhor os repasses financeiros, com maior autonomia, favorecendo a autogestão.</p>
<p>Reuniões com as equipes das DREs e essas repassaram as informações aos(as) diretores(as). Algumas situações não eram dirimidas sem a mediação das DREs.</p>	<p>Formações destinadas à equipe gestora, maior aproximação da equipe gestora da SEDUC atuando na implementação de programas e projetos com as equipes gestoras das escolas.</p>
<p>Vários Conselhos Escolares não regularizados ou conservavam pendências na Receita Federal. Dificuldades para adimplência devido a poucas orientações.</p>	<p>A secretaria contratou profissionais de contabilidade para atuarem junto aos gestores das escolas e assim procurar regularizar seus Conselhos Escolares e corrigir inadimplências.</p>
<p>A formação de professores já acontecia, contudo, poucas eram as oportunidades para que os docentes pudessem participar ou eram oferecidas de forma remota.</p>	<p>Houve um avanço no sentido de destinar períodos em que os professores pudessem estar participando presencialmente das formações.</p>
<p>Curso para gestores eram raros, havia pouco incentivo para a preparação de diretores e movimento para a formação em serviço desses profissionais.</p>	<p>Está sendo desenvolvido o curso de lideranças para formar profissionais que atuam ou desejam atuar nas direções das unidades escolares.</p>

FONTE: Elaborado pelas autoras

Como se percebe, essas mudanças, apesar de recentes, já sinalizam resultados importantes que a atuação da SEDUC-PA mais próxima às escolas pode alcançar.

5 Considerações finais

Conforme o estudo realizado, foi possível conceber que a atuação da gestão, reflete sensivelmente na melhoria dos resultados das ações que cada escola se propõe.

Depreende-se que, para que se obtenha resultados positivos no rendimento escolar e nas práticas educativas, é necessário além de investir em infraestrutura física e em formações aos profissionais da educação, deve-se promover uma gestão escolar democrática e participativa, cuja promoção perpassa pela construção coletiva do Projeto Político Pedagógico (PPP), bem como, pelo fortalecimento dos Conselhos Escolares, para as deliberações pertinentes ao fazer pedagógico e melhoria dos resultados. Esses são requisitos fundamentais para o alcance de objetivos e metas no processo de ensino-aprendizagem.

Para Lück (2009), o suporte dos sistemas e redes de ensino com relação à qualidade da gestão escolar, no sentido de investir em estratégias que possam contribuir para auxiliar as comunidades escolares, apoiar os diretores escolares na preparação para sua atuação gestora, como promover cursos de capacitação de gestores escolares e membros de conselhos escolares, bem como, legitimar sua atuação por meio de documentos de apoio à realização do trabalho de gestão escolar, dentre outras estratégias, têm contribuído para a superação de problemáticas no contexto escolar (Lück, 2009, p. 10).

Na experiência do Pará, observa-se, mesmo que ainda seja prematuro afirmar, já que essas mudanças são recentes, a aproximação da secretaria nas atividades das escolas, orientando e buscando sanar problemáticas em conjunto, demonstra que cada setor é relevante nesse processo, assumindo que a responsabilidade é coletiva no enfrentamento das mazelas educacionais, tem possibilitado à gestão escolar atuar de forma mais assertiva.

Como se observa, no Estado do Pará, vê-se que as mudanças instituídas pela nova reestruturação da secretaria de educação, no que concerne ao incremento de investimentos financeiros, incentivando o planejamento estratégico, que promoveram mudanças significativas na condução e no alcance de resultados positivos nas práticas pedagógicas e nos indicadores educacionais, demonstra que o seu apoio tem sido fundamental para as melhorias da gestão escolar e, por conseguinte, no processo ensino-aprendizagem.

Referências

ANANINDEUA. **Lei nº 2.729, 18 de junho de 2015 - Aprova o Plano Municipal de Educação - PME, e dá outras providências.** Prefeitura Municipal de Ananindeua, 2015. Publicado em 18 jun. 2015. Disponível em: https://www.ananindeua.pa.gov.br/midias/legislacao/391_LEI_No._2.729_DE_18_DE_JUNHO_DE_2015.pdf Acesso em: 12 jun.2022

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 1977.

BORDIGNON, Genuíno. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública.** Brasília: MEC, 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/ce_gen.pdf Acesso em: 18 mar.2023

BRASIL. **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB (2019).** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. Disponível em: <<http://ideb.inep.gov.br/resultado/>> Acesso em: 15 ago.2022.

BRASIL. **Lei 9.9394/1996, dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília-DF, 1996.

BRASIL. **Resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2021.** Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, 2021.

EDUCACIONAL. **O Projeto Político pedagógico – O que é, sua importância e como fazer?** Ecosistema Educacional. Publicado em: 28 jul.2022. Disponível em: <https://educacional.com.br/gestao-escolar/projeto-politico-pedagogico-o-que-e-sua-importancia-e-como-fazer/#> Acesso em: 13 ago. 2023

GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. **Autonomia da Escola: Princípios e Propostas.** 5. ed. São Paulo: Cortez, Instituto Paulo Freire, 2002- (Guia da escola cidadã; v.1).

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas: São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: jan.2023.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

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

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola.** 11. ed. Petrópolis-RJ:

Editora Vozes, 2015.

MONTEIRO, Eduardo e MOTTA, Artur. **Gestão Escolar: perspectivas, desafios e função social**. Rio de Janeiro-RJ: Editora LTC, 2013.

PAIVA, Thais. **Paulo Freire: a educação como prática da liberdade**. Publicado em: 14/nov.2018. Disponível em: <https://educacaointegral.org.br/reportagens/paulo-freire-a-educacao-como-pratica-da-liberdade/> Acesso em: 07 set.2022.

PARÁ. **Documento Curricular para Educação Infantil e Ensino Fundamental do Estado do Pará**. Secretaria de Educação do Estado do Pará, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/implementacao/curriculos_estados/documento_curricular_pa.pdf Acesso em: set.2021

PARÁ. **Documento Curricular do Estado do Pará: etapa Ensino Médio**. Vol. 02. Secretaria de Educação do Estado do Pará, 2021. Disponível em: <https://www.seduc.pa.gov.br/site/public/upload/arquivo/probncc/ProBNCC_DCEPA-12072021_compressed-3b8b0.pdf> Acesso em: 01 jul.2023

PARÁ. **Diário Oficial do Estado do Pará - DOE. Diário Oficial nº 35.424/2023**. Belém-PA, Imprensa Oficial do Estado do Pará. Publicado em 02 de junho de 2023. Disponível em: <http://www.ioepa.com.br/portal/#2> Acesso em: 01 de ago.2023.

PARÁ. **Seduc promove curso formativo para tutores pedagógicos da rede estadual**. Secretaria de Educação do Pará, 2023. Disponível em: <<https://www.agenciapara.com.br/noticia/44781/seduc-promove-curso-formativo-para-tutores-pedagogicos-da-rede-estadual>>. Acesso em 01 jul. 2023

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 4. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2016.

PARO, Vitor Henrique. **O que é Gestão Escolar?** Disponível em: <<https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>> Publicado em: 09 jun.2020. Acesso em: 08 jun.2021.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar e qualidade de ensino: o que os pais ou responsáveis têm a ver com isso?** In: BASTOS, João Baptista (org.) *Gestão democrática*, Ed. DP & A, 3.ed, 1997.

PINTO, Jailson Maurício; LIMA, Douglas Vicente do Carmo. **Gestão Democrática no contexto escolar**. *Justitia Liber*, v. 2, n. 1, p.33-44, 2020. Disponível em: <http://www.cognitionis.inf.br/index.php/civicae/article/view/6646.2020.001.0004/53> CBPC2674-