

DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR EM MUNICÍPIO DA AMAZÔNIA PARAENSE: DESAFIOS, AVANÇOS E CONTRADIÇÕES

DEMOCRATIZATION OF SCHOOL MANAGEMENT IN A MUNICIPALITY IN THE AMAZON REGION OF PARÁ: CHALLENGES, ADVANCES AND CONTRADICTIONS

Flávio Holanda dos Santos¹

Leane Lima Oliveira²

Raimundo Sousa³

Resumo: Este artigo trata sobre a gestão na EMEF Ana Fortunato da Silva, no município de Vitória do Xingu-PA. O objetivo foi analisar as implicações da gestão escolar democrática, que, possibilita a participação da comunidade escolar. Para realizar essa análise, tivemos como referência a empiria de gestão e o acesso a documentos registrados pela escola. Na escola lócus, a prática gestora foi desenvolvida na perspectiva da democratização da gestão. Se observou, que a gestão escolar pode ser implementada sob a perspectiva dialética, na qual, aspectos quantitativos não podem ser sobrepostos aos aspectos qualitativos, principalmente, no que diz respeito à autonomia da escola e as decisões coletivas, uma vez que, a realidade é mediada e contraditória. Os resultados da análise dessa experiência revelaram que a prática de gestão, sob a ótica neoliberal - gerencial -, a qual, é focada em resultados e indicadores educacionais quantitativos, pode ser superada, à medida que o gestor escolar assuma a concepção de gestão alinhada à perspectiva dialética, o que, viabiliza um processo de gestão, de fato, democrático e equitativo. Dessa forma, desafios da gestão escolar podem ser enfrentados por meio

1 Especialista em gestão educacional (FDARWIN), Secretaria Municipal de Educação de Vitória do Xingu

2 Doutoranda em Educação (UEPA), Secretaria Municipal de Vitória do Xingu

3 Doutorado em Educação (UFPA), Universidade Federal do Pará, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0656-837X>

de uma postura ética e política, na qual, coexistem indicadores da gestão gerencial e pedagógicos em intersecção com os pilares do processo de democratização da gestão, proporcionando o cultivo da postura transformadora, e aprendizagem com qualidade e equidade, e mais, possibilita vislumbrar um processo de gestão escolar emancipador, autônomo, transparente, com a participação da comunidade escolar nas discussões e tomadas de decisões.

Palavras-chave: Gestão escolar. Democracia. Transparência. Autonomia. Gestão gerencial.

Abstract: This article deals with the management at EMEF Ana Fortunato da Silva, in the municipality of Vitória do Xingu-PA. The objective was to analyze the implications of democratic school management, which enables the participation of the school community. To carry out this analysis, we had as reference the empirical management and access to documents recorded by the school. In the locus school, the management practice was developed from the perspective of the democratization of management. It was observed that school management can be implemented from a dialectical perspective, in which quantitative aspects cannot be superimposed on qualitative aspects, especially with regard to school autonomy and collective decisions, since reality is mediated and contradictory. The results of the analysis of this experience revealed that the practice of management, from the neoliberal - managerial - perspective, which is focused on results and quantitative educational indicators, can be overcome, as the school manager assumes the conception of management aligned with the dialectical perspective, which enables a management process, in fact, democratic and equitable. In this way, challenges of school management can be faced through an ethical and political posture, in which, indicators of managerial and pedagogical management coexist in intersection with the pillars of the process of democratization of management, providing the cultivation of a transformative posture, and learning with quality and equity, and more, it makes it possible to envision an emancipatory school management process, autonomous, transparent, with the participation of the school community in discussions and decision-making.

Keywords: School management. Democracy. Transparency. Autonomy. Management management.

Introdução

Neste artigo, produto do projeto de extensão Gestor Nota 10: Curso de Aperfeiçoamento para gestores de escolas públicas municipais e estaduais da Transamazônica e Xingu⁴, é apresentado o relato de experiência com o tema “Gestão escolar democrática, transparente e participativa, com foco em um ensino com qualidade e equidade”. Desse modo, é colocado em tela, a experiência exitosa da gestão escolar na Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) Ana Fortunato da Silva durante o biênio 2024 e 2025, no município paraense de Vitória do Xingu”.

Por meio de relato, é apresentada a análise crítica dos resultados da gestão escolar de caráter gerencial e a nova proposta de gestão que a escola passou a vivenciar, logo após, a posse de uma gestão de formação crítica. Essa gestão se esforçou, com o apoio do coletivo, a construir, no contexto escolar, uma postura crítico-dialética no processo de implementação de uma gestão democrática, participativa e transparente. A nova gestão teve como alicerce uma educação humanizadora e integral, pautada na luta por justiça social, democracia e autonomia, garantindo a participação dos/as professores/as, estudantes e Conselho Escolar na tomada de decisões e defesa de uma educação pública de qualidade socialmente referendada, com equidade educacional em meio às mediações e contradições que, atualmente, o processo de gestão educacional impõe.

É neste contexto de reflexão que realizamos esse relato de experiência, no qual, o objetivo principal foi analisar os aspectos das implicações da gestão escolar, majoritariamente gerencial, em detrimento da gestão escolar democrática, transparente e participativa. Entendemos, que é possível ir

4 Curso de extensão aprovado no âmbito da Pró-reitora de Extensão da Universidade Federal do Pará – Campus Altamira, coordenado pelo Prof. Dr. Raimundo Sousa, líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Política, Planejamento e Gestão da Educação-GEPGED, vinculado ao Mestrado em Educação e Culturas Inclusivas (PPGECI-UFPA), e à Faculdade de Educação. O Gestor Nota 10 foi implementado em parceria com as secretarias municipais e estadual de educação participantes.

além das amarras da gestão sob a lógica neoliberal e gerencial, a qual, enfoca, principalmente, dados e indicadores quantitativos, e alcançar uma gestão escolar democrática e dialética.

Para tanto, assumimos o desafio de alinhar aspectos da gestão gerencial com pilares de um processo de gestão democrática transparente e participativa. Esta ação de ruptura/adequação visou transformar a gestão escolar em uma ação humanizada, equitativa, pedagógica e emancipadora, com foco na aprendizagem de todos/as os estudantes.

Esse artigo está organizado, além da introdução, em cinco seções. Na primeira, refletimos sobre a fundamentação teórica que norteia a concepção de gestão que subsidia este trabalho, considerando a lógica do capital na educação brasileira. Na segunda, é apresentado o Relato de Experiência de gestão escolar em uma escola pública no interior do estado do Pará. Nesta seção, são apresentados o lócus do Projeto de Gestão e a análise dos resultados educacionais com parâmetros no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), rendimento escolar, Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SISPAE), acompanhamento e monitoramento da plataforma do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) e o desenvolvimento do Plano de Gestão Escolar (2023). Na terceira seção, são apresentados os objetivos da gestão escolar com foco na aprendizagem e equidade educacional. Também, são apresentadas ações consideradas exitosas, e o Projeto Cultura Afro-Indígena. Na quarta seção, é apresentada a Metodologia do projeto de gestão. Na quinta, é realizada uma análise crítica sobre a relação entre organismos internacionais e o modelo gerencial de educação. Finalizamos com as considerações finais.

A lógica do capital na educação brasileira

A gestão educacional brasileira ainda se encontra, em grande parte, pautada “[...] na lógica do capital sobre a educação” (Santos, Oliveira, 2022, p. 95). Essa lógica é determinada, sobretudo, por organismos internacionais que determinam políticas e legislações educacionais que visam os interesses capitalistas como “a gestão gerencial em detrimento da gestão democrática e participativa na escola,

[...] com foco na gestão para o controle e gerenciamento das metas e indicadores educacionais, através do controle e monitoramento do trabalho docente (Santos, Oliveira, 2022, p. 95).

Santos e Oliveira (2022), afirmam que as implicações da lógica do capital na educação brasileira influenciam uma gestão gerencial em acordo às políticas educacionais de gerenciamento dos dados educacionais que podem influenciar à alienação dos/as profissionais da educação e dos/as estudantes. Nesse sentido, a concepção de gestão gerencial e neoliberal parece estar a inervar as discussões e as ações que ocorrem nos espaços escolares.

Desde a Reforma do Estado brasileiro, na década de 1990, a lógica do capital no ensino e na gestão educacional são evidentes. Defendemos um Projeto Político Pedagógico (PPP) de caráter humano, participativo e democrático em contraponto às orientações da gestão central da educação, as quais, tem se fundamentado em diretrizes verticalizadas, embebidas da ótica mercadológica. Esta verticalização se materializa, por exemplo, nas avaliações externas, por exemplo, o SAEB, que tem como base, a aferição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), na plataforma do CNCA e nos programas da Secretaria de Estado de Educação, com destaque, ao Alfabetiza Pará. Todos esses programas e orientações seguem a lógica do monitoramento e do gerenciamento do ensino e do aprendizado escolar, que podem distorcer os objetivos da educação e da alfabetização crítica e humanizadas, focando, majoritariamente, em resultados e alcance de metas quantitativas.

Neste sentido, Santos e Oliveira (2022, p. 96) alertam que é de fundamental importância compreender o fato de que a educação brasileira está imbricada em uma disputa “em torno da tensão de uma concepção de educação pretensamente ingênua, que atende à lógica do capital e uma concepção de educação para garantia da gestão democrática, participação social e a emancipação dos sujeitos”. A luta que estamos a defender é que esta disputa precisa ser vencida em favor da educação crítica e libertadora. Para tanto, é necessário o rompimento com esse paradigma de gestão escolar gerencial, e defender a implementação de uma gestão escolar pública eficiente, democrática, participativa e equitativa, com foco no ensino e na aprendizagem efetiva.

Sobre a gestão democrática nas escolas públicas, Sousa (2021) apresenta quatro pilares para

sua consolidação (i) autonomia, (ii) participação, (iii) transparência e (iv) comunicação. Esses quatro pilares permitem, segundo o autor, uma “participação crítica e não teleguiada por um órgão estatal” uma vez que a participação “teleguiada consiste em apenas dizer ‘amém’ a iniciativas que não são de interesse coletivo” (Sousa, 2021, p .283).

Dessa forma, (Sousa, 2021, p. 283), afirma que “a participação democrática não se dá sem conflitos, à medida que, numa sociedade desigual, em que a riqueza é concentrada nas mãos de poucos e o poder está em suas mãos”, é necessária “a mobilização em torno das camadas sociais para tomar parte do debate e principalmente nas decisões políticas que têm impactado na vida coletiva [...]” por isso, o necessário debate “sobre a gestão democrática”.

Conforme as discussões de Sousa (2021), há ainda mais dois pilares de fundamental importância, para a implementação da gestão pública democrática: a transparência, que “se torna um elemento fulcral para a democratização da gestão” e a comunicação, uma vez que os cidadãos “têm o direito de saber sobre os atos da gestão pública – o que foi ou não realizado – de forma detalhada, confiável e tempestiva (Sousa, 2021, p. 282-283).

No contexto dessas reflexões, pensamos e elaboramos um plano de gestão escolar com foco na democratização da gestão escolar (2024-2025), relatado a seguir, o qual, é subsidiado pelos pilares da gestão democrática, participativa, transparente, com uma comunicação humana e assertiva. Além de Sousa (2021), outros autores, Paro (2010) e Dourado (2013), que discutem a gestão democrática, nos inspiram a pensar a gestão escolar, sob a ótica democrática, participativa, pedagógica e mais humana, como referenciais para a construção de uma educação, além dos valores já enunciados, emancipadora, transparente, equitativa, transformadora, com qualidade social e equidade para todos/as os/as estudantes.

Relato da experiência de gestão escolar em uma escola pública no interior do estado do Pará

A experiência refere-se ao Projeto de Gestão “Ações exitosas de uma gestão escolar

democrática, participativa e inclusiva, que visa garantir uma escola eficiente, transparente e humana, voltada para o ensino com mais qualidade e equidade”.

O Projeto foi implementado ao longo dos anos letivos de 2024 e 2025, sob a coordenação da gestão escolar do pedagogo Flávio Holanda dos Santos. O plano de gestão teve como principais ações: a reelaboração/atualização do PPP da escola, orientação junto aos/às docentes da elaboração do plano de ensino e planos de ações pedagógicas específicas para o 5º ano do Ensino Fundamental; a recomposição das aprendizagens e a valorização de práticas pedagógicas inclusivas e humanizadoras, para melhoria da qualidade e oferta do processo de ensino e aprendizagem na escola.

O lócus do Projeto de Gestão

O lócus da experiência foi a Escola Municipal do Ensino Fundamental Ana Fortunato da Silva, situada na Amazônia, município de Vitória do Xingu, Pará”. A instituição foi inaugurada em 2017, sendo seu nome, homenagem a uma servidora municipal por reconhecimento dos seus serviços prestados na cidade, e situa-se em uma comunidade de forte identidade amazônica, na qual, a diversidade cultural e as relações comunitárias são elementos marcantes.

A instituição funciona em dois turnos (matutino e vespertino), cada um com carga horária de 4h/aula com turmas do 5º ano do Ensino Fundamental. No biênio 2024-2025, havia 229 estudantes, distribuídos em dez turmas. A escola possui cinco salas de aula, banheiros masculino e feminino, sala de professores, uma sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), uma sala de leitura, uma secretaria, uma sala de orientação, sala de direção escolar e um pequeno pátio para recreações e reuniões

O corpo docente é composto por cinco professores regentes das disciplinas de Língua Portuguesa, Matemática, Ensino Religioso, cinco corregentes dos componentes curriculares de Ciências, Geografia, História, Ensino das Artes, Educação Física, Inglês e Libras e professora da sala do AEE. Conta ainda com professoras auxiliares de alunos especiais, professora da sala de leitura e

equipe gestora formada por direção, coordenação pedagógica e orientação educacional.

Seu público é de famílias carentes, de baixa renda, algumas participantes do Programa Bolsa família, funcionários públicos e/ou autônomos/as. Muitos/as desenvolvem atividades complementares para a renda familiar como pesca, agricultura, artesanato e empreendedorismo. Nesse contexto, parte da população se encontra, muitas vezes, em estado de vulnerabilidade social e de extrema carência econômica, sendo a alimentação escolar, uma das poucas refeições que as crianças possuem.

Um dos maiores desafios é a recomposição das aprendizagens pós-período pandêmico, especialmente, nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática, uma vez que, muitos estudantes chegam ao quinto ano com dificuldades em relação à fluência leitora, produção de textos e execução das quatro operações matemáticas, dentre outras dificuldades de aprendizagem. Estes fatores negativos podem ser resultados de ações e políticas educacionais que cobram uma gestão para resultados educacionais de avaliações externas, focando o processo de ensino em simulados dessas avaliações, em detrimento de um ensino problematizador, significativo e plural.

A instituição educativa em apreço, analisa os dados educacionais periodicamente para a tomada de decisões pela equipe escolar. A seguir são analisados os dados dos resultados educacionais da EMEF Ana Fortunato da Silva.

Análise dos resultados educacionais com parâmetro no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), rendimento escolar, SISPAE e acompanhamento e monitoramento da plataforma do CNCA e desenvolvimento do Plano de Gestão (2023).

Nesta subseção, são apresentados e analisados indicadores educacionais da instituição e o Plano de Gestão que visou a melhoria destes dados.

Após a análise dos dados, acompanhamento, monitoramentos das aprendizagens e indicadores educacionais, o gestor escolar, ainda em 2023, ao participar do processo seletivo de mérito e desempenho, processo de seleção de gestores escolares, elaborou e apresentou um Plano

de Gestão (2023) estruturado da seguinte forma: ações, responsáveis, prazos e evidências, objetivos e metas educacionais, os quais, foram inseridos no Projeto Político Pedagógico (2025), que está em consonância ao PNE, ao Plano Estadual de Educação (PEE) e ao Plano Municipal de Educação (PME) de Vitória do Xingu, Pará. Essas ações foram implementadas ao longo de 2024 e 2025, atendendo às dimensões pedagógica, administrativa, financeira e relacional da gestão escolar.

Na Tabela 1, são apresentados os indicadores educacionais de qualidade do trabalho de gestão, com metas municipais projetadas para o IDEB/SAEB (2015-2025):

Tabela 1 - Metas projetadas para o SAEB de 2015 até 2025

TAPA	2015	2017	2019	2021	2023	2025
Anos Iniciais	3,7	4,0	4,4	6,0	6,0	6,0

Fonte: PME Vitória do Xingu, Pará, 2025.

As metas projetadas pelo SAEB são projeções que ajudam a escola a elaborar o plano de ação e intervenções, com a finalidade de melhorar sua proficiência em todos os componentes curriculares, principalmente em Língua Portuguesa e Matemática.

Na Tabela 2, são apresentadas as médias alcançadas pela escola Ana Fortunato da Silva, nos Anos Iniciais, no município de Vitória do Xingu/PA no SAEB, através do IDEB.

Tabela 2 - Indicadores SAEB da escola Ana Fortunato da Silva Vitória do Xingu/PA entre os anos de 2017 até 2023

ETAPA	2017	2019	2021	2023	2025
Anos Iniciais	5,3	5,7	5,0	5,1	Ainda não divulgado pelo INEP.

Fonte: INEP - Resultados SAEB de 2017 até 2023.

No Quadro 1, consta a média alcançada pela escola Ana Fortunato da Silva nos Anos

Iniciais, no município de Vitória do Xingu/PA, de acordo com o SISPAE.

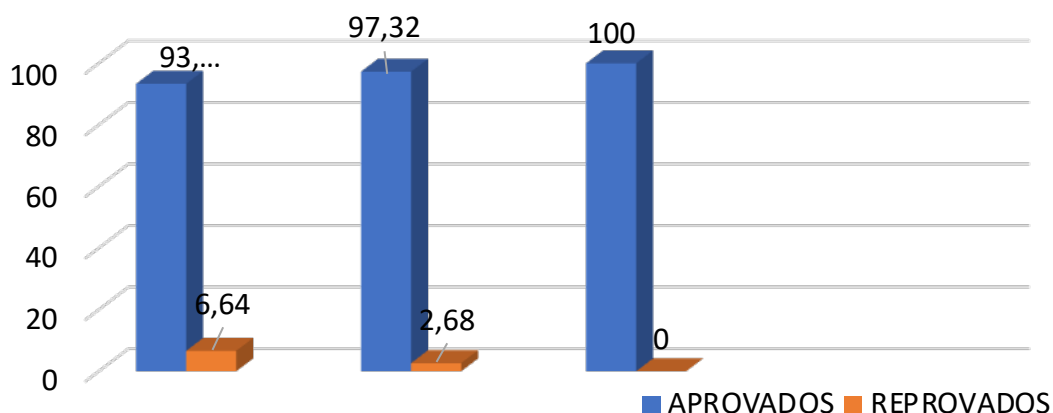
Quadro 1 - Resultado SISPAE 2023 escola Ana Fortunato da Silva Vitória do Xingu/PA

ETAPA	2023
Anos Iniciais	5,3

Fonte: SISPAE 2023.

Os dados de aprovação e reprovação dos anos 2023, 2024 e 2025 são apresentados na Figura 1.

Figura 1- Índice de aprovação nos anos de 2023, 2024 e 2025



Fonte: Gestor Web 2023, 2024 e 2025.

Considerando a Figura 1, a escola elevou os números de aprovados de 93,0% para 97,0% e diminuiu o número de reprovados de 5,64% para 2,68%. A meta de aprovação para o ano de 2025 foi projetada em 100,0% e foi alcançada.

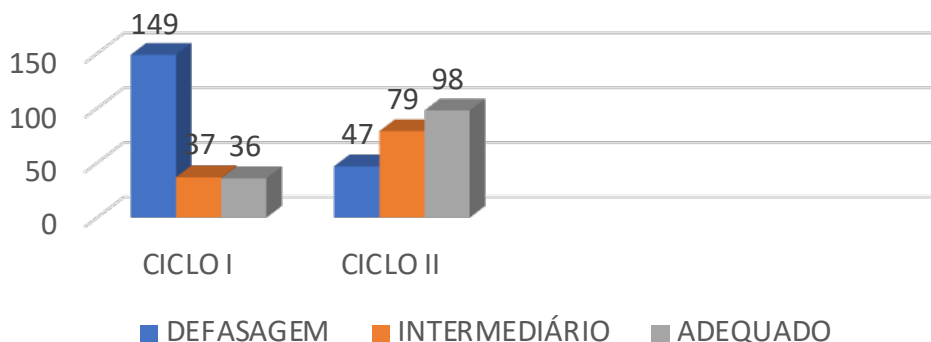
A escola participa do CNCA do Ministério da Educação (MEC), que tem um trabalho de recomposição de aprendizagem com avaliações iniciais, formativas e finais, com testes de fluência leitora, produção escrita, leitura e compreensão e na área de Matemática. Os objetivos das avaliações

diagnósticas são para avaliar os níveis de aprendizado dos estudantes, nas áreas citadas.

A partir desses testes avaliativos, que são avaliações diagnósticas, formativas e somativas, a instituição de ensino passa a ter, em tempo real, os resultados dos estudantes avaliados. Assim, os professores e a escola utilizam a plataforma digital do CNCA para acompanhamento e monitoramento do ensino e intervenções pedagógicas no plano de ensino. Os dados dos testes avaliativos lançados na plataforma do CNCA apresentam, em tempo hábil, o desempenho dos estudantes por turma e por nível. São geralmente três ciclos de avaliação durante o ano letivo nos meses de março, junho e outubro, quando ocorrem a avaliação diagnóstica, a avaliação formativa e a avaliação somativa, respectivamente.

Na Figura 2, são apresentados os dados de Matemática, Leitura e Compreensão. O resultado da avaliação dos ciclos I e II de Matemática apresentam os níveis de aprendizagens na plataforma do CNCA: defasagem, intermediário e adequado.

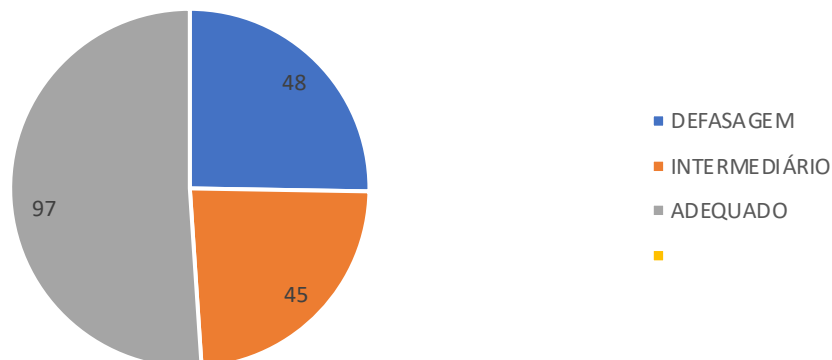
Figura 2 - Níveis de aprendizagens ciclos I e II CNCA: defasagem, intermediário e adequado no ano de 2025



Fonte: CNCA, 2025.

Na Figura 3, é apresentado o resultado em Matemática do 3º ciclo do CNCA

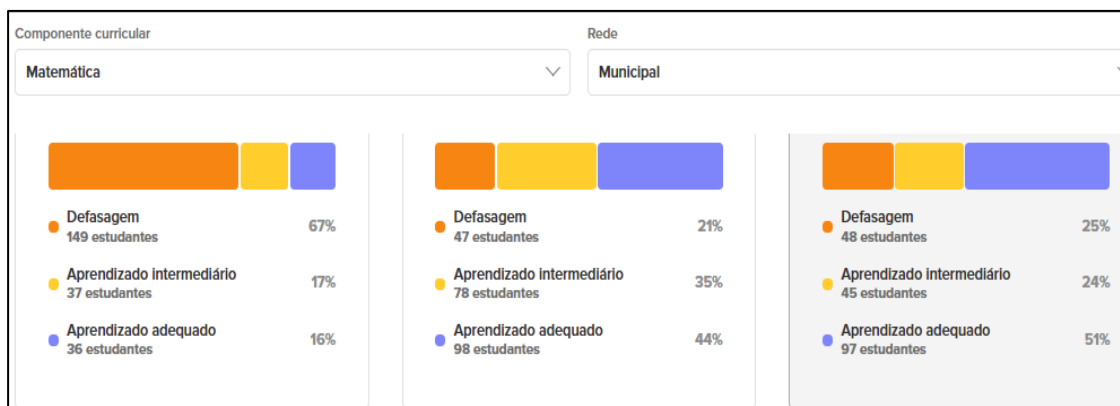
Figura 3 - Resultados em Matemática do terceiro ciclo do CNCA



Fonte: CNCA 2025.

No Quadro 2 são apresentados resumos dos resultados em Matemática do Ciclo III.

Quadro 2- Resultados da área de Matemática do Ciclo III, 2025.



Fonte: CNCA, 2025.

O resultado em Matemática revela que no primeiro ciclo, 149 estudantes estavam em defasagem; intermediário, cerca de 37 alunos; e adequado, apenas 36 estudantes. No segundo ciclo, a partir de intervenções pontuais, e com uma matriz curricular de recomposição de aprendizagem,

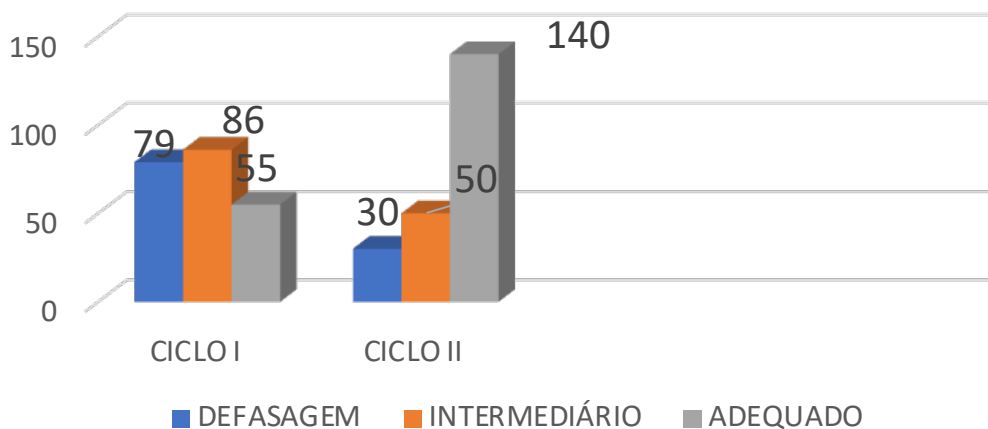
os números melhoraram, com redução para 47 de defasagem, 79 intermediários e 98 adequados. Estabelecendo uma melhora de 16,0% para 44,0% de aprendizado adequado. No 3º ciclo, houve um avanço de 44,0% para 51,0% de aprendizado adequado. Estes resultados indicam um avanço pedagógico para a escola porque recebemos os estudantes com apenas 16,0% de aprendizado adequado.

Na leitura e compreensão, os testes avaliativos dos ciclos I e II apresentaram uma melhora significativa dos estudantes em relação à leitura e à interpretação textual. Isso significa que os estudantes conseguiram ler e interpretar textos com precisão e autonomia. Em decorrência desse progresso na aprendizagem, os estudantes, inicialmente, atingiram no ciclo I, cerca de 25,0% de aprendizado adequado, no ciclo II, 64,0% e, no ciclo III, chegaram em torno de 74%.

Estes resultados positivos demonstram que o trabalho realizado pelos docentes, em sala de aula, a parceria com os pais dos alunos, a força do PPP, e a equipe de gestão escolar que trabalhou na conscientização da comunidade escolar a respeito do PPP foram determinantes para a melhoria dos resultados. A participação dos pais e a autonomia dos docentes foram cruciais para a melhoria das aprendizagens dos discentes.

Em relação à leitura e à compreensão, os testes buscaram verificar se os estudantes compreendem o que leram e se interpretam textos adequadamente. O resultado da leitura e da compreensão do primeiro ciclo na avaliação inicial foi de: 79 em defasagem; 86 intermediários; e 55 adequado. No segundo ciclo, a avaliação indicou um bom crescimento: 30 estudantes em defasagem; 50 intermediários; e 140 com aprendizado adequado; e no terceiro ciclo, 18 em defasagem; 32 intermediários, e 145 com aprendizado adequado, conforme evidencia a Figura 4.

Figura 4 - Resultado I e II ciclo de Leitura e compreensão do CNCA 2025



Fonte: Plataforma CNCA 2025.

De acordo à Figura 5, houve avanço nos resultados do 1º ciclo para o 2º ciclo. Em relação ao Ciclo III, houve melhora considerável no aprendizado dos estudantes.

Figura 5 - Resultado de Língua Portuguesa Leitura e compreensão no Ciclo III

leitura e compreensão ciclo III

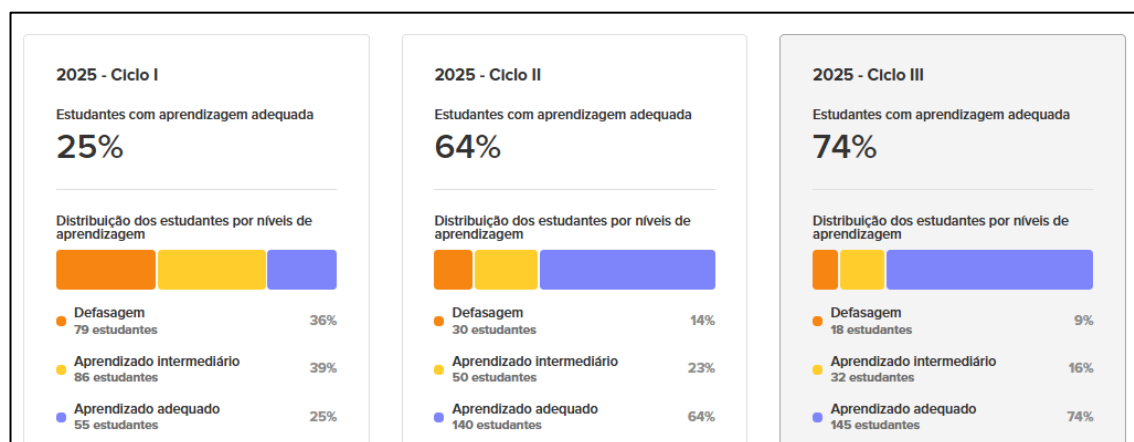


Fonte: Plataforma, CNCA 2025.

Os avanços de aprendizagem identificados nos Ciclos I, II e III podem ser considerados

resultados das intervenções pedagógicas em sala de aula, conforme percentual apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Resultados do dos Ciclos I, II, e III no ano de 2025 em Matemática



Fonte: CNCA, 2025.

O projeto teve como foco central promover a recomposição das aprendizagens essenciais em Língua Portuguesa e Matemática, ao mesmo tempo, articulado com as ações formativas e pedagógicas que fortalecessem a consolidação das competências avaliadas pelo SAEB, em consonância com as metas do CNCA, do Programa Alfabetiza Pará e dos planos de ensino e de gestão da EMEF Ana Fortunato, alinhados aos planos de ensino dos demais componentes curriculares com foco na inclusão escolar, com atendimento regular em todas as turmas e com atendimento especializado na própria instituição.

Outra experiência exitosa foi a criação do Conselho Escolar, o que, possibilitou à instituição escolar a receber recursos financeiros do Programa Dinheiro Direto na escola (PDDE): PDDE Básico e Conectado. Desse modo, a escola que foi fundada em 2017, passou a ter um conselho atuante somente em 2024, com registro do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e com recursos para implementação de ações na escola e participação da comunidade escolar junto às tomadas de decisões

coletivas.

Na próxima seção, são apresentados os objetivos da gestão escolar.

Objetivos da Gestão Escolar com foco na aprendizagem e equidade educacional

Para a escola desenvolver a proposta pedagógica, foram criados objetivos de aprendizagem e desenvolvimento, que estão presentes no PPP da escola:

- Promover a recomposição das aprendizagens dos alunos do 5º ano do Ensino Fundamental, que chegam no Ensino Fundamental com defasagens de aprendizagens.
- Reformular os planos de ensino, considerando os resultados das avaliações diagnósticas da plataforma do CNCA, com foco na recomposição das aprendizagens para garantia da equidade.
- Consolidar o processo de alfabetização e letramento, conforme diretrizes do CNCA e do Programa Alfabetiza Pará e as metas e objetivos do plano de gestão (2024-2025);
- Preparar os estudantes para o SAEB, fortalecendo as habilidades de leitura, escrita e resolução de problemas matemáticos e dos demais componentes curriculares;
- Garantir a equidade educacional por meio de estratégias de reforço escolar, do projeto da Sala de Leitura “Leiturômetro”, projeto: “Cultura afro-indígena” e acompanhamento pedagógico, entre outros;
- Garantir a inclusão escolar em todas as turmas da escola;
- Conselho Escolar atuante com participação na gestão escolar;
- Promover o ensino de qualidade com ênfase na garantia da equidade escolar;
- Garantir uma gestão democrática e participativa na escola;
- Realizar reunião com os pais ou responsáveis bimestralmente;
- Fazer rodas de conversa com o conselho de classe bimestralmente;
- Realizar reunião com o conselho escolar quatro vezes em cada semestre e principalmente

quando for de acordo com a solicitação do conselho escolar;

- Trabalhar dentro dos planos de ensino, sequências didáticas e projetos didáticos, o que preconizam as Leis nº 10.639/2003 e 11.645/2008, que dispõem sobre o ensino da história e cultura afro-brasileira e indígena na escola.
- Trabalhar todos os projetos pedagógicos da escola com a participação do Conselho Escolar e da comunidade escolar em geral de forma democrática e participativa.
- Prestar contas dos recursos do PDDE com o conselho escolar semestralmente e com a comunidade escolar, entre outros.

Ações Realizadas

Considerou-se fundamental, a realização das ações que estiveram alinhadas ao PPP da escola, e que foram, no início do ano letivo, apresentadas no Plano Anual de Ensino, à equipe gestora e pedagógica das escolas, à comunidade escolar, sendo que, o Plano de Ensino foi revisado semestralmente durante o ano letivo. Nesse sentido, concordamos com Libâneo (2004), o qual, ao abordar a organização e a gestão da escola, defende a importância do líder escolar, criar um ambiente de colaboração e participação, incentivando a criatividade e o desenvolvimento profissional dos docentes.

Dessa forma, destacamos as ações pedagógicas no contexto da escola em análise:

- Avaliação diagnóstica no início do ano letivo - Diagnóstico das aprendizagens: aplicação de instrumentos da plataforma do CNCA, Alfabetiza Pará e avaliações internas para identificar lacunas e desafios educacionais;
- Planejamento pedagógico colaborativo com participação da comunidade escolar: definição de habilidades prioritárias para priorização curricular e estratégias de recomposição das aprendizagens para alunos com defasagem de aprendizagem;

- Elaboração do plano de ensino dos professores com foco nas avaliações internas e externas, alinhadas a avaliação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e da recomposição das aprendizagens do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada e Programa Alfabetiza Pará – Recomposição das aprendizagens (3º ao 5º ano do Ensino Fundamental);
- Formações continuadas mensais: voltadas à alfabetização, leitura, produção textual, compreensão e interpretação de textos, inferências textuais e raciocínio lógico matemático;
- Oficinas de leitura e escrita, com ênfase na leitura de textos informativos, narrativos e poéticos;
- Simulados SAEB com devolutivas pedagógicas e análise coletiva dos resultados.
- Encontros com famílias, para sensibilização sobre o papel do acompanhamento dos pais/responsáveis nas aprendizagens dos estudantes;
- Integração com a Sala de Leitura – Projeto Leiturômetro e a sala de aula regular;
- Implementação do Projeto Cultura afro-indígena;
- Criação do espaço da “aula de reforço escolar” como estratégia de equidade educacional e recomposição das aprendizagens;
- Reunião com o conselho Escolar de forma mensal e periódica;
- Reunião com o Conselho de Classe apresentando dados e monitoramento do aprendizado das turmas, bimestralmente;
- Prestação de contas para a comunidade escolar e para o Conselho Escolar, semestralmente;
- Revisão do PPP da escola no início do ano letivo;
- Elaboração do planejamento anual de ensino com os professores, profissionais da educação e comunidade escolar, com base no diagnóstico inicial, avaliações internas e externas e na recomposição das aprendizagens;
- Parceria com a comunidade escolar;
- Parceria da gestão escolar com o Conselho Escolar;

- Gestão escolar com foco na participação, transparência e gestão democrática.

Nessa direção, a gestão escolar da EMEF Ana Fortunato da Silva realizou as ações voltadas para melhoria da gestão democrática, aprendizagem dos estudantes e participação coletiva na escola, priorizando a qualidade de ensino e a garantia de direitos de aprendizagem dos estudantes. Portanto, abordar esse conjunto geral de experiências exitosas de práticas de gestão democrática e participativa, diante de uma Rede de Ensino que ainda evidencia uma forma de gestão gerencial, que, se sustenta na ótica dos resultados quantitativos em detrimento de resultados qualitativos, com uma visão de gestão escolar gerencial e neoliberal – consideramos um avanço a experiência com uma prática de gestão escolar educacional exitosa, para além da busca de resultados quantitativos, mas, a busca por uma educação humana, com qualidade e equidade da aprendizagem dos estudantes.

Projeto Cultura Afro-Indígena

O Projeto Cultura afro-indígena, realizado em consonância com as Leis nº 10.639/2003 e 11.645/2008, teve como objetivo o reconhecimento e a valorização das identidades étnicas e culturais amazônicas, afro-brasileiras e indígenas.

Entre as ações desenvolvidas, destacaram-se:

- Rodas de conversa sobre identidade, ancestralidade e diversidade cultural.
- Leituras literárias e artísticas afro-brasileiras e indígenas integradas à Sala de Leitura.
- Oficinas de arte, pintura corporal e música, representando as tradições locais.
- Feira cultural afro-indígena, com apresentações, exposições e partilhas de saberes com a comunidade.

O projeto promoveu valores de respeito e pertencimento, articulando a dimensão cultural à pedagógica, consolidando a escola como espaço de educação inclusiva, antirracista e intercultural, na

qual, é valorizada e respeitada a diversidade cultural local e brasileira.

Ações Exitosas: Aula de Reforço Escolar

A aula de reforço escolar foi instituída como uma ação estratégica para garantir a equidade educacional, com o objetivo de proporcionar que todos os alunos tivessem acesso às mesmas oportunidades de aprendizagem. As turmas foram organizadas de acordo com o diagnóstico de desempenho, possibilitando atendimento individualizado. O reforço aconteceu com foco nas habilidades básicas de leitura, escrita e resolução de problemas matemáticos. As metodologias utilizadas priorizaram o ensino ativo e lúdico, com uso de jogos pedagógicos, leitura guiada e atividades práticas. O acompanhamento contínuo dos avanços permitiu reduzir as lacunas identificadas no início do ano letivo.

Esta ação mostrou-se fundamental para a recomposição das aprendizagens porque assegurou tratamento pedagógico diferenciado, respeitando o ritmo e as necessidades individuais de cada estudante, em consonância com os princípios de equidade e inclusão social defendidos pelas políticas públicas educacionais do MEC, pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED) e pela equipe gestora e escolar da EMEF Ana Fortunato da Silva.

Metodologia

A metodologia adotada baseou-se na gestão democrática e participativa, com planejamento coletivo e acompanhamento sistemático das práticas docentes e dos resultados educacionais. As decisões foram construídas a partir de diagnósticos, análise de dados, reuniões pedagógicas, reuniões com o Conselho Escolar, reuniões com professores e pais de alunos e análise de evidências de aprendizagem e decisões coletivas.

Recursos Mobilizados:

Os Materiais pedagógicos do CNCA e do Programa Alfabetiza Pará, acervo da Sala de Leitura, kits literários, jogos educativos, recursos tecnológicos (computadores, projetor e impressora), além do apoio técnico da Secretaria Municipal de Educação e da participação ativa da comunidade escolar.

Desafios e Estratégias

Os principais desafios envolveram a heterogeneidade das turmas, a resistência inicial às novas metodologias e a limitação de tempo para as ações de recomposição das aprendizagens. Como estratégias de superação, foram implementadas as seguintes ações: a elaboração da priorização curricular (Plano de ensino), o acompanhamento pedagógico individualizado, a valorização das boas práticas, e a integração das ações exitosas, o Leiturômetro, o Projeto Cultura afro-indígena e a aula de reforço escolar, como pilares para o fortalecimento do aprendizado, garantia da equidade educacional e da identidade cultural e escolar.

Análise Crítica

Os organismos internacionais do capital, a exemplos, o Banco Mundial, a Organização Mundial do Comércio (OMC), os quais são organizações fundadas sob à lógica neoliberal do capitalismo, têm interferido de maneira decisiva nas políticas públicas educacionais como um todo, com políticas de gestão de resultados quantitativos (SAEB/IDEB), afetando diretamente a educação do século XXI, trazendo inúmeros desafios para os gestores escolares, no que se refere à formação de um sujeito, crítico, criativo e autônomo.

Dentre os desafios mais relevantes, podemos citar: (i) a oferta de um ensino em ano de

SAEB, com foco em simulados; (ii) falta de autonomia dos professores em sala de aula; (iii) práticas pedagógicas engessadas com atividades voltadas a avaliação do SAEB/descriptores; e (iv) questões das avaliações externas e inviabilização da concretização de uma educação de fato de qualidade e com equidade educacional para todos os estudantes.

Ainda colaboram para este quadro, (i) as políticas educacionais que corroboram para uma educação voltada para o monitoramento e gerenciamento do ensino-aprendizado, por meio de programas de alfabetização como o Alfabetiza Pará, (ii) avaliações externas como SAEB, SISPAE e CNCA, simulados da SEDUC/PA e das SEMEDs, que são instrumentos que determinam o ensino para o resultado, típico de uma política neoliberal de educação, que busca o sucesso educacional através de números e do “pódio”, a chamada educação ranqueada, e que determinam uma pressão sobre os gestores e docentes em uma busca incessante por resultados quantitativos, com a invocação do individualismo em detrimento da coletividade social.

Outros fatores agravantes destacam-se: (i) ranqueamento dos Estados, municípios e escolas; (ii) concorrência entre professores pelos melhores resultados de alfabetização e níveis de aprendizados em suas turmas, principalmente visando determinar a qualidade do ensino por números muitas vezes “duvidosos” e ou por meio de dados meramente quantificáveis por meio do fluxo escolar e da prova de proficiência do SAEB.

Neste sentido, a gestão escolar passa a assumir um papel de mera executora dessas diretrizes educacionais dos órgãos centrais, não importando o formato de escolha e da direção escolar, seja por eleição, indicação, ou por processo seletivo, o foco é a gestão por resultados do SAEB, que da forma como analisamos, se coloca a favor da gestão gerencial em desfavor da democratização da gestão. A gestão escolar, impulsionada pelas políticas educacionais de base gerencial, vai ter que incluir na proposta pedagógica da escola e PPP os objetivos por metas de aprovação automática e resultados quantitativos “de uma maneira ou de outra”.

Para Santos e Oliveira (2022), a institucionalização de políticas de alívio da pobreza e proteção social, em que um de seus ingredientes é a implementação de um currículo instrumental,

curto, enxuto ou a política de avaliação de resultados, como por exemplo: avaliações do Sistema de Avaliação da Educação Básica SAEB/IDEB, estão interferindo diretamente nos planejamentos escolares, planos de aulas, práticas pedagógicas de professores e no PPP das escolas públicas desse país.

Considerando as diversidades sociais, econômicas, culturais e regionais, tantas vezes desconsideradas pelas avaliações de larga escala, a educação na Amazônia fica mais longe de ter uma gestão democrática e participativa devido às interferências e determinações de Diretrizes e Políticas Educacionais nacionais e regionais restritas aos resultados e metas quantitativas a serem alcançadas.

Dessa maneira, neste relato de experiência, foram apresentados dados quantitativos e qualitativos positivos, ações e práticas pedagógicas emancipatórias e equitativas, pois, dentro das contradições do contexto escolar expressas na pressão da lógica da gestão gerencial, foi o que foi possível implementar, vislumbrando uma imersão que visa a democratização da gestão e dos espaços escolares.

Buscamos, ainda, apresentar a recomposição das aprendizagens como símbolo de sucesso escolar, uma vez ser, no modelo de gestão gerencial, o trabalho pedagógico restrito aos resultados, o que nega o aprendizado com qualidade e equidade, já esquecidos pelo padrão de gestão escolar determinada nas políticas públicas oficiais de cada canto do Brasil, que apesar do esforço das políticas progressistas, é possível se observar a preponderância da força da gestão neoliberal e gerencial nas escolas públicas brasileiras.

No entanto, nós, gestores escolares, que temos uma formação que se alinha à concepção de mundo e de educação humana e transformadora, e que defendemos a concepção de gestão democrática, transparente, crítica e participativa (Sousa, 2021), temos resistido aos modelos de gestão neoliberal-gerencial, de base positivista, que simula neutralidade, porém, para além das aparências, revela em sua gênese uma perspectiva de mundo tradicional e patriarcal, portanto antidemocrática. Em contraponto, nossa resposta, é a luta para implementar uma gestão escolar mais humanizada, democrática com foco em um ensino de qualidade e equidade.

Considerações finais

A experiência na EMEF Ana Fortunato da Silva demonstrou que a gestão escolar, quando pautada na participação, ética profissional, compromisso, formação continuada, em projetos pedagógicos, saberes culturais dos estudantes, na equidade e recomposição das aprendizagens, é capaz de transformar o cotidiano escolar e promover aprendizagens reflexivas, significativas e contextualizadas.

Com a articulação entre o CNCA, o Programa Alfabetiza Pará (o Projeto Leiturômetro, Projeto: “Simulado do SAEB”, Projeto Cultura Afro-indígena e as Aulas de Reforço Escolar), formou-se um conjunto coerente de ações que assegurou as aprendizagens, inclusão, recomposição das aprendizagens e valorização do aluno como ser humano integral em um processo educacional dialético.

A intenção desse relato de experiência não é excluir a gestão gerencial como um todo, pois nesse tipo de gestão temos alguns pilares importantes, tais como: a análise de dados educacionais para tomada de decisões, encaminhamentos pedagógicos com base em evidências, acompanhamento e monitoramento das aprendizagens, entre outros. Porém, a nossa crítica é a ênfase exagerada em dados quantitativos, ou seja, os dados pelos dados, e o ranqueamento das escolas, a disputa entre escolas e professores, que se configuram em uma competição sem precedentes entre escolas e docentes.

A nossa proposta sempre foi não excluir, mas promover um movimento dialético que desse evidência a alguns pilares que são positivos no sentido pedagógico da gestão e que são pilares do modelo gerencial de gestão, somado aos pilares que promovem a democratização da gestão, como: o processo democrático na tomada de decisão, a participação da comunidade escolar, transparência e comunicação assertiva, alinhada ao acompanhamento dos dados educacionais, com análise pedagógica para tomada de decisões, elaboração de planos de ações e intervenções com base nos resultados das avaliações diagnósticas e formativas, com o objetivo de melhorar as aprendizagens dos estudantes.

Nesse sentido, inspirados nos teóricos educacionais que embasaram este relato, reafirmamos que a gestão democrática, transparente, humanizada e participativa é o caminho para a construção de uma gestão pautada na qualidade e equidade educacional, especialmente em contextos territoriais tão diversos como é o caso da EMEF Ana Fortunato, localizada no território da Amazônia paraense, onde a escola se consolida como espaço de transformação e pertencimento no município de Vitória do Xingu. Nessa escola, cada sujeito da comunidade escolar aprende no coletivo a lutar por uma educação situada, democrática, participativa, crítica, transparente, humanizada e emancipadora.

Os desafios da gestão democrática são diários nas escolas brasileiras porque observamos no sistema educacional a circulação de muitas concepções de gestão e de educação, dentre elas, concepções tradicionais e alienantes. Porém, optamos por defender uma educação integral, humana, situada e emancipadora, portanto, dialética. Tal educação somente poderá ser implementada, de fato, com gestores educacionais que defendam os pilares da gestão para construção do processo democrático.

Portanto, compreendemos que a gestão escolar democrática, constitui-se em um espaço privilegiado de garantia de postura ética e política, no contexto educacional, para garantia da aprendizagem com qualidade e equidade, com o objetivo de consolidar o processo de gestão escolar emancipador, com garantia de autonomia dos gestores escolares, transparência e participação coletiva da comunidade escolar nas tomadas de decisões.

Referências

BRASIL. Base Nacional Comum Curricular. Ministério da Educação e Cultura. Brasília, DF: MEC, 2017.

BRASIL. Compromisso Nacional Criança Alfabetizada. Brasília: MEC, 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Gestão da educação escolar/Luiz Fernandes Dourado. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Lei nº 9.394/96. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. MEC. Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Leis nº 10.639/2003 e 11.645/2008. Dispõem sobre o ensino da história e cultura afro-brasileira e indígena. MEC/SEB, Brasília – DF, 2003.

DOURADO, L. F. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. C. (Org.). Gestão democrática de educação: atuais tendências, novos desafios. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2013. p. 95-117. lo: Cortez, 2013. p. 95-117.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2001.

PARÁ. Programa Alfabetiza Pará: Lei nº 9.867, de 13 de março de 2023. Cria o Programa Alfabetiza Pará e regulamenta suas principais diretrizes. Belém: SEDUC, 2023.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

SANTOS, Flávio Holanda. Plano de Gestão de direção escolar. EMEF Ana Fortunato da Silva, Vitória do Xingu, Pará, 2023.

SANTOS, Flávio Holanda; OLIVEIRA, Leane Lima. Implicações da Lógica do Capital na Educação: Reflexões sobre a gestão escolar em Altamira – PA. In: SOUSA, Raimundo; VASCONCELOS, Socorro; QUEIROZ, Miguel; PEREIRA, Mary Jose (Orgs). A gestão de escolas públicas municipais: contradições, desafios e proposições. São Paulo: Editora Dialética, 2022.

SOUSA, R. Educação pública e à democratização da gestão: mediações e contradições. Curitiba: CRV, 2021.

VITÓRIA DO XINGU. Projeto Político Pedagógico da EMEF Ana Fortunato da Silva. Secretaria da Escola Municipal de Ensino Fundamental Ana Fortunato da Silva. Atualizado em 2025.

VITÓRIA DO XINGU. Secretária Municipal de Educação. Documento Curricular Municipal de Vitória Do Xingu/PA – DCM, nos termos da Resolução CME/VX nº 07, de 10 de novembro de 2020.

