SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

RAIMUNDO ALEXANDRE MORAES

FUNDAMENTOS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM BELÉM-PARÁ NO PERÍODO (2014-2013)

BELÉM - PA
2026

RAIMUNDO ALEXANDRE MORAES

FUNDAMENTOS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM BELÉM-PARÁ NO PERÍODO (2014-2013)

Texto de dissertação para defesa de Mestrado Acadêmico em Educação apresentado no Programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade Federal do Pará – Linha de Pesquisa Políticas Públicas Educacionais, do Instituto de Ciências da Educação sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos.

BELÉM - PA
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M827f Moraes, Raimundo Alexandre Moraes.
FUNDAMENTOS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM BELÉM-PARÁ NO PERÍODO (2014-2013) /
Raimundo Alexandre Moraes Moraes. — 2026.
110 f.

Orientador(a): Prof. Me. Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos Santos
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Belém, 2026.

1. Gestão escolar pública. 2. Gestão democrática. 3. Políticas educacionais. 4. Participação social. 5. Políticas públicas. I. Título.

CDD 370

RAIMUNDO ALEXANDRE MORAES

FUNDAMENTOS DE PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA EM BELÉM-PARÁ NO PERÍODO (2014-2013)

Texto de dissertação para defesa de Mestrado acadêmico em Educação apresentado no Programa de Pós-graduação em Educação, da Universidade Federal do Pará – Linha de Pesquisa Políticas Públicas Educacionais, do Instituto de Ciências da Educação sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos.

EM _20_ / _01_ / _2026_

Banca Examinadora

_____
Prof.ª Drª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos - Orientadora
Universidade Federal do Pará - UFPA

_____
Prof. Dr. Waldir Ferreira de Abreu - Membro Interno
Universidade Federal do Pará - UFPA

_____
Prof. Dr. Francisco Willams Campos Lima – Membro Externo
Universidade Estadual do Pará - UEPA

_____
Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro – Membro Externo
Universidade Federal do Pará - UFPA

"Ensina a criança no caminho em que deve andar, e, ainda quando for velho, não se desviará dele". Bíblia, livro de Provérbios 22:6.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a DEUS pela vida, Pela minha amada esposa Hellen Cristiane Cordovil Ferreira Moraes, que me acompanha em todos os nossos momentos da vida e que como fruto desse amor, gerou as nossas amadas filhas: Larissa Gabriele Ferreira Moraes e Alice Ferreira Moraes, presentes de DEUS na minha vida. A minha mãe Mirian de Jesus Moraes, que me concebeu a vida, as minhas tias Maria José Moraes, Sheila Moraes e Mery Moraes que sempre me amaram e acreditaram em mim, a minha irmã Marta Cristina Moreira Moreira, ao Juvenal Moreira(cunhado) e a Maria Leticia Moreira(sobrinha). Aos meus familiares Lucideia de Fatima Pinto(sogra) e o Oton da Cunha Pinto(sogro).

A minha querida orientadora Professora Doutora Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos Titular da UFPA, que conduziu com maestria e paciência na condução da construção dessa Dissertação de Mestrado, sou grato por suas orientações, correções e contribuições.

Eternamente grato desde a especialização, que honrosamente foi defender um querido, muito obrigado por possibilitar a realização de um sonho e contribuir nesse processo árduo pela busca do conhecimento científico e por incentivar a minha formação como pesquisador.

A todo corpo docente do PPGED, que contribuíram para minha formação acadêmica, através das atividades, disciplinas no mestrado, agradeço aos corpo de docentes que foram: Prof. Dr. Benedito Ferreira, Profª. Drª. Dalva Valente Guimarães Gutierres, Profª. Drª. Fabíola Bouth Grello Kato, Prof.ª Dr.ª Maria Edilene dos Santos Ribeiro, Profª. Drª Margareth da Silva Guerra, Profª. Drª Rosana Maria Gemaque Rolim, Profª. Drª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos e o Prof. Dr. Waldir Ferreia de Abreu (Coordenador do PPGED).

O corpo de Técnicos-Administrativos da Secretaria do Programa que sempre com educação, cortesia, responsabilidade contribuiram também na formação, muito obrigado aos secretário(a)s Drª. Danielle Cristina de Brito Mendes e ao Dr. William Pessoa da Mota Junior, assim como aos discentes Élio Santos e a Naomy Andrade Lavall (estagiários de secretaria).

Quero também agradecer a minha amiga e parceira de pós-graduação, Profa Msc Genilda Teixeira Pereira Amaral(doutoranda) e a Drª Mary Ellen Costa Moraes, que sempre contribuíram com seus conhecimentos, auxiliando, apoiando e motivando, pois como diziam, “tudo é possível ao que crê no SENHOR JESUS”, meu muito obrigado.

Na oportunidade, venho também agradecer a Direção do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), ao Prof. Dr. Armin Mathis (Diretor Geral) e a Profª. Drª. Mirleide Chaar Bahia (Diretora Adjunta), que apoiaram de acordo com a legislação vigente na liberação das atividades laborais.

Os Coordenadores do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública (PPGGP), no qual

exerço a função de secretário desde 2015, que foram: Profª. Drª. Simaia do Socorro das Mercês Coordenadora período (2015-2018), Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro (Coordenador do PPGGP no período (2018-2023), Prof. Dr. Fábio Carlos da Silva (Vice coordenador período 2018-2020) e o Prof. Dr. Silvio José de Lima Figueiredo (Coordenador do PPGGP no período (2024-2025).

Aos meus queridos e queridas amigos(as) e colegas de trabalho do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), que são: Albano Rita Gomes, Ana de Nazaré Veloso Medeiros, Aurilene Ferreira, Carolina Maués da Silva, Carmem Dilcely da Silva dos Santos, Elivaldo de Souza Cristo, João Cauby de Almeida Junior, José Nilberlánio Vieira, Josilene do Nascimento Ferreira, Letícia Pompeu de Sales, Maria da Paz Correa Saavedra, Maria Silvana Chedieck Martins, Maria do Socorro Barbosa Albuquerque, Paulo César Correia Guedes Mesquita, Rosangela Mourão, Roseany do Socorro Caxias Lima, Ruthane Saraiva da Silva e Wellingtton Augusto Andrade Fernandes.

Todos que direta ou indiretamente contribuiram nesse período acadêmico, pelos enormes desafios e inúmeros obstáculos, que torceram por mim nessa árdua caminhada, pelas orações e preces.

Agradeço novamente a DEUS meu Criador, ao seu Filho JESUS CRISTO meu Senhor e Salvador e ao ESPIRITO SANTO meu inspirador e que conventer todos os dias e pelo Poder da Palavra de DEUS, na minha vida pois almejamos a promessa da vinda do Reino, amém.

RESUMO

A gestão escolar pública constitui um campo central de debate no Brasil, especialmente em estados marcados por desigualdades sociais e territoriais, como o Pará. Este estudo teve como problema de pesquisa compreender quais fundamentos orientam as práticas de gestão escolar nas escolas públicas paraenses no período de 2014 a 2023, considerando as tensões entre o ideal normativo da gestão democrática e os desafios da prática cotidiana. O objetivo consistiu em analisar esses fundamentos a partir de diretrizes institucionais e normativas oficiais que estruturam a política educacional no estado. O referencial teórico apoia-se em autores como Saviani (2008), Cury (2002), Libâneo (2012), Paro (2016) e Bordignon e Gracindo (2001), que discutem os princípios da gestão democrática, as tensões da administração pública e a valorização da participação comunitária. A metodologia adotada foi de natureza documental e bibliográfica, com consulta de legislações, planos educacionais e produções acadêmicas disponíveis no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. A busca identificou inicialmente 1.774 trabalhos com o descritor "Gestão Escolar", sendo posteriormente filtrados estudos relacionados à área da educação, com foco na UFPA e na gestão escolar pública no Pará. Os resultados evidenciaram que a gestão escolar ultrapassa a dimensão burocrática, configurando-se como um processo que envolve planejamento, liderança, participação democrática, inovação e avaliação contínua. Contudo, embora exista respaldo normativo à gestão democrática, sua implementação ocorre de forma limitada, marcada por contradições estruturais, desigualdades regionais, centralização decisória e responsabilização (accountability) dos sujeitos escolares pelos resultados educacionais. Observou-se a coexistência de modelos gerencial e patrimonial nas práticas escolares, o que fragiliza a efetivação de uma gestão participativa e socialmente referenciada. Conclui-se que a consolidação da gestão escolar democrática no Pará depende da superação dessas contradições, mediante políticas públicas que promovam efetiva participação comunitária, valorização docente, fortalecimento dos colegiados e equidade territorial, além da institucionalização de processos permanentes de avaliação que contribuam para o aprimoramento das práticas escolares.

Palavras-chave: Gestão escolar pública; Gestão democrática; Políticas educacionais; Participação social; Políticas públicas; Accountability; Pará.

ABSTRACT

Public school management constitutes a central field of debate in Brazil, especially in states marked by social and territorial inequalities, such as Pará. This study sought to understand the foundations that guide school management practices in public schools in Pará between 2014 and 2023, considering the tensions between the normative ideal of democratic management and the challenges of everyday practice. The objective was to analyze these foundations based on institutional and official normative guidelines that structure educational policy in the state. The theoretical framework draws on authors such as Saviani (2008), Cury (2002), Libâneo (2012), Paro (2016), and Bordignon and Gracindo (2001), who discuss the principles of democratic management, the tensions within public administration, and the importance of community participation. The methodology adopted was documentary and bibliographic in nature, involving consultation of legislation, educational plans, and academic productions available in the CAPES Theses and Dissertations Catalog. The initial search identified 1,774 works using the descriptor "School Management," which were subsequently filtered to include studies related to the field of education, focusing on UFPA and public school management in Pará. The findings revealed that school management goes beyond a bureaucratic dimension, constituting a process that involves planning, leadership, democratic participation, innovation, and continuous evaluation. However, although there is normative support for democratic management, its implementation remains limited, marked by structural contradictions, regional inequalities, centralized decision-making, and the accountability imposed on school actors for educational outcomes. The coexistence of managerial and patrimonial models in school practices was observed, which weakens the realization of participatory and socially grounded management. It is concluded that the consolidation of democratic school management in Pará depends on overcoming these contradictions through public policies that promote effective community participation, teacher appreciation, strengthening of collegiate bodies, and territorial equity, as well as the institutionalization of ongoing evaluation processes that contribute to the improvement of school practices.

Keywords: Public school management; Democratic management; Educational policies; Social participation; Accountability; Pará.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 – ELEMENTOS QUE CONSTITUEM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 38

Quadro 2 – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO DAS DISSERTAÇÕES 51

Quadro nº 3 – A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DO INSTITUTO AYRTON SENNA E A PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEVIDES-PA 55

Quadro 4 – DO PLANO DE ESCOLA À ESCOLA DO PLANO: Implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) 57

Quadro 5 – IMPLICAÇÕES DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS NA GESTÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE BELÉM' 59

Quadro 6 - O INSTITUTO DAS ELEIÇÕES DIRETAS PARA DIRETOR DE ESCOLAS MUNICIPAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM' 61

Quadro 7 SUBSUNÇÃO DO PÚBLICO AO PRIVADO NA EDUCAÇÃO PARAENSE' 63

Quadro nº 8 - A GESTÃO DO RISCO SOCIAL NA ESCOLA EM DOCUMENTOS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE (2005 a 2015) ANÁLISE DA IMPLICAÇÃO DO PROFESSOR' 65

Quadro 9 - PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR (ProEMI): análise a partir do conceito de inovação e integração curricular 68

Quadro 10 - UM ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA PARAENSE DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (SisPAE) 70

Quadro 11 - O DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICIPÍO DE BELÉM-PA 73

Quadro 12 - O PROJETO “MUNDIAR” E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO E NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA OFERECIDA EM ESCOLAS DE ANANINDEUA-PA 78

Quadro 14 - OS SENTIDOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS 80

Quadro 15 – CRONOLOGIA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO PARÁ (2014–2023) 84

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPACIT	Coordenadoria de Capacitação Profissional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CF	Constituição Federal do Brasil
CIESE	Câmara Intersetorial de Educação e Saúde na Escola
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IAS	Instituto Ayrton Sena
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICED	Instituto de Ciências da Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES	Instiuições de Ensino Superiores
INEP	Instituto Nacional
LDB	Lei de Diretrizes Básicas de Educação
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NGP	Nova Gestão Publica
OBSERVE	Observatório de Gestão Escolar Democrática
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
PAME	Programa de Avaliação e Melhoria da Educação Básica
PAR	Plano de Ações Articuladas
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PDE	Planos de Desenvolvimento da Escola
PDE-Escola	Plano de Desenvolvimento da Escola
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PDU	Planos de Desenvolvimento da Unidade
PEE	Plano Estadual de Educação
PEE/MA	Plano Estadual de Educação do Maranhão
PEE/PA	Plano Estadual de Educação do Pará
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
PME	Planos Municipais de Educação
PME/PA	Plano Municipal de Educação
PMQEEB/PA	Programa de Melhoria da Qualidade e Expansão da Cobertura da Educação Básica no Pará

PNE	Plano Nacional de Educação
PNEM	Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio
PNPS	Política Nacional de Promoção da Saúde
PPEP	Pacto pela Educação do Pará
PPGED	Programa de Pós-Graduação em Educação
PPGGP	Programa de Pós-Gradução em Gestão Pública
PPP	Projetos Político-Pedagógico
PPP	Parceria Público Privada
ProEMI	Programa Ensino Médio Inovador
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
ProNEA	Programa Nacional de Educação Ambiental
PSE	Programa Saúde na Escola
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria de Educação
SEDUC/PA	Secretaria de Educação do Pará
SEMEC	Secretaria Municipal de Educação
SisPAE	Sistema Paraense de Avaliação Educacional
SLARDES	Seminario Latino-Americano de Reforma do Ensino Superior
SOME	Sistema de Organizações Modular de Ensino
UAP	União Acadêmica Paraense
UEPA	Universidade Estadual do Estado do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14

1. – Um panorama geral dos vários momentos importantes em que passamos no Brasil e no Pará, em particular, que teve reflexos que ainda perduram 17

1.2 – A Gestão Educacional e seu papel nas Escolas Públicas e suas relevâncias na pesquisa 31

1.3 - Instrumentos Institucionais, Diretrizes, Normas e Planos referentes às Políticas Educacionais 35

1.4 - Princípios da Administração Pública 37

2 – O Contexto Geral da Gestão Administrativa Educacional 41

2.1 - Revisão Bibliográfica e Documental 49

3 – A Gestão da Educação Pública no Pará de 2014-2023 83

3.1 – Princípios da Gestão Pública 87

4 – Resultados e Discussão da Gestão Pública no Pará 89

4.1 Práticas de Gestão Escolar: Participação, Eficiência e Qualidade Educacional 90

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS 94

6 - REFERÊNCIAS 104

INTRODUÇÃO

A construção da pesquisa surgiu pelo interesse em investigar sobre políticas públicas educacionais, especialmente após minha inserção no serviço público federal, por ocasião da aprovação no cargo de Auxiliar em Administração na Universidade Federal do Pará (UFPA), em fevereiro de 2012.

Desde então, exerço a função de secretário do Programa de Pós-gradução em Gestão Pública(PPGGP), viculado ao Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), cargo que exerço até o presente ano de 2025. Quando iniciei a qualificação, possibilitado por meio de uma politica pública de qualificação para servidores federais, pois de acordo com o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998, que institui a Política Nacional de Capacitação dos Servidores para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências, politica, integrando o Plano de Desenvolvimento Institucional(PDI), das Instiuições de Ensino Superiores(IES), de acordo com a legislação vigente, que trata de uma politica assertiva de desenvolvimento de servidor(a), que estabelece como objetivo:

> Qualificar e capacitar o quadro de servidores. Desenvolver uma política institucional de qualificação e capacitação de servidores, observando a política nacional e as especificidades regionais para melhoria do desempenho profissional e institucional. (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL, 2011-2015, p. 48)

Em consonância com essa política de desenvolvimento de servidores, surgiu a oportunidade de aprofundamento de conhecimentos por meio de ações institucinais e pela execuções de políticas institucionais de qualificação aos servidores, que me possibilitou a participação no curso de especialização em Gestão Universitária, oferecido pela Coordenadoria de Capacitação Profissional(CAPACIT) juntamente com o Núcleo de Altos Estudos Amazônico(NAEA), orgão vinculado a Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP) da Universidade Federal do Pará(UFPA), onde ocorreu a realização do curso e na disciplina: “Educação Superior: Contexto Estratégico e Gestão Profissional”, ministrado pela Profª. Drª. Terezinha Fatima Andrade Monteiro dos Santos, a partir do momento que despertou a inquietação/interesse pelo tema Gestão Educacional Pública.

Ao concluir a pós-graduação Lato Sensu, recebi o convite para participar das reuniões do Grupo de Estudos e Pesquisa Observatório de Gestão Escolar Democrática (Observe) como ouvinte, quando comecei a participar dos encontros, iniciou o processo de aprofundamento do tema sobre Gestão Educacional e Políticas Públicas na área da Educação no Estado do Pará.

Por volta de março de 2023, consegui a aprovação no processo seletivo do Mestrado Acadêmico em Educação no Programa de Pós-graduação em Educação(PPGED), tornando-me orientando da Prof.ª Dr.ª Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos Santos, cordenadora do Grupo de Estudos e Pesquisa Observatório de Gestão Escolar Democrática (Observe), do Instituto de Ciências da Educação (ICED), na linha de politicas públicas educacionais, com a proposta de projeto de pesquisa sobre a gestão escolar nas escolas públicas do Pará, começando com o estudo dos fundamentos das Práticas da Gestão Escolar Pública do Pará, no Período (2014-2023).

A definição temporal justifica-se pela promulgação de vários documentos, leis, diretrizes, que compõe o Sistema Educacional Brasileiro, conforme explicitaremos mais à frente.

Com o exercício da função de secretário no PPGGP/NAEA/UFPA, conforme já revelei que após ter sido eleito pelos pares da categoria de técnico-administrativo, como representante da categoria dos técnicos no Colegiado do Pragrama e do Congregação do Núcleo. Com a participação nas reuniões, possibillitou novas vivências, novas práticas, quanto a processo administrativos de gestão pelas deliberações do Colegiado do programa e da instância superior do Núcleo, e também na Congração, pois temos a manifestaçao e o voto, na arena decisória do Núcleo, membro eleito, representatividade e etc.

De acordo com as reuniões e votações no processos administrativos nas decisões Colegiadas, no intiuito de executar as atividades administrativas instituconais e de acordo com a Legislação vigente, conforme as resoluções, instruções normativas, de acordo com a autonomia da Universidade, atividades essas de finalidade burocráticas que compõe a gestão administrtiva em seu Planos de Desenvolvimento da Unidade(PDU) e respectivo Plano de Desenvolvimento Institucional(PDI).

Tais experiências por meio de reuniões, despertaram a necessidade de refletir quanto quais fundamentos legais são praticados e sustemtam a gestão administrativa, econômica no âmbito do planejamento e do desevolvimento universitário.

Ao iniciar no mestrado acadêmico, propusemos a seguinte reflexão de pesquisa: Quais são os fundamentos que orientam as práticas de gestão escolar nas escolas públicas do Pará, entre 2014 a 2023, conforme evidenciado em documentos oficiais e diretrizes institucionais.

A questão de pesquisa em tela vem de uma motivação vinculada à trajetória tanto pessoal quanto profissional do pesquisador, quanto ás demandas objetivas do campo educacional.

Na perspectiva de poder desvelar o estado do conhecimento de como tem sido implementada a gestão escolar no Pará, sendo assim importante conhecer, a partir dessas reflexões, como a legislação educacional estadual, que aborda a gestão democrática nos aspectos normativos legais.

A experiência vivenciada no âmbito da administração universitária, aliada ao contato direto e indireto com processos decisórios e normativos, despertou a necessidade de aprofundar a análise acerca de como as diretrizes legais e as políticas públicas se concretizam no cotidiano da gestão escolar.

Essa inquietação foi intensificada pelo contexto histórico e estrutural do Estado do Pará, marcado por ampla diversidade territorial, populacional, econômica e social, o que impõe desafios significativos à implementação das políticas educacionais em conformidade com as legislações vigentes. Nesse cenário, destacam-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996), o Plano Nacional de Educação (PNE), bem como o Plano Estadual de Educação do Pará (PEE), que orientam a organização e o desenvolvimento das políticas educacionais em âmbito nacional e estadual.

No Estado do Pará, tais diretrizes foram desdobradas nos Planos Municipais de Educação dos 144 municípios, de modo a assegurar que cada unidade escolar participe efetivamente do sistema educacional brasileiro e contribua para o alcance das metas estabelecidas, bem como para o fortalecimento dos respectivos planos de desenvolvimento institucional.

A implementação dos Planos Municipais de Educação (PME), referentes ao decênio 2015–2025, encontra-se em fase final, com monitoramento intensivo e vigência prorrogada até 31 de dezembro de 2025, em consonância com a prorrogação do Plano Nacional de Educação, estabelecida pela Lei 14.934. Ademais, a consolidação do Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE) tem se mostrado fundamental para o diagnóstico da aprendizagem e para o acompanhamento das metas previstas nos PMEs, fornecendo subsídios técnicos à formulação e ao aprimoramento das políticas educacionais no âmbito estadual e municipal.

No que se refere às metas do Plano Nacional de Educação (2014–2025), destacam-se a Meta 7, que trata da qualidade da educação básica em todas as etapas e modalidades, estabelecendo, entre suas estratégias, o apoio técnico e financeiro à gestão escolar mediante a transferência direta de recursos às unidades de ensino; e a Meta 19, que aborda especificamente a consolidação da gestão democrática, prevendo um conjunto articulado de estratégias destinadas a garantir a participação da comunidade escolar no planejamento e na aplicação desses recursos, com vistas à ampliação da transparência e ao fortalecimento da gestão democrática..

Após essas considerações introdutórias, a dissertação encontra-se estruturada em três seções, além desta Introdução. Na primeira seção, apresenta-se um panorama geral da organização do trabalho e dos principais eixos analíticos que fundamentam a investigação.

1. – Um panorama geral dos vários momentos importantes em que passamos no Brasil e no Pará em particular que teve reflexos que ainda perduram

Nesse panorama geral, iniciamos no contexto da ditadura militar, no Brasil (1964-1985), que teve um impacto profundo e duradouro na educação, com políticas e práticas que buscaram controlar o pensamento e a formação das futuras gerações. A repressão, a censura e a imposição de uma visão ideológica alinhada ao regime afetaram diretamente as instituições de ensino e o conteúdo educacional. Particularmente, no Pará, as instituições públicas também estiveram sob a vigilância dos prepostos do regime instalado me 1964.

Então podemos dizer que, em cada periodo da história, o sistema educacional brasileiro vem sempre sendo atacado, por diversos regimes e/ou sistema de governo. No Brasil, meados de 1968, a população brasileira, realizou varios levantem indo as ruas para lutar, pelos seus direitos civis e constitucionais, ocorrendo inumeras perserguições, prisões, desaparecidos e mortes.

A resistência a esse controle se manifestou em movimentos populares, por volta de 1968, nos quais a população foram as ruas, para lutar por direitos civis e constitucionais, com as forças dos movimentos sociais, sindicais, estudantis, artísticos, literários, docentes, intelectuais e sociedade civil organizada, lutaram pelas volta do sistema democrático.

Muitos foram perseguidos, exilados, foram presos e também mortos. Devido as pressões populares, a partir do movimento de caráter nacional denominado de “Diretas já”. equivalente tivemos a abertura do processo de redemocratização do Estado e volta dos direitos civis, que culminaram com a promulgção da Constituição Federal de 1988.

No Estado do Pará, teve os episódios do fechamento do prédio onde se realizava o Seminario Latino-americano de Reforma do Ensino Superior (SLARDES) e a invasão da União Acadêmica Paraense (UAP), de acordo com CUNHA E SILVEIRA (2008), marcaram o período mais violento do regime na capital, com a designação de coronel Jarbas Passarinho, como interventor no Estado.

O golpe se efetivava pela imposição de força por parte dos militares golpistas. Cenas de mortes, prisões, torturas e demais atrocidades os direitos civis retirados pelo A-5, extinguindo os partidos políticos, agremiações estudantis e demais camadas da sociedade paraense da época.

De acordo com SANTOS (2012), o cenário era de resistência, luta e oposição ao regime autoritário de 1964, da qual destacamos a importância fundamental de uma sociedade civil organizada que discutisse as pautas das lutas sociais e pela legitima volta da democracia no País.

No entanto, é importante reconhecer que essa transição implicou na aceitação de muito privilegios para a burguesia brasileira. Para os propósitos desta dissertação, a “sociedade civil”, é um conjunto complexo formado por organizações que assumem a forma de ‘partidos’, que se constituem em decorrência de seus interesses (GRAMSCI, Antonio,1984).

SAVIANNI (2018), afirma que a transição complexa envolvendo varios atores, para o novo desafio da volta ao sistema democrático brasileiro teve papel de destaque:

> A “transição democrática” se fez, pois, segundo a estratégia da conciliação pelo alto, visando a garantir a continuidade da ordem socioeconômica em consonância, portanto, com a visão dos grupos dominantes, à frente a burguesia, que interpretam a “transição democrática” na linha da estratégia da conciliação, reduzindo-a a um mecanismo de preservação, numa forma que incorpora o consentimento dos dominados, dos próprios privilégios.

Para o mesmo autor, o processo de transição deu-se de forma lenta com amplas negociações do tipo a “Lei da Anistia” , nº 6.683 de 28/08/1979 do Presidente João Batista de Oliveira Figueiredo, de acordo com:

> Art. 1º É concedida anistia a todos quantos, no período compreendido entre 02 de setembro de 1961 e 15 de agosto de 1979, cometeram crimes políticos ou conexo com estes, crimes eleitorais, aos que tiveram seus direitos políticos suspensos, paragrafo § 2º - Excetuam-se dos benefícios da anistia os que foram condenados pela prática de crimes de terrorismo, assalto, seqüestro e atentado pessoa).

Esse ato permitiu a volta dos brasileiros exilados e banidos do País, tornando-se clandestinos dentro do território, que por trás do jogo político da época, houve grande interesses de nações capitalistas, pela volta do regime democrático, em virtude dos acordos internacionais, como o “Consenso de Washington”, que é um conjunto de recomendações com o objetivo de discutir as reformas consideradas necessárias para a América Latina, impostas por diversos organismos internacionais, para aplicação de políticas neoliberais, na redução investimentos, recursos financeiros e de ações estratégicas do Estado Brasileiro na economia, na educação, na saúde, assim como em outras áreas governamentais e políticas .

VAZ e MERLO (2020), ao analisaram a experiência neoliberal no Brasil, afirmam que se consolidou após a abertura democrática, sendo o país um dos últimos países da região a aderir ao regime neoliberal, justamente após a formulação do Consenso de Washington.

Esse conjunto de diretrizes econômicas preconizava uma serie de reformas, como reforma fiscal, a redução e reorientação de gastos, flexibilização da taxa de juros, câmbio competitivo, liberalização e desregulamentação do comércio, as privatizações, a respeito aos direitos de propriedade e criação de um ambiente favorável para investimentos externos.

Quanto ao processo de redemocratização do país, que se insere em um contexto histórico complexo, caracterizado pela estagnação econômica, pelos elevados índices de inflação herdados dos regimes militares e pela desvalorização da moeda nacional frente ao dólar. Nesse período histórico, intensificaram-se através das pressões internas e externas, pelo retomada dos governos democráticos na América Latina, muitas vezes respaldadas por organismos internacionais que financiaram modelos de governança alinhados à defesa do sistema capitalista no mundo.

Nesse contexto, SAVIANI (2018), ressalta que a privatização, ou negociação dos serviços públicos, a abertura da economia para as multinacionais, maior controle fiscal e reformas do Estado, nas áreas administrativas, tributarias e previdênciaria eram aspectos relevantes no processo pela volta da democracia, direitos civis e dos poderes do Estado distituidos pelas Ditaduras Militares.

Outro ponto abordado por SAVIANI (2018, p. 292) foi que a educação brasileira sofre inumeros ataques :

> Nesse novo contexto as medidas de política educacional vão ser marcadas por uma espécie de neoconservadorismo. Diante do mote do "Estado mínimo" passa-se a considerar a chamada "decadência da escola pública" como resultado da incapacidade do Estado de gerir o bem comum. Com isso advoga-se, também no âmbito da educação, a primazia da iniciativa privada regida pelas leis do mercado.

Com a promulgação da sétima Constituição Federal do Brasil, em 5 de outubro de 1988, sendo denominada "Constituição Cidadã", inaugurou-se um novo período democrático no País, que reafirmou a legitimidade dos direitos civis e políticos, bem como o Papel do Estado em garanti-los.

Por meio do sistema democrático, a divisão e autonomia dos poderes, em que cada poder com sua autonomia para atuar dentro de suas prerrogativas (Executivo, Legislativo e Judiciário), são fundamentais. A Constituição Federal de 1988 assegura o seu direito fundamental do voto e, consequentemente, os direitos e deveres dos cidadãos, de acordo com:

> Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição (BRASIL,1988).

O artigo 6º são direitos sociais na Constituição Federal de 1988, que estabelece a educação, também como um direito social fundamental, ao lado de outros direitos essenciais à dignidade humana, como saúde, trabalho, moradia e previdência social (BRASIL, 1988).

No contexto do sistema educacional brasileiro, que se compreende desde a educação básica até o ensino superior, reconhece-se o papel transformador da educação, nos aspectos sociais, intelectuais e econômicos.

A positivação desse direito no texto constitucional consolidou a educação como garantia fundamental à população em idade escolar, assegurando condições para o desenvolvimento da capacidade cognitiva, do senso crítico e da consciência cidadã.

Dessa forma, a educação constitui-se como instrumento central para a formação de sujeitos conscientes de seus direitos e deveres, contribuindo para os processos de mobilidade social e transformação da realidade.

A Educação tornou-se fundamental na construção da minha trajetoria pessoal e profissonal, pois como direito social. Ao concluir o ensino básico, médio e superior, em meados de 2012, após longo periodo de dedicação a processos seletivos para a carreira do serviço público obtive, a tão sonhada aprovação em concurso público, a qual ocorreu nesta Instituição de Ensino Superior (IES), a Universidade Federal do Pará, no decorrer da trajetoria profssional, somos estimulados a continuar a busca por constante qualificação profissional, no caso atraves do acesso a pós-graduação (Lato Sensu e/ou Strictu Sensu).

Após adquirir uma qualificação profissional, por meio da especialização que permitiu o acesso a ascensão funcional de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação(PCCTAE), instituído pela Lei nº 11.091/2005, que regulamenta o desenvolvimento profissional dos servidores que trabalham em Universidades Federais, Institutos Federais e outras Instituições Federais de Ensino (IFEs) no Brasil, organizando suas carreiras em classes e níveis, com base em escolaridade, responsabilidade e capacitação.

De acordo plano de cargo e salarios dos servidores de instituições de ensino superior, após o aumento dos vencimentos, por mieo de qualificação, obtendo o incentivo a qualificação que possibilita o aumento salarial, da renda financeiro, a qual possiblita qualidade de vida, conforme previsto pela Constituição Cidadã, de acordo o artigo nº. 205:

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

A Constituição Federal estabelece a educação como direito de todos e dever do Estado, da família, a ser promovida com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento do indivíduo, ao exercício da cidadania e à qualificação para o trabalho.

Para tanto, é indispensável a garantia de condições estruturais, materiais e humanas adequadas ao funcionamento das instituições escolares, de modo a efetivar o direito à educação.

Apesar de comumente o processo educativo começar na família, o Estado Brasileiro (Municípios, Estado e União), no caso ensino fundamental, médio e superior, pois é dever do Estado, garantir através de políticas públicas o acesso, a permanência e a conclusão dos estudos, em todas as faixas de idade/etárias da população em idade escolar.

Assim como também, toda estrutura necessária para a funcionalidade do tipo: salas de aula, biblioteca, quadra de esportes, refeitório, banheiro, auditório, e acesso ao material didático, merenda escolar, uniformes, e o capital social, a constituição do corpo docente, técnico-administrativo, servidores da área da limpeza, segurança (terceirizados), entre outros serviços essenciais para o funcionamento das escolas do país.

Para MARX E ENGELS (1983 p. 60), a educação transcende a mera instrução para se tornar um caminho essencial à emancipação humana. Longe de ser apenas um meio para o desenvolvimento de habilidades profissionais, a educação deve ser compreendida como uma força libertadora, capaz de conduzir os indivíduos a uma consciência crítica e à liberdade.

Essa concepção se fundamenta na ideia de que a educação precisa ser integral, ou seja, envolver a totalidade do ser humano e por meio de uma combinação harmoniosa de três dimensões essenciais que são intelectual, corporal e espiritual.

Portanto, a educação deve vincular o saber teórico à prática produtiva, rompendo a divisão histórica entre o trabalho manual e o trabalho intelectual. Então a educação possui como finalidade de contribuir para a formação dos indivíduos completos, capazes de compreender e transformar a sua realidade, de modo que a própria vida social se torne um espaço de produção de conhecimento e emancipação.

> O Estado é aquela comunidade humana que, dentro de determinado território – este, o ‘território’, faz parte de suas características – reclama para si (com êxito) o monopólio da coação física legítima (WEBER, 1982, p. 98).

De acordo com BIANCHI (2014), que cita WEBER (1982, p. 98), quando se fala do Estado estamos nos referindo à Instituição, aparelho político de toda a sociedade e produto histórico de relações de produção; forma específica de dominação; compreendendo um sistema de órgãos e instituições especiais que exercem o poder.

Atua com base em um conjunto de regras, legislação, normas que regem os órgãos públicos, criados para atender a sociedade em diversas áreas, possuindo estrutura, autoridade e autonomia financeira na gestão administrativa de suas próprias instituições.

Nessa luta por conquistas e pela ocupação dos espaços de poder o processo, a construção de políticas públicas para educação ganharam um marco importante com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que se estabelece no seu Art. nº 5º:

> O acesso à educação básica obrigatória é direito público subjetivo, podendo qualquer cidadão, grupo de cidadãos, associação comunitária, organização sindical, entidade de classe ou outra legalmente constituída e, ainda, o Ministério Público, acionar o poder público para exigi-lo. (BRASIL, 1996, p. 25).

Segundo LINO E ARRUDA (2017, p. 229), afirmam que a educação possui o caráter de direito subjetivo, com garantia de financiamento pelo ente público. Eles destacam que a educação foi reconhecida como um direito público subjetivo do indivíduo e a responsabilidade de sua oferta e financiamento foi atribuída aos entes federados.

A participação popular no processo de redemocratização, por sua vez, gerou diversas reivindicações para uma maior inserção nas áreas econômica, política, cultural e social.

Nesse contexto, para Dourado (2007), que apresenta a trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil é marcada por diversas mudanças e reformas que refletiram o contexto político, econômico e social do País em cada período histórico.

A Constituição Brasileira de 1988, conhecida como a Constituição Cidadã, conforme já assinalamos, desempenhou um papel central nas transformações mais recentes da educação no país, consolidando uma série de avanços importantes:

> constituição e a trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil, em especial os processos de organização e gestão da educação básica nacional, têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade, por carência de planejamento de longo prazo que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas de projeto de poder. (fonte: Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007)

Tais descontinuidades demonstram, portanto, a falta de consolidação de politicas públicas no campo educacional, para o fortalecimento da gestão democrática que, na verdade, enquanto processo, deve ser tratada como democratização da gestão, de acordo com o autor PARO (2012).

A Reforma do Estado brasileiro, nos anos 1990, sob o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), foi um marco na história da administração pública do país. Conforme sua solicitação, a seguir, detalho as bases, os autores e as críticas que moldaram esse processo.

A reforma foi uma resposta à crise do Estado burocrático e desenvolvimentista que dominou o Brasil por décadas. Esse modelo, pautado na centralização e na intervenção estatal na economia, demonstrou sinais de esgotamento, gerando ineficiência, déficit público e uma incapacidade de responder às crescentes demandas sociais.

No cenário de redemocratização e globalização dos anos 1990, a reforma buscou modernizar a máquina pública e redefinir o papel do Estado, que deveria deixar de ser o principal produtor de bens e serviços e assumir uma nova função: promotor e regulador do desenvolvimento.

Segundo SANTOS (2008, p. 3), que a gestão da educação ainda é centralizada, seus comandos são verticalizados, apesar do discurso participacionista e da descentralização, aqui entendida como deslocamento da execução, da incorporação da lógica do mercado, dos modelos de gestão.

A descentralização e autonomia são, talvez, os mais importantes eixos para o processo de democratização, que ocorre no bojo das reformas dos anos 90, para além do universo da política hegemônica, ganhando outra significação, diferente, portanto, do que entendemos como distribuição de poder, criação de possibilidades de autonomia da gestão, da participação e controle social dos recursos públicos. O que vem acontecendo é a transferência de responsabilidade para a gestão da coisa pública (Estados, Municípios e Distrito Federal), para autonomia financeira.

Ainda de acordo com SANTOS (2008), a ênfase da descentralização, autonomia e quanto a participação democrática, que as reformas administrativas ocorridas na década de 90 atacam fortemente o sistema educacional brasileiro.

O enfraquecimento da gestão escolar em contrapartida a incorporação de uma lógica gerencial e de mercado aos modelos de gestão pública na área da educação.

A discussão citada evidencia a contradição central das reformas educacionais implementadas no Brasil a partir da década de 1990, conforme analisado por Santos (2008). Embora o discurso oficial enfatize a descentralização, a autonomia e a participação democrática, a autora demonstra que a gestão educacional permanece estruturalmente centralizada e marcada por comandos verticalizados.

Tal processo revela que a chamada descentralização ocorre, predominantemente, no plano da execução das políticas, sem a efetiva redistribuição do poder decisório, o que reforça a incorporação de uma lógica gerencial e de mercado aos modelos de gestão pública.

Assim, como foi possível observar, o parágrafo evidencia uma descentralização que não se traduz em democratização, mas em responsabilização dos gestores locais, frequentemente desacompanhada das condições materiais e institucionais necessárias para a efetivação de uma gestão verdadeiramente democrática.

Esse cenário político e econômico vem acontecendo desde 1960 que o sistema educacional após o Congresso Brasileiro da época, aprovar a Lei de Diretrizes Base da Educação (LDB de 1961), que de acordo com o desenvolvimento do sistema econômico, propôs que a política de educação fosse voltada para fortalecer a formação profissional e técnica, com mão-de-obra da população brasileira, escolarizada para esses fins de atender as novas diretrizes do mercado de trabalho mundial, internacional, nacional e local. No intuito de abastecer com mão-de-obra barata as indústrias, os comércios, as fábricas e a economia de modo geral, conforme os avanços tecnológicos contribuíram na construção do desenvolvimento do País pela reindustrialização tardia.

De acordo com JÚNIOR (2013), ao abordar as relações entre escolaridade e emprego, entre educação e mercado de trabalho ou em outras palavras, a ideia de investimento em capital humano, argumentando que este pressupõe uma relação direta e necessária entre capacitação do trabalhador e desenvolvimento económico, pela via do mercado de trabalho (p. 171).

Na construção do processo de industrialização brasileira o acesso ao sistema de ensino, produzirá novos cenários, promovendo o desenvolvimento urbano, como asfaltamento de vias, valorização imobiliária, saneamento básico, edificações para atender a população com serviços de utilidade pública em que tivemos a construção de escolas, postos de saúdes, comércios, delegacias, farmácias, estâncias, restaurantes, hospitais, mercados, feiras, praças entre outras edificações, para atender as necessidades da sociedade civil organizada. com obras por meios públicos, privados ou em parcerias entre ambas.

Nesse ponto a educação propõe a possibilidade de ascensão social, cultural e econômica, ao se conquistar por meio da escolaridade, que produz conhecimento didático, com novos saberes acadêmicos com a junção dos saberes tradicionais, orais, para que possamos aprendemos quanto os direitos e deveres na construção da formação da cidadania brasileira.

O investimento na educação do ensino médio e técnico visa que o trabalhador(a) nesse processo de industrialização, tenha por objetivo, o aumento da produtividade, para proporcionar o acúmulo de capital, através do lucro, obtido pelas classes dominantes com a exploração das classes trabalhadoras.

O ensino superior é marcado pelo direcionamento para a formação de profissionais liberais e para a pesquisa/ensino e extensão.

Por meio do modelo fordista/taylorista no processo de industrialização brasileira, as atividades laborais repetitivas, de instruções, manuseio de fácil entendimento para que esse novo trabalhador(a) brasileiro potencializasse a economia do País.

De acordo com o contexto do mundo do trabalho, que influenciou a formação do planejamento educacional brasileiro, que após as transformações políticas, econômicas, tecnológica, informacional, sociais, a ciência da administração penetra na gestão escolar.

Com o advento da promulgação da Sétima Constituição Brasileira 1988, que regula preceitos, normas e princípios, com base legal, na construção dos direitos e deveres do Estado, junto ao desenvolvimento da educação do país.

No Capítulo III da Constituição no Artigo 205:

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

Tal artigo estabelece que a educação tornasse um direito de todos e um dever do Estado e da família, devendo ser promovida com a colaboração da sociedade. Esse dispositivo constitucional consagra a universalidade do direito à educação, vinculando-o a três finalidades centrais: o pleno desenvolvimento da pessoa, o preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho.

A formulação desse artigo reflete um avanço no campo dos direitos sociais no Brasil, pois rompe com visões restritivas e elitistas que historicamente marcaram o acesso à educação, ao mesmo tempo em que estabelece um marco normativo para a construção de políticas públicas educacionais.

Além disso, a responsabilidade compartilhada entre Estado, família e sociedade reforça a necessidade de mecanismos de participação social, como os conselhos e planos de educação, garantindo maior democratização na gestão educacional.

O artigo 208 da Constituição Federal de 1988, ao regulamentar a execução do direito à educação, garante sua oferta em unidades escolares distribuídas por todo o território nacional, assegurando o atendimento a todos os povos do país. Esse dispositivo constitucional reforça que a educação deve estar ancorada em um planejamento estatal que possibilite sua aplicabilidade por meio de políticas públicas concretas.

Tais políticas envolvem desde a previsão orçamentária para investimentos em infraestrutura física, como prédios administrativos, salas de aula, bibliotecas, laboratórios de informática, refeitórios e quadras poliesportivas, até a contratação de servidores técnico-administrativos e docentes, preferencialmente por concurso público.

Além disso, no contexto da reforma do Estado e da crescente terceirização, observamos a transferência de parte dos serviços de apoio, como limpeza, vigilância, alimentação e transporte escolar, para empresas privadas, o que evidencia um tensionamento entre a responsabilidade estatal e a lógica de gestão inspirada em modelos de eficiência administrativa.

Dessa forma, o artigo 208 revela-se central para compreender tanto a obrigatoriedade constitucional de garantir condições materiais e humanas ao funcionamento da escola, quanto os dilemas enfrentados na efetivação desse direito em meio às transformações das políticas públicas educacionais.

No artigo 214 da Constituição Federal de 1988, que institui o Plano Nacional de Educação (PNE), com vigência de dez anos, como instrumento de planejamento estatal destinado à articulação do sistema educacional em regime de colaboração entre União, Estados e Municípios.

Nessa mesma direção, a Lei nº 9.394/1996 (LDBEN), visa tratar da gestão democrática, estabelece, no artigo 14, que os sistemas de ensino devem definir normas próprias para a organização do ensino público na educação básica, respeitando suas peculiaridades e princípios.

Essa articulação entre Constituição e LDB evidencia a centralidade do planejamento e da participação social como fundamentos da política educacional, na medida em que o PNE orienta metas e estratégias de longo prazo, enquanto a gestão democrática busca assegurar a corresponsabilidade da comunidade escolar, gestores, docentes, estudantes e famílias, nos processos de decisão.

Desse modo, observa-se uma complementaridade entre os dois dispositivos legais: de um lado, o PNE fornece diretrizes de caráter nacional e temporalmente definidas; de outro, a LDB garante que a implementação ocorra de forma participativa, respeitando a diversidade e as especificidades locais.

A proposta deste estudo possibilita uma reflexão relevante ao contribuir para a compreensão de que a gestão escolar não deve ser reduzida a um exercício meramente burocrático, mas entendida como uma prática política, pedagógica e social, fundamental para a efetivação de processos democráticos no âmbito educacional.

Nesse sentido, a pesquisa se propõe a partir das referências dos seguintes autores clássicos como PARO (2005), que discute quanto a gestão democrática, também do autor LIBÂNEO (2014), que enfatiza quanto o planejamento como elemento essencial, e LÜCK (2009) que destaca a liderança educacional.

A pesquisa insere-se um quadro mais amplo da reflexão, no caso da educação pública no Estado do Pará e em particular, da gestão escolar, de que o presente estudo tem como objetivo central analisar os fundamentos que orientam as práticas de gestão escolar nas escolas públicas do Estado do Pará, no período de 2014 a 2023, a partir da análise de documentos oficiais e diretrizes institucionais.

Nesse contexto, busca-se, primeiramente, identificar os marcos normativos e institucionais que regulamentam a gestão escolar na região; em seguida, examinar a forma como tais fundamentos são efetivamente incorporados à prática cotidiana das escolas; avaliar as estratégias de gestão adotadas à luz dos princípios legais e institucionais; investigar desafios e lacunas existentes na implementação dessas diretrizes; e, finalmente, propor recomendações que possam contribuir para o aprimoramento da gestão escolar, de modo a garantir maior consonância entre a teoria normativa e a prática pedagógica.

Dessa forma, a aplicação adequada da metodologia permite que a pesquisa seja conduzida de maneira lógica, objetiva e sistemática, assegurando a confiabilidade dos resultados e contribuindo para uma compreensão aprofundada das práticas de gestão adotadas nas escolas públicas do Pará.

De acordo com os autores PRODANOV e FREITAS, que expressa a seguinte conceito:

> Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos. P. 57.

A pesquisa bibliográfica é fundamental para o levantamento teórico de um estudo, pois fornece a base conceitual necessária para a formulação de hipóteses, delimitação do problema e fundamentação das análises.

Dessa forma, a investigação bibliográfica garante o embasamento teórico do estudo, contribuindo para a construção de análises consistentes, fundamentadas e relevantes para a compreensão das práticas de gestão escolar.

Para GIL (2017) a metodologia científica corresponde ao conjunto de procedimentos racionais e sistemáticos utilizados para conduzir uma pesquisa, com o objetivo de produzir conhecimento válido e confiável sobre determinado fenômeno. A metodologia orienta a escolha

do tipo de pesquisa, dos instrumentos de coleta de dados, da análise dos resultados e da forma de apresentação das conclusões, garantindo rigor e clareza ao estudo.

Além disso, a metodologia permite que a investigação seja conduzida de maneira lógica e organizada, possibilitando a reprodução da pesquisa por outros estudiosos e garantindo que os resultados possam ser avaliados e interpretados de forma crítica.

Dessa forma, a aplicação adequada da metodologia científica constitui um elemento central para a validade e a credibilidade dos resultados obtidos em qualquer investigação acadêmica.

De acordo com Gil (2017), os níveis de procedimentos da pesquisa do tipo:

- Pesquisa Exploratória: Apresenta a principal finalidade desenvolver, esclarecer e formular problemas, também essa pesquisa que normalmente desenvolve levantamento bibliográfico, investigação documental, análise de casos, coleta dados, revisão da literatura e outros (p. 26).

- Pesquisa Descritiva: apresenta como objetivo central a descrição das características, fenômenos, relações, significados, teorias, fundamentos, normas entre outros (p. 26). Ao estudar as características esse objetivo do detalhamento minucioso de cada parte do processo da pesquisa.

A proposta dessa temática de pesquisa bibliográfica e documental, justifica-se pela relevância de compreender os fundamentos legais e conceituais que orientam a gestão escolar pública no Pará.

Com aprofundamento dos procedimentos teórico-metodológico conseguimos estabelecer um diálogo entre a teoria e prática, entre normas e implementação, garantindo o rigor acadêmico e para assegurar clareza e coerência na exposição.

Esta dissertação foi organizada em três capítulos, além da introdução, das considerações finais e das referências. No primeiro capítulo, apresenta-se um panorama geral dos diferentes momentos históricos vivenciados pelo Brasil e, em particular, pelo Estado do Pará, cujos reflexos permanecem até a atualidade.

O capítulo ainda contempla a análise dos princípios da administração pública, que servem de base para a compreensão do tema. Nesse contexto, são discutidos o papel da gestão educacional nas escolas públicas, sua relevância para a pesquisa, bem como os instrumentos institucionais, diretrizes, normas e planos que fundamentam as políticas educacionais.

O segundo capítulo volta-se ao contexto geral da gestão administrativa educacional, abordando os aspectos conceituais e normativos que sustentam a análise, nele desenvolveram-se uma revisão bibliográfica e documental, estabelecendo os referenciais teóricos e as contribuições de diferentes autores, o que permite aprofundar a compreensão crítica acerca das práticas de gestão escolar.

O terceiro capítulo dedicou-se à análise da gestão da educação pública no Estado do Pará no período de 2014 a 2023, apresentaram-se uma breve caracterização do Estado quanto o contexto social, econômico e educacional.

Em seguida, procede-se à análise das práticas de gestão escolar implementadas no período, à luz dos documentos oficiais e das diretrizes institucionais que orientaram a educação nesse recorte temporal.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, nas quais se retomam os objetivos da pesquisa, sintetizam-se os principais resultados alcançados, discutem-se as contribuições do estudo e indicam-se possibilidades para pesquisas futuras.

O trabalho encerra-se com a listagem das referências bibliográficas utilizadas, em conformidade com as normas acadêmicas vigentes.

1.2 – A Gestão Educacional e seu papel nas escolas públicas e suas relevâncias na pesquisa

A Gestão Educacional nas escolas públicas do Pará desempenha um papel estratégico na promoção do desenvolvimento social e econômico da região, sendo um elemento central para a qualidade do ensino e a formação de cidadãos críticos e engajados.

Nesse sentido, a gestão deve priorizar práticas pedagógicas participativas e inclusivas, alinhadas às diretrizes institucionais e às demandas da comunidade escolar, assegurando que os interesses e necessidades dos sujeitos envolvidos no processo educacional sejam atendidos.

Dessa forma, a gestão escolar não se limita à administração de recursos, mas assume um papel formativo, promovendo a construção de competências cognitivas, sociais e éticas, essenciais para a transformação da realidade local e regional.

A gestão eficaz, nas escolas públicas, é fundamental para garantir que todos os alunos tenham acesso a uma educação de qualidade, independentemente de sua origem socioeconômica. Tal gestão deve estar centrada na formação contínua dos professores, no envolvimento da comunidade escolar e na implementação de práticas pedagógicas participativas, considerando-se sempre os anseios dos sujeitos beneficiários do processo educacional.

SANTOS (2008) ressalta que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/96) e a Constituição Federal de 1988 apresentam pontos em comum, especialmente no que se refere à autonomia escolar, à participação da comunidade, à descentralização financeira e administrativa, à formação continuada de profissionais e às parcerias institucionais.

Nesse contexto, observa-se a transferência de responsabilidades, resultante da nova configuração do Estado, que busca redefinir seu papel, deixando de atuar como interventor direto na economia e em outras áreas sociais, culturais e educacionais, para assumir funções de articulador, regulador e indutor de políticas públicas.

Segundo PARO (2010a, p. 25) a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. No contexto escolar, essa definição se aplica à gestão que utiliza de forma eficiente os recursos disponíveis sejam humanos, financeiros ou estruturais visando o funcionamento sistemático da unidade escolar.

A administração escolar eficiente busca organizar e coordenar professores, funcionários, instalações prediais e recursos financeiros, de modo a atender às necessidades da comunidade escolar e garantir que a escola cumpra seus objetivos educacionais com eficácia e qualidade.

Para Bordignon e Gracindo (2000, p.147), também conceitua a administração escolar como gerencialista:

> Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa; outras vezes seu uso denota apenas a intenção de politizar a ação administrativa; noutras apresenta-se como sinônimo de 'gerência', numa conotação neotecnicista dessa prática e, em muitos momentos, gestão aparece como a 'nova' alternativa para o processo político-administrativo.

Uma das primeiras condições para que a administração escolar se direcione à racionalidade social é a definição clara e precisa de seus objetivos.

Para tanto, torna-se necessário elaborar um projeto político-pedagógico que sirva como norteador, em um processo contínuo de ação–reflexão–ação sobre esses objetivos e sobre as estratégias necessárias para alcançá-los.

Conforme FLEURI (1994, p. 30), "só ações coletivas e planejadas podem produzir alguma transformação significativa nas relações sociais de poder e no sistema de ensino escolar".

Outro aspecto relevante nas escolas públicas refere-se às determinações dos órgãos superiores do sistema escolar. A forma como o administrador lida com essas orientações caracteriza o seu tipo de gestão: ela pode estar voltada para a transformação social ou para a manutenção do "status quo", manter as coisas como estão.

No caso de uma administração comprometida com a transformação social, o gestor não acata as ordens de maneira acrítica, mas avalia sua relação com os objetivos educacionais da escola, reinterpretando-as e adaptando-as às necessidades da unidade escolar, sem se submeter completamente à lógica burocrática e centralizadora do sistema de ensino.

Nesse contexto, destaca-se que durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), foram promovidas reformas na educação brasileira, motivadas pela percepção de que o sistema era ineficiente, burocrático e pouco eficaz, ações essas

implementadas, em grande parte, por meio do Ministério da Fazenda, com impacto direto na gestão e financiamento das escolas públicas.

Para Bresser Pereira (1996),

> A diferença entre uma proposta de reforma neoliberal e uma social democrática está no fato de que o objetivo da primeira e retirar o Estado da economia, enquanto o da segunda é aumentar a governança do Estado, e dar ao Estado meios financeiros e administrativos para que ele possa intervir efetivamente sempre que o mercado não tiver condições de coordenar adequadamente a economia.

A gestão pública, segundo a Reforma de Bresser Pereira (1995), deve pautar-se em princípios como eficiência, eficácia, produtividade, resultados, entregas e controle de qualidade. Tais elementos, embora tradicionais na iniciativa privada, foram adaptados ao setor público como forma de modernizar a administração e torná-la mais orientada a resultados.

No entanto, observa-se que, na prática, a aplicação desses princípios enfrenta desafios específicos do contexto público, incluindo limitações orçamentárias, burocracia institucional e a necessidade de conciliar eficiência com objetivos sociais e educacionais, especialmente no âmbito da educação pública.

Entretanto, essas concepções fortalecem a narrativa de desqualificação da educação pública, sustentando a ideia de que, devido à estrutura da máquina estatal, ela seria ineficiente, insuficiente, burocrática, suscetível a desvios de verbas e carente de produtividade (fazer mais com menos).

Em contrapartida, a gestão privada é frequentemente apresentada como modelo a ser seguido, por supostamente atender às demandas do cliente-cidadão com maior eficácia, eficiência e produtividade.

Tal comparação, embora comum no discurso sobre modernização da gestão pública, com a empresa privada, nem sempre considera as especificidades e os objetivos sociais da educação pública, que envolvem não apenas resultados quantitativos, mas também a formação integral de cidadãos críticos e o acesso equitativo ao ensino.

De acordo com SANTOS (2008), a gestão escolar assume centralidade ao desempenhar funções de liderança no processo educativo, visando à melhoria do desempenho do sistema

público de ensino, seguindo um novo padrão inspirado no modelo da empresa privada, voltado para resultados.

No entanto, essa perspectiva merece reflexão crítica, pois a educação pública possui objetivos específicos voltados ao coletivo e à inclusão social, e pode alcançar qualidade e eficácia sem necessariamente se pautar nos parâmetros da gestão privada.

O enfoque exclusivo em eficiência, eficácia e também produtividade em busca de resultados mensuráveis, nem sempre contempla as dimensões pedagógicas, sociais e culturais que caracterizam a função pública da educação

O gestor escolar é frequentemente denominado gerente, sendo responsável por administrar a escola de acordo com as diretrizes do sistema, controlando processos, cumprindo metas, obtendo resultados e alcançando índices que podem resultar em maior alocação de recursos, como forma de atender ao "cliente-cidadão" (SANTOS, 1999).

Esse entendimento quanto a gestão reflete a associação entre a distribuição das funções na escola, a estrutura organizacional e a hierarquia do corpo profissional, evidenciando um modelo de administração pautado na eficiência e no controle de resultados.

De acordo com LINO e ARRUDA (2017, p.229) *apud* LEÃO (1953), a administração escolar é indispensável à formação profissional do diretor de escola. Para o autor, esta é uma atividade tão importante quanto complexa que exige "uma preparação, uma cultura, uma habilidade, uma visão de conjunto e uma capacidade de comando deveras notáveis", pois, as primeiras produções teóricas sobre a administração da escola no contexto brasileiro concebiam a principal pessoa responsável pela educação e da escola, como o sujeito que deveria estar a serviço da administração pública.

Para SANTOS (2013 p.2), o que cerne da atuação da gestão escolar é o trabalho pedagógico exercido no ambiente escolar, que objetiva articular a comunidade escolar na construção de conhecimentos, valores, atitudes, como indissociáveis na perspectiva da totalidade.

Compreende-se que existe uma mediação importante entre as políticas definidas nos documentos superiores analisados e o que verificamos nos referentes sobre a gestão das escolas

públicas nos municípios paraense, pelos dos gestores escolares, conforme explicaremos mais adiante.

1.3 Instrumentos institucionais, diretrizes, normas e Planos referentes às políticas educacionais

Um dos mais relevantes instrumentos institucionais de planejamento e orientação da política educacional brasileira é o Plano Nacional de Educação (PNE), instituído pela Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001.

O PNE configura-se como um mecanismo estratégico de organização das ações do Estado no campo educacional, estabelecendo diretrizes, metas e estratégias voltadas à ampliação do acesso, à melhoria da qualidade do ensino e à promoção da equidade em todos os níveis e modalidades da educação.

Além de definir objetivos quantitativos e qualitativos, o Plano Nacional de Educação busca enfrentar desigualdades históricas, reduzir disparidades regionais, fortalecer a valorização dos profissionais da educação e consolidar políticas públicas que assegurem a permanência e o sucesso escolar.

Posteriormente, a legislação foi revisada, instituindo-se um novo Plano com vigência decenal, correspondente ao período inicial de 2001 a 2014

Na construção das metas do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), destaca-se como objetivo central a redução das desigualdades na área educacional em um país de grande extensão territorial, que enfrenta enormes desafios para a alocação eficiente de recursos financeiros e a implementação de um ensino de qualidade.

Esses desafios são agravados por desvios de recursos decorrentes de práticas corruptas, muitas vezes institucionalizadas por agentes públicos, políticos e servidores de carreira, que agem sem ética ou compromisso com o erário e com a correta administração dos recursos públicos.

As metas visam a garantia dos direitos, universalização a alfabetização, educação básica e ampliar e oportunizar o acesso e ampliação da escolaridade pelo sistema educacional brasileiro.

Também se apresentam outros grandes desafios, entre eles o fortalecimento da gestão democrática, com a criação de leis específicas que a normatizem em cada rede ou sistema de ensino.

Tais medidas são elementos imprescindíveis para a consolidação do Sistema Nacional de Educação a ser instituído, conforme previsto, especialmente, nas metas 19 e 20 do (PNE 2014-2024).

A meta 19 estabelece a efetivação da gestão democrática da educação, prevendo sua implementação no prazo de dois anos, mediante mecanismos legais e institucionais que garantam a participação da comunidade escolar e da sociedade civil nos processos decisórios.

De acordo com a meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE), prevê-se a definição de normas que assegurem a gestão democrática no âmbito escolar, estabelecendo como princípios fundamentais a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou instâncias equivalentes.

Esses mecanismos visam fortalecer a autonomia das unidades escolares e garantir que as decisões educacionais sejam construídas de forma coletiva, refletindo as necessidades e expectativas dos diferentes sujeitos envolvidos no processo educativo.

Segundo PARO (2012, p. 26), “Nesta concepção entende-se a escola, como um espaço em construção social com a plena participação de professores, pais, alunos e demais membros da comunidade, todos envolvidos com a gestão escolar”.

A gestão democrática, nesse sentido, refere-se a um conjunto de práticas e princípios que buscam promover a participação ativa da comunidade escolar na administração e no processo de tomada de decisões das instituições de ensino.

Na construção do plano de educação, houve a participação de múltiplos sujeitos sociais, atores, na construção do processo, com diálogo, votação, eleições e muita articulações, entre todos diferentes segmentos da sociedade civil organizada.

O Plano Estadual de Educação do Estado do Pará (PEE), sendo instituído pelo documento, ao ser aprovado pela Lei Ordinária nº 8.186, de 23 de junho de 2015, instituindo as diretrizes e metas para a educação no Estado do Pará, em consonância com o Plano Nacional de

Educação (PNE) e com o compromisso de garantir avanços no acesso, permanência e qualidade da educação básica e superior no âmbito estadual.

A presente dissertação trata das ações do Estado e da sociedade voltadas para a educação, com ênfase nos pressupostos que fundamentam as políticas públicas educacionais.

O estudo concentra-se nas práticas de gestão da escola pública, analisadas a partir de suas bases teóricas, diretrizes normativas, estratégias organizacionais, mecanismos de financiamento e políticas de gestão aplicadas aos diferentes níveis e modalidades do sistema educacional.

A relevância acadêmica e social desta investigação decorre do fato de que compreender as políticas públicas educacionais e suas formas de gestão é condição indispensável para avaliar em que medida o Estado brasileiro tem garantido os direitos constitucionais à educação básica de qualidade (condições do aluno se desenvolver integralmente).

As práticas de gestão escolar na escola pública do Pará são orientadas predominantemente por diretrizes estabelecidas em documentos oficiais, como o Plano Nacional de Educação, o Plano Estadual de Educação, Plano Municipal de Educação e normativas locais, os quais destacam a busca por eficiência administrativa, participação da comunidade escolar e a implementação de políticas públicas educacionais que visam a equidade e a qualidade do ensino.

1.4 - Princípios da Administração Pública

De acordo com MELO (2018), os princípios da administração pública são fundamentos essenciais para a organização e o funcionamento do Estado, regulando a atuação dos órgãos públicos e os direitos dos cidadãos.

Esses princípios são derivados tanto da Constituição Federal de 1988 quanto de normas infraconstitucionais e doutrinárias, e têm como objetivo garantir a boa gestão pública, o cumprimento dos direitos fundamentais e a promoção do interesse coletivo.

A gestão da educação pública no Brasil deve observar os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no artigo 37, caput, da Constituição Federal de 1988, e os

princípios específicos estabelecidos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996.

Os princípios administrativos apresentados, no quadro a seguir, baseia-se em organização social, na gestão democrática, na eficiência, na eficácia, no ensino público, que é assegurado o direito à educação de qualidade e o atendimento ao interesse coletivo.

De acordo com PARO (2016, p. 42), a administração da educação deve ser compreendida como uma prática social voltada ao atendimento das necessidades humanas e coletivas, não como mera técnica burocrática.

Assim, os princípios administrativos devem servir como instrumentos ético-políticos que garantam transparência, participação e justiça social nas decisões educacionais. O princípio da legalidade, nesse contexto, significa que as ações dos gestores escolares e dos órgãos educacionais devem estar em conformidade com a legislação educacional vigente.

A LDB (art. 12) estabelece que os sistemas de ensino e as escolas públicas devem definir normas de gestão democrática de acordo com suas peculiaridades, o que reforça a obrigatoriedade do cumprimento das leis que regem o setor educacional.

Além desses princípios expressos, a doutrina e as normas educacionais destacam valores complementares, como a participação democrática, a transparência, a autonomia escolar e a responsabilidade social.

O artigo 14 da LDB prevê a gestão democrática do ensino público, que representa a aplicação concreta dos princípios administrativos no âmbito escolar, promovendo a participação da comunidade escolar na formulação de projetos pedagógicos e no acompanhamento da vida administrativa da escola.

Os princípios da Administração Pública na educação visam assegurar uma gestão ética, transparente, participativa e eficiente, comprometida com o direito de todos à educação de qualidade social.

A legislação vigente tem por teor que funcionem as diretrizes fundamentais e constitucionais, de acordo para que o Estado atue de forma legítima, democrática e voltada ao bem comum.

Apresentamos, no quadro, a seguir discriminado os principais princípios da Administração Pública com explicações e referências:

Quadro 1 – Elementos que constituem a administração pública

Categoria	Princípios Relacionados	Normas Fundamentais	Políticas Públicas e Programas Associados
Equidade	Direito à educação para todos, sem discriminação e com garantia de igualdade de oportunidades.	Constituição Federal de 1988, art. 205 e 206; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996.	Plano Nacional de Educação (PNE); Programas de inclusão educacional e correção de fluxo.
Transparência	Prestação de contas, acesso à informação e controle social da gestão escolar.	Lei Complementar nº 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal); Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação).	Portais de Transparência (estaduais e municipais); Relatórios públicos de gestão escolar.
Democracia	Participação da comunidade escolar nos processos decisórios e na escolha de gestores.	Constituição Federal, art. 206, inciso VI; LDB nº 9.394/1996, art. 14; Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA (Lei nº 8.069/1990).	Conselhos Escolares, Conselhos Municipais de Educação, Fóruns de Educação, Planos de Desenvolvimento da Escola (PDE).
Inclusão	Atendimento às necessidades educacionais de todos, com ênfase na educação especial e na diversidade.	Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (2008); Decreto nº 7.611/2011.	Programa de Acessibilidade nas Escolas Públicas; Programa Escola Acessível; Salas de Recursos Multifuncionais.
Sustentabilidade	Promoção de práticas pedagógicas e administrativas que integrem dimensões social, ambiental e econômica.	Resoluções do MEC e do CONAMA; Lei nº 9.795/1999 (Política Nacional de Educação Ambiental).	Programa Nacional de Educação Ambiental (ProNEA); Educação Ambiental nas Escolas Públicas.
Eficiência	Uso racional dos recursos financeiros e busca de resultados educacionais de qualidade.	Constituição Federal, art. 37, caput; Leis do FUNDEB (Lei nº 14.113/2020); Decretos e portarias do MEC.	Programa de Formação e Qualificação de Gestores; Programas de Avaliação de Desempenho Escolar.
Autonomia	Garantia da autonomia pedagógica, administrativa e financeira das escolas públicas.	LDB nº 9.394/1996, arts. 15 e 16; Resoluções das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação.	Política de Autonomia e Inovação Escolar; Projetos Político-Pedagógicos (PPP) elaborados coletivamente.
Qualidade Social da Educação	Busca da melhoria contínua da educação com foco na equidade, na inclusão e na justiça social.	Constituição Federal, art. 206, inciso VII; Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014).	Indicadores de Qualidade da Educação Básica (IDEB); Programa de Avaliação e Melhoria da Educação Básica (SAEB, ANA, ENEM).

Fonte: elaborado pelo autor (2025)

O princípio da **equidade** na educação refere-se à ideia de que todos os indivíduos, independentemente de suas características pessoais, sociais ou econômicas, devem ter acesso a oportunidades educacionais justas e adequadas, considerando suas necessidades e contextos específicos.

O princípio da **transparência pública** assegura que a administração pública, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), atue de forma clara, acessível e aberta, disponibilizando informações sobre seus atos, decisões e processos.

O **art. 1º da Constituição Federal** estabelece que a República Federativa do Brasil é o princípio da democrática, tendo como fundamentos: a soberania, a cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, e o pluralismo político.

O princípio da **inclusão** visa garantir a todos os alunos o direito à educação, cabendo às instituições escolares promoverem mudanças estruturais e pedagógicas que contemplem e respeitem todas as diferenças.

O princípio da **sustentabilidade** no ambiente escolar pode ser compreendido como o conjunto de práticas e ensinamentos voltados para a promoção do desenvolvimento sustentável e da preservação do planeta.

O conceito de **eficiência escolar** refere-se ao princípio da capacidade de um sistema educativo produzir resultados efetivos, obtendo o melhor desempenho escolar com o mínimo de erros, tempo, esforço e recursos financeiros.

É por meio do **processo educacional** que se formam indivíduos críticos e socialmente engajados, capazes de transformar a realidade em que vivem. Nesse contexto, o princípio da **autonomia** na educação fortalece a evolução cognitiva, o raciocínio, a proatividade na resolução de problemas e a capacidade de planejamento e execução de tarefas em crianças e adolescentes.

O princípio da **qualidade na educação** é essencial, pois está diretamente ligada ao desenvolvimento integral dos indivíduos e ao progresso da sociedade. Uma educação de qualidade oferece oportunidades iguais de aprendizagem, contribui para a formação de cidadãos críticos e participativos, e prepara os estudantes para os desafios do mundo contemporâneo.

No âmbito da gestão escolar, a incorporação desses princípios é essencial para fortalecer a democratização da administração educacional em suas diversas dimensões, favorecendo uma atuação mais transparente, participativa, justa e eficaz.

2 – O Contexto geral da Gestão Administrativa Educacional

Como justificativa para esta pesquisa, entende-se, segundo LIBÂNEO (2007), que o gestor escolar possui, em princípio, a prerrogativa de tomada de decisão política; contudo, para exercer efetivamente sua autonomia, é indispensável a consulta e participação dos órgãos colegiados da escola, como pais, professores e equipe técnica.

Nesse sentido, o princípio da gestão democrática implica a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar, buscando garantir qualidade e equidade no processo educativo para todos os alunos. Portanto, a democratização escolar configura-se como um aspecto complexo, exigindo o engajamento de todos os atores envolvidos no processo educacional, incluindo profissionais da educação, estudantes e famílias, conforme reflexões de SANTOS (2012).

A efetivação desse princípio vai além da simples presença ou formalidade de conselhos e reuniões, envolvendo práticas contínuas de diálogo, negociação e compartilhamento de responsabilidades no cotidiano escolar.

Além disso, a gestão democrática da educação formal, pautada na autonomia escolar, está diretamente relacionada à criação e implementação de mecanismos legais e institucionais que incentivem a participação social.

Isso inclui a formulação de políticas educacionais, o planejamento pedagógico, a tomada de decisões estratégicas, a definição e utilização de recursos públicos e privados, bem como a avaliação periódica da escola e das políticas implementadas, conforme enfatiza BORTOLINI (2013).

Dessa forma, a gestão democrática não apenas fortalece a autonomia do gestor, mas também promove a corresponsabilidade de todos os envolvidos na construção de uma educação de qualidade, equitativa e transparente.

A presente pesquisa foi conduzida por meio de levantamento bibliográfico utilizando diversas fontes de informação, como o Google Acadêmico, o Portal de Periódicos Capes, o site da Universidade Federal do Pará (UFPA), o site do Governo do Estado, a Secretaria de Educação (SEDUC), entre outros.

Segundo SOUSA; OLIVEIRA; ALVES (2021, p.2), a pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada no meio acadêmico e tem como finalidade o aperfeiçoamento e a atualização do conhecimento.

Esse procedimento se configura como um processo de investigação sistemática, cujo objetivo é analisar, verificar ou aprofundar questões relacionadas ao estudo de um determinado fenômeno, permitindo a construção de conhecimento fundamentado e consistente.

Por meio da análise de obras já publicadas como livros, artigos científicos, teses, dissertações e documentos institucionais, é possível desenvolver uma compreensão crítica do tema estudado, identificar lacunas na literatura existente e consolidar fundamentos teóricos que sustentem a investigação científica.

Além disso, a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador organize e sistematize informações relevantes, estabelecendo conexões entre diferentes estudos e contribuindo para a construção de argumentos sólidos e bem fundamentados.

Por outro lado, a pesquisa bibliográfica torna-se realizável por meio da análise de livros, periódicos, artigos de jornais, sites da internet e outras fontes pertinentes e revela-se fundamental para o levantamento e a revisão de obras publicadas sobre o tema em estudo, com o objetivo de orientar e fundamentar o trabalho científico.

Trata-se de um processo que exige dedicação, estudo e análise por parte do pesquisador, a fim de reunir e examinar criticamente os textos existentes, garantindo embasamento sólido para a investigação (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021).

Para a execução do estudo, foram utilizadas fontes primárias e secundárias. As fontes primárias correspondem a trabalhos originais que apresentam conhecimento produzido e publicado pela primeira vez pelos autores, como teses universitárias, livros, relatórios técnicos, artigos em revistas científicas e anais de congressos.

Já as fontes secundárias consistem em trabalhos que não são originais e que, de maneira geral, revisam, interpretam ou sintetizam o conhecimento contido nas fontes primárias.

Entre elas estão artigos de revisão bibliográfica, tratados, enciclopédias e artigos de divulgação (PIZZANI et al., 2012).

O uso articulado de fontes primárias e secundárias permite ao pesquisador construir uma base teórica consistente, identificar lacunas no conhecimento existente e consolidar fundamentos que sustentem a análise crítica e a discussão dos resultados da pesquisa.

A pesquisa também contemplou a análise de arquivos e registros oficiais, com o objetivo de coletar informações em bases confiáveis.

Nesse processo, buscou-se identificar pessoas que pudessem fornecer dados relevantes ou indicar possíveis fontes de informações úteis para a investigação, garantindo a validade e a confiabilidade dos dados obtidos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Quanto à gestão das instituições públicas, além da participação ativa de todos os sujeitos envolvidos, outros princípios são fundamentais para que a democratização da gestão escolar se concretize efetivamente.

Entre eles, destaca-se a transparência, que diz respeito à forma como as decisões são tomadas e à divulgação de informações de interesse coletivo, garantindo meios e mecanismos para que a sociedade escolar tenha acesso claro e compreensível a esses processos (BRASIL, 1988).

Outro princípio indispensável é a autonomia institucional, que assegura às escolas liberdade para planejar, organizar e implementar ações de acordo com suas necessidades e características específicas, fortalecendo a capacidade de tomar decisões fundamentadas e responsáveis.

A efetivação desses princípios não é apenas uma obrigação legal, mas também um dever ético e social de todos os atores educacionais, comprometidos com a construção de uma educação de qualidade.

Desse modo, a gestão democrática se sustenta no processo de distribuição equitativa dos bens culturais e educacionais, garantindo que todos os estudantes tenham acesso às oportunidades de aprendizagem e ao desenvolvimento integral, independentemente de sua origem, etnia, crença, visão de mundo ou condição social.

Assim, a consolidação de uma gestão transparente e autônoma contribui diretamente para a promoção da justiça social e para a formação de cidadãos críticos, conscientes e participativos.

Claramente evidenciado na necessidade da participação social, dentro das instituições escolares, que deve ser compreendida como um pressuposto fundamental de cidadania e que se concretiza em práticas sociais que sustentam a autonomia na tomada de decisões.

Nesse sentido, HORA (2007a, p. 31-32) expressa a ideia práticas sociais no fragmento abaixo:

> O fazer democrático no interior da escola realiza-se pela transformação das práticas sociais que ali se constroem, tendo como foco a necessidade de ampliar os espaços de participação e debates.

Com base nesse entendimento, torna-se evidente que é inviável discutir democracia nos espaços escolares sem considerar a importância da participação efetiva e da criação de mecanismos que viabilizem essa prática.

Conforme PARO (2016), a democracia escolar deve ser entendida como um poder que precisa ser conquistado, pois emana da liberdade, a qual, por sua vez, deve estar alinhada aos moldes e necessidades sociais.

Assim, a construção de uma gestão democrática nas escolas depende não apenas da formalização de conselhos e comitês, mas também do engajamento ativo de todos os atores educacionais, promovendo práticas que transformem a escola em um espaço de diálogo, corresponsabilidade e cidadania.

Para FREIRE (2021), em Pedagogia da Autonomia, aborda o conceito de educação libertadora, discutido atualmente sob a perspectiva da educação crítica ou socialista, que segundo ele trata-se de uma educação que permite ao aluno compreender-se no mundo, reconhecendo-se

como parte integrante dele e, a partir desse sentimento de pertencimento, libertar-se das amarras alienantes impostas por um contexto globalizado.

Esse processo contribui para o desenvolvimento integral do indivíduo, que se percebe como um ser em constante construção, capaz de transformar-se à medida que transforma o seu próprio meio social (FREIRE, 2021).

Compreende-se então que a participação deve ser compreendida como uma forma de poder, materializada nas práticas sociais e condicionada às relações entre sujeitos.

Torna-se nesse sentido fundamental para participação de representantes da sociedade civil organizada, eleitos para defender os direitos de interesse do coletivo.

A gestão democrática da escola pública pode ser entendida como um processo de inter-relações entre os sujeitos envolvidos, os quais desempenham papéis ativos na promoção de uma educação comprometida com a transformação social.

Essas relações implicam diretamente a dimensão da cidadania, uma vez que se constituem por meio da interação, do diálogo e do respeito mútuo, tendo como objetivo central a concretização de uma educação inclusiva, justa e de qualidade (HORA, 2007a; PARO, 2016).

Em busca das origens da administração ou gestão, encontramos Frederick Taylor como precursor da abordagem científica da administração, enquanto Henri Fayol desenvolveu princípios que influenciaram, posteriormente, os estudiosos de administração escolar no Brasil, como Anísio Teixeira, Querino Ribeiro, Carneiro e Lourenço Filho (SANDER, 2007).

De acordo com a teoria de Fayol, que complementou o trabalho de Taylor, substituindo a abordagem mais analítica e concreta por uma perspectiva sintética, global e universal.

Nesse contexto, propõe-se a racionalização da estrutura administrativa, na qual a organização é percebida como uma síntese dos diversos órgãos que a compõem.

Fayol concentra maior atenção na direção e gestão, destacando as funções e operações internas da organização.

A partir dessas abordagens, consolidam-se os princípios da chamada “boa administração”, caracterizados pela clássica visão das funções do administrador: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar

Podemos dizer que a singularidade da Administração Escolar transformadora advém dos objetivos a que se propõe alcançar e da natureza desse processo.

Entretanto, devem-se observar quanto aos objetivos educacionais se combinam com a distribuição democrática do saber historicamente acumulado e o desenvolvimento de consciência crítica da realidade social, o que significa, na verdade fazer o educando compreender o mundo em que está e sua identidade e posição de classe. Como enfatiza GRAMSCI (1984, p. 12):

> O início da elaboração crítica reside na consciência de si mesmo, ou seja, no “conhece-te a ti mesmo”, entendido como resultado de um processo histórico que moldou o indivíduo, deixando marcas e traços que muitas vezes permanecem sem reflexão ou aproveitamento.

É necessário, portanto, realizar inicialmente um inventário pessoal e crítico desses elementos, como etapa fundamental para o desenvolvimento consciente.

Esse processo influencia diretamente a natureza do processo pedagógico escolar, relacionado ao ensino-aprendizagem, que deve ser participativo e crítico.

Diferentemente da produção no contexto empresarial, onde a apropriação é particular e voltada principalmente ao lucro, a ação dos sujeitos na escola deve convergir para objetivos e interesses coletivos.

Embora métodos modernos de gestão participativa e trabalho em equipe também sejam valorizados no setor privado, observa-se que a ênfase da qualidade na empresa é voltada ao desempenho total e ao lucro, enquanto a qualidade social, defendida no contexto educacional, refere-se sempre ao benefício do coletivo, promovendo o desenvolvimento integral de todos os envolvidos (SANTOS, 1999).

Para compreender-se o conceito de qualidade total, é importante destacar que ele envolve mudanças significativas na gestão, tais como a criação de ambientes participativos, a descentralização, o trabalho em equipe, a valorização da segurança, ética e criatividade.

Ao se buscar por inovações e o fortalecimento do espírito de grupo, entre outros aspectos, à primeira vista, essas práticas podem parecer atraentes para o contexto educacional.

No entanto, conforme XAVIER (1995), no setor educacional, para alcançar a qualidade total seriam necessários fatores como comprometimento dos gestores, alianças e parcerias público-privadas e modernização da gestão, entre outros, mas na educação não se busca tal qualidade total, própria das empresas que visam lucro.

Mediante essas recomendações, vamos divergir quanto a aplicação na perspectiva da qualidade total nas escolas públicas, uma vez que estas não são empresas, nem têm como objetivo ou visam o lucro, mas sim contribuir para a formação integral de seres humanos dotados de individualidades e no desenvolvimento humano e social, desse ser em constante formação.

Por isso, que os princípios básicos, da chamada qualidade total envolvem mudanças significativas na gestão, como a criação de ambientes participativos, adequados, acessíveis, processos descentralizados, o trabalho em equipe, a valorização da segurança, ética e criatividade, a busca por inovações e o fortalecimento do espírito de grupo, entre outros.

Contudo, quanto a aplicação da perspectiva de qualidade total na educação, discordamos, pois de acordo com a proposta por Xavier (1995): “uma vez que tal abordagem enfatiza a busca incessante por resultados mensuráveis, o que pode comprometer os fundamentos da educação pública”.

Nesse modelo, docentes e demais sujeitos escolares seriam pressionados a desenvolver comportamentos, atitudes e práticas orientadas por indicadores quantitativos de desempenho, buscando eficiência e produtividade máximas, ou seja, produzir mais com menos recursos.

Trata-se, portanto, de um discurso falacioso, que pode iludir gestores e profissionais da educação, desconsiderando a essência formativa e social da escola, cujo objetivo principal é a formação integral de indivíduos e a promoção de justiça social.

Os defensores da perspectiva da qualidade total na educação pública, baseiam-se na chamada “gestão gerencial”, sustentada por pilares como eficiência, flexibilidade, qualidade total, controle de resultados (avaliação), proximidade do cidadão-cliente e descentralização.

No entanto, defendemos uma concepção de qualidade que priorize os sujeitos de forma coletiva, atendendo aos seus direitos de cidadania e promovendo a formação integral do indivíduo, e não apenas resultados mensuráveis.

Segundo Enguita (1995, p. 98), a qualidade educacional:

> tem invocado sucessivas realidades distintas e cambiantes. Inicialmente, foi identificado tão-somente como a adoção em recursos humanos e materiais dos sistemas escolares ou suas partes componentes [...].

Posteriormente, a atenção se deslocou do uso de recursos para a eficácia do processo, buscando alcançar o máximo resultado com o mínimo de custos.

Atualmente, a qualidade é muitas vezes medida exclusivamente pelos resultados obtidos pelos estudantes, como taxas de retenção, promoção e egressos de cursos superiores.

Trata-se, portanto, de uma perspectiva estritamente mensurável, que, em nosso entendimento, não contempla adequadamente a complexidade da formação de seres humanos, cujo desenvolvimento integral dificilmente pode ser quantificado.

O objetivo final da empresa capitalista não se limita à produção de um produto ou serviço específico, mas consiste no crescimento incessante e contínuo do capital, obtido por meio da extração da mais-valia e da exploração da força de trabalho.

Para atingir esse objetivo, torna-se necessária a implementação de um sistema de gestão capaz de dominar e controlar os trabalhadores, garantindo a maximização dos lucros.

Segundo LIMA e UHLE (1994), as novas formas de administração capitalista que vêm sendo introduzidas na educação não constituem algo inteiramente novo, mas representam uma ressemantização dos princípios clássicos da Administração Científica de Taylor.

A ênfase obsessiva em eficácia, eficiência e qualidade, embora recente no contexto educativo, reflete características típicas do modelo tayloriano, presentes de diversas formas na teoria da burocracia, na escola de relações humanas e nas perspectivas sistêmicas e contingenciais de gestão (LIMA, 1994, p. 127).

Dessa forma, a revisão bibliográfica evidencia que uma gestão escolar pública efetiva e democrática deve integrar práticas administrativas eficientes, participação social, qualidade educacional e experiências artísticas, promovendo uma educação inclusiva, crítica e culturalmente enriquecedora, alinhada às demandas contemporâneas do ensino público (LIBÂNEO, 2007; PARO, 2016; FREIRE, 2021).

Diante do exposto, compreendemos que os modelos de gestão escolar não podem restringir-se às dimensões técnicas de eficácia e eficiência, pois a escola pública, antes de tudo é, um espaço pedagógico, social, construtivo e formativo.

A superação da lógica taylorista na educação exige a valorização da autonomia, da participação coletiva e da construção de um ambiente democrático que favoreça o desenvolvimento integral dos sujeitos.

Assim, a gestão escolar contemporânea deve equilibrar racionalidade administrativa com sensibilidade pedagógica e cultural, de modo a garantir uma educação pública de qualidade, crítica e transformadora.

2. 1 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

Na construção dos dados do projeto de dissertação, a pesquisa ocorreu no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, que foi evidenciado pelo tema: “gestão escolar”, sendo encontrado um total de 9.386 (teses e dissertações), após adicionar os filtros: tipo (mestrado e doutorado acadêmicos), período: 2014 2023, área de conhecimento, de avaliação, de concentração: educação, instituição: UFPA e UEPA, obtendo o resultado de 12 (doze), teses e dissertações na área da educação com a temática “gestão escolar”, para serem analisadas mediante a metodologia aplicada.

Após ser aplicado os seguintes filtros: tipo de trabalho de mestrado e doutorado foram os acadêmicos, período selecionado entre 2014 a 2023, área de conhecimento: educação, de avaliação e de concentração também foi Educação, instituições que, no caso, foi a UFPA.

Após o refinamento, obteve-se um total de 12 produções acadêmicas, entre teses e dissertações, diretamente relacionadas à temática “gestão escolar”, que foram selecionadas como base para a análise desenvolvida conforme a metodologia proposta nesta pesquisa/estudo.

A seleção final de 12 (doze) trabalhos (teses e dissertações) constitui um corpo significativo para a análise proposta, permitindo analisar e compreender as principais tendências teóricas, metodológicas e temáticas que orientam as investigações sobre gestão escolar na região Norte.

Assim, este levantamento bibliográfico contribuiu para fundamentar a discussão e subsidiar a construção do referencial teórico da dissertação.

A concentração de pesquisas na Universidade Federal do Pará (UFPA), demonstrando a busca em aprofundar o empenho das instituições públicas, do que as discussões acerca das práticas de gestão e suas implicações na qualidade do ensino público.

Assim tem-se como objetivo geral analisar os fundamentos teóricos e práticos da gestão escolar pública no estado do Pará, no período de 2014 a 2023, para refletir criticamente sobre as tensões e os desafios enfrentados na implementação de princípios democráticos e na busca por resultados em um contexto de grande diversidade social e territorial.

Os objetivos específicos deste estudo consistem em i) analisar as principais políticas públicas educacionais implementadas pelo Governo do Estado do Pará, a partir de documentos oficiais e diretrizes institucionais que orientam as práticas de gestão escolar nas escolas públicas estaduais. Busca-se, ainda, ii) descrever as práticas de gestão escolar adotadas nessas instituições, considerando os princípios da participação dos sujeitos, da eficiência administrativa e da qualidade educacional, com destaque para as especificidades existentes entre os contextos urbano e rural. Por fim, o estudo propõe iii) discutir as tensões e os impactos da gestão por resultados, com ênfase em indicadores educacionais como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), analisando suas repercussões no planejamento pedagógico e nas práticas cotidianas das escolas.

De acordo com LAKATOS E MARCONI (2017), a metodologia científica consiste no conjunto de procedimentos e técnicas que orientam a investigação de um problema, garantindo rigor, sistematicidade e validade aos resultados obtidos. A metodologia envolve a definição do tipo de pesquisa, do método de investigação, da coleta de dados e da análise dos resultados**.**

Assim, a revisão bibliográfica desenvolvida não apenas sistematiza o conhecimento existente, mas também revela lacunas e potencialidades para novas investigações, contribuindo para o avanço teórico e prático da gestão escolar no ensino público.

Dessa forma, propõem quanto a relevância desse campo de estudo para a construção de modelos de gestão escolar mais democráticos, eficientes e comprometidos com a formação integral dos sujeitos e a transformação social.

Conforme já se assinalou quanto a revisão bibliográfica consiste em um procedimento fundamental na pesquisa científica, permitindo ao pesquisador conhecer, analisar e sistematizar estudos previamente publicados sobre um determinado tema (GIL, 2010).

No contexto do estudo da arte, a revisão bibliográfica permite compreender a evolução histórica, os movimentos artísticos, as técnicas e os fundamentos teóricos que orientam a produção quanto a gestão escolar, além disso, possibilita identificar lacunas no conhecimento, fomentar novas abordagens críticas e subsidiar a construção de referenciais teóricos sólidos (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A revisão bibliográfica constitui uma etapa fundamental na pesquisa acadêmica, permitindo ao pesquisador analisar, sistematizar e contextualizar estudos previamente publicados (GIL, 2010).

Ao mesmo tempo, tal perspectiva desafia os gestores escolares a elaborarem estratégias administrativas capazes de articular eficiência organizacional com estímulo à criatividade e à participação coletiva, garantindo ambientes educativos que valorizem tanto o desenvolvimento técnico quanto o cultural e crítico dos alunos (LIBÂNEO, 2007; PARO, 2016).

Diante dessa perspectiva, torna-se fundamental investigar de que forma as produções acadêmicas recentes refletem a integração entre gestão escolar e práticas pedagógicas inovadoras, constitui a base metodológica desta pesquisa.

Tais estudos evidenciam que práticas pedagógicas voltadas para a gestão escolar, quando bem articuladas à gestão escolar, podem contribuir significativamente para o desenvolvimento crítico e social dos alunos (EISNER, 2000; FREIRE, 2021).

Além disso, enfatizam a importância de planos de gestão escolar, que necessitem de recursos, infraestrutura e formação docente, técnicos-administrativos, e demais servidores que compõem o corpo de profissionais da educação, no processo de implementação dessa nova administração da educação (SANTOS, 1999; DANTO, 2003).

Segundo a análise dessas pesquisas acadêmicas, as teses e dissertações destacam a necessidade de gestores escolares atuarem de forma colaborativa e democrática, garantindo que a oferta da educação, seja contemplada nos currículos e nos projetos pedagógicos da escola.

Essa abordagem contribui para a construção de escolas democráticas, nas quais a gestão eficiente, participativa e ética possibilita que todos os alunos tenham acesso a uma educação integral e significativa (BOURDIEU, 1996; GADAMER, 2000).

Dessa forma, o levantamento bibliográfico que possibilitou a construção de um quadro com as teses e dissertações em ordem cronológicas, a seguir discriminados:

Quadro 2 – Levantamento Bibliográfico das Dissertações

Item	AUTOR(A) E TEMA	ANO	INSTITUIÇÃO	OBS
01	POJO, ONEIDE CAMPOS. A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DO INSTITUTO AYRTON SENNA E A PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEVIDES-PA: entre os desafios (pro)postos e os limites da realidade' 02/06/2014 273 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2014	UFPA	
02	GOMES, ALBIANE OLIVEIRA. DO PLANO DE ESCOLA À ESCOLA DO PLANO: Implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) na qualidade do ensino nas escolas municipais de São Luís/MA' 22/03/2016 293 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2016	UFPA	
03	NOVAIS, VALERIA SILVA DE MORAES. IMPLICAÇÕES DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS NA GESTÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE BELÉM' 09/11/2017 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2017	UFPA	
04	OLIVEIRA, PATRICIA SORAYA CASCAES BRITO DE. O INSTITUTO DAS ELEIÇÕES DIRETAS PARA DIRETOR DE ESCOLAS MUNICIPAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM' 24/01/2ned f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2017	UFPA	
05	COSTA, CASSIO VALE DA. SUBSUNÇÃO DO PÚBLICO AO PRIVADO NA EDUCAÇÃO PARAENSE' 14/12/2017. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2017	UFPA	
06	ALMEIDA, LEILA CRISTINA DA CONCEICAO SANTOS. A GESTÃO DO RISCO SOCIAL NA ESCOLA EM DOCUMENTOS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE (2005 a 2015): ANÁLISE DA IMPLICAÇÃO DO PROFESSOR' 26/02/2018 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém	2018	UFPA	
07	CRUZ, MARIA SIMONE RIBEIRO DA SILVA. PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR (ProEMI): análise a partir do conceito de inovação e integração curricular' 27/02/2018. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2018	UFPA	

08	FERREIRA, MARCIA MARIA PEREIRA. UM ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA PARAENSE DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (SisPAE)' 06/04/2021 undefined f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2021	UFPA	
09	SANTOS, CARMEM LUCIA. O DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICIPÍO DE BELÉM-PA' 18/05/2022 undefined f. Doutorado. Bem EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém	2022	UFPA	
10	MESQUITA, NELI MORAES DA COSTA. O PROJETO "MUNDIAR" E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO E NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA OFERECIDA EM ESCOLAS DE ANANINDEUA-PA' 18/12/2022 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2022	UFPA	
11	CLEMENTE, JOSAFA DA CONCEICAO. PARTICIPAÇÃO SOCIAL E GESTÃO DO ENSINO PÚBLICO: desafios e perspectivas de uma escola pública estadual em São Luís – Maranhão' 22/08/2023 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca	2023	UFPA	
12	LELIS, LUZIANE SAID COMETTI. OS SENTIDOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS' 06/11/2023 274 f. Doutorado em EDUCAÇÃO NA AMAZÔNIA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca Depositária: Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará	2023	UFPA	

Fonte: elaborado pelo autor(2025)

A seguir deverá ser analisado as referidas dissertações e teses, dentre os quais serão os pontos centrais de cada dissertação e teses. tem por objetivo identificar quais políticas públicas e programas de governo, implementados pelos entes federativos (União, Estados e Municípios), foram aplicados no âmbito da gestão da educação pública.

Ponderou-se ao verificar a consonância dessas ações com a legislação educacional vigente, especialmente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/1996) e com o Plano Nacional de Educação (PNE).

Entretanto, a investigação procurou evidenciar de que modo determinadas políticas ou práticas de gestão podem ter se afastado das prerrogativas legais e administrativas dos gestores públicos, contribuindo para processos de desestruturação, ou mesmo de sucateamento, da educação pública, abrindo espaço para iniciativas de privatização alinhadas à lógica do sistema capitalista, que concebe a educação como bem mercantilização do produto denominado educação.

As políticas mencionadas e os impactos da implementação delas no sistema de ensino, para aprimorar e qualificar no processo ensino-aprendizagem no cotidiano da gestão escolar nas atividades administrativas burocráticas, na realização de conquistar as metas estipuladas, muitas vezes de encontro com a realidade do chão da sala de aula.

Também na construção do planejamento pedagógico, na participação da comunidade escolar, como conselho de pais, de alunos e outros atores.

Impactos na estrutura nas edificações, como sala de aula, biblioteca, sala de informática entre outros espaços pedagógicos;

Para Rubens (2025), que aborda nos últimos 30 anos a educação brasileira vem sofrendo ataques em múltiplas áreas, de que maneira. Ainda que uma nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação tenha surgido apenas oito anos depois da Constituição, em 1996, os processos de mobilização social já moviam estruturas até então estanques.

Antes ainda do governo FHC, em outubro de 1994, o antigo Conselho Federal de Educação fora extinto sob a acusação de ter virado ‘um balcão de negócios’. Esse órgão normativo até então todo-poderoso se transformaria no Conselho Nacional de Educação, com novas atribuições e menos poder.

No mesmo ano da LDB, o governo aprovou também a lei do Fundef, o fundo nacional destinado a financiar o ensino fundamental, a etapa obrigatória da educação nesse período.

Com o Fundef, que começou a funcionar em 1998, o ensino fundamental atingiu a universalização perto da virada do século. Para o gestor, esses desafios se referem à democratização do acesso, à conquista de padrões de qualidade e à equidade. O primeiro quesito, o acesso, foi onde fomos mais bem-sucedidos. Outros pontos são a qualidade e a equidade, possibilitar que todos possam ser inseridos no sistema educacional brasileiro, possam ser estimulados a permanecer e concluir sua formação educacional através dos mecanismos de ensino-aprendizagem pelo planejamento pedagógico.

De acordo ainda com Rubens (2025), analisa que a criação do PAR ocorreu no mesmo ano da introdução do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), formulado pelo então presidente do Inep, Reynaldo Fernandes.

O intuito foi o de instituir um indicador de compreensão simples que permitisse à sociedade acompanhar e cobrar escolas e redes em função dos resultados apresentados.

Composto pela nota dos alunos em uma avaliação de larga escala (a Prova Brasil), multiplicada pela aprovação dos estudantes (indicador de fluxo escolar), o Ideb chegou trazendo

metas para cada rede e sistema escolar, propondo que se olhasse para um arco de 15 anos (2007 a 2022).

Essas políticas públicas que legitimam a produtividade e o cumprimento de metas tangíveis, que se baseiam nos índices estipulados por uma classe dominante que projeta a cada período governamental, a educação venha se tornando uma mercadoria ou/e cromátides. Minimizando os investimentos, para extrais mais produtividade com baixo custo.

Nesse contexto a gestão está voltada para apresentar resultados, indicies e perspectivas nos cumprimentos de metas estipuladas na política governamental brasileira.

Em sua origem, temos a introdução do Saeb (Sistema de Avaliação da Educação Básica) em 1990. Trata-se então de uma avaliação que diagnóstica dos sistemas educacionais brasileiros, assim como anos depois conheceríamos o Enem para o ensino médio e o Provão no ensino superior, na validação dos cursos de pós-graduação para o seu pleno funcionamento ou fechamento, também como método avaliativo pela CAPES.

Dessa forma, observa-se que a consolidação de políticas públicas educacionais orientadas por indicadores de desempenho e metas quantificáveis contribuiu para a gradual incorporação de uma lógica gerencial e produtivista no campo educacional.

Embora instrumentos como o Ideb e o Saeb tenham sido concebidos, em sua origem, com o objetivo de diagnosticar a qualidade da educação e subsidiar a formulação de políticas públicas, ao longo do tempo passaram a operar como mecanismos de regulação e controle, reforçando uma gestão escolar centrada em resultados mensuráveis.

Tal perspectiva tende a reduzir a complexidade do processo educativo a números e rankings, desconsiderando as desigualdades estruturais, sociais e pedagógicas que atravessam os contextos escolares. Nesse cenário, a educação corre o risco de ser tratada como produto, orientada por critérios de eficiência e baixo custo,

Apresentam-se as tabelas apresentadas foram organizadas em ordem cronológica, de modo a possibilitar uma compreensão linear e contextualizada da evolução das políticas e programas analisados:

Inicialmente, apresentamos o trabalho de **ONEIDE CAMPOS POJO**. A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DO INSTITUTO AYRTON SENNA E A PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEVIDES-PA: entre os desafios (pro)postos e os limites da realidade' 02/06/2014 273 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca.

A referida tese apresenta a pesquisa, quanto a relação diretamente da política pública educacional em vigência na época é a implantação dos Programas Acelera Brasil e Se Liga, do Instituto Ayrton Senna, no município de Benevides/PA (2010–2012). Esses programas foram adotados como estratégia de política pública de correção de fluxo escolar, em consonância com as diretrizes do Ministério da Educação (MEC).

O estudo investiga criticamente a natureza da parceria público-privada estabelecida entre o Instituto e a prefeitura municipal, examinando seus impactos na gestão educacional e na política de correção de fluxo escola

A implantação dos programas ocorreu em um contexto nacional marcado pela centralidade das políticas de avaliação em larga escala e pelo fortalecimento de estratégias voltadas à melhoria dos indicadores de desempenho

Nesse cenário, a correção de fluxo escolar tornou-se uma estratégia relevante para reorganizar o percurso dos estudantes com defasagem escolar, apresentando-se como solução técnica para um problema estrutural historicamente produzido pelas desigualdades sociais e pelas fragilidades da escola pública. que naquele período priorizava, uma síntese das políticas educacionais no quadro abaixo discriminado:

Quadro 3 – A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DO INSTITUTO AYRTON SENNA E A PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEVIDES-PA

Política/Documento	Ano	Objetivo central	Aspecto(s) destacado(s)
Marcos legais: CF-1988 e LDB 9394/1996 (citados pelo autor como base das parcerias)	1988 / 1996	Estabelecer princípios da educação pública e regular diretrizes e bases do ensino nacional.	Foi utilizado como aspectos para a fundamentação, para legitimar juridicamente as parcerias público-privadas com entidades como o IAS, reforçando o avanço da lógica de mercado na gestão educacional.

Política/Documento	Ano	Objetivo central	Aspecto(s) destacado(s)
Marcos legais: CF-1988 e LDB 9394/1996 (citados pelo autor como base das parcerias)	1988 / 1996	Estabelecer princípios da educação pública e regular diretrizes e bases do ensino nacional.	Foi utilizado como aspectos para a fundamentação, para legitimar juridicamente as parcerias público-privadas com entidades como o IAS, reforçando o avanço da lógica de mercado na gestão educacional.
Avaliações externas (SAEB, Prova Brasil, ENEM, PISA)	Vigentes nos anos 2000–2010	Medir desempenho dos alunos e monitorar a qualidade do ensino básico em escala nacional/internacional.	Condicionaram políticas e programas locais, estreitando o currículo (ênfase em Português e Matemática) e responsabilizando professores pelos resultados, reforçando lógica de meritocracia e bonificações.
Programas Acelera Brasil e Se Liga (IAS – Instituto Ayrton Senna, em parceria com municípios)	2010–2012	Superação da defasagem idade-série por meio da aceleração da aprendizagem e correção de fluxo.	Implantados sem ampla participação dos sujeitos municipais; foco em resultados imediatos para elevar o IDEB e desempenho em exames nacionais/internacionais (SAEB, ENEM, PISA). Pressão sobre professores, monitoramento rigoroso e utilização de mecanismos de mercado na gestão educacional.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

A Tese aborda também quanto a melhoria dos índices do IDEB, voltado para o foco em resultados quantitativos das avaliações externas (SAEB, Prova Brasil, ENEM, PISA).

A Política de gestão educacional orientada por metas, incorporando princípios gerenciais e lógicas de mercado. Com a finalidade de correções nas distorções das idade-série, através da aceleração da aprendizagem em curto prazo de tempo.

A tese também destaca que a política pública implementada, apesar de legitima, vem para realizar mudanças quanto ao fracasso escolar, que como consequência direta foi a intensificação do trabalho docente, com exigências de cumprimento de metas muitas vezes irreais.

Dessa forma enfraquece a gestão democrática, já com decisões que foram tomadas para que fossem centralizadas e alinhadas ao modelo do IAS.

A pesquisa demonstra que a adoção de soluções técnico-metodológicas externas não enfrentou as causas estruturais da defasagem escolar, que estão relacionadas a desigualdades socioeconômicas, precarização da escola pública e ausência de políticas integradas

Em busca da ressaltar os resultados, de caráter imediato, restringe o currículo escolar, nas disciplinas avaliadas pela política, por propor responsabilizar aos professores para que sejam conquistados os índices estipulados, como meta de produtividade no referido plano.

Nesse sentido, a tese problematiza a naturalização das parcerias público-privadas como solução para problemas educacionais complexos, evidenciando que tais iniciativas podem reforçar a lógica de mercado na gestão da educação pública.

Concluindo o fator exposto na pesquisa foi a relação entre a política pública de correção de fluxo e avaliação de resultados (via IDEB/MEC), e a parceria público-privada com o Instituto Ayrton Senna, analisando seus impactos na gestão da escola e na qualidade do ensino. um movimento mais amplo de redefinição do papel do Estado na educação, tensionando os princípios da gestão pública democrática.

O segundo a ser analiso foi a tese de ALBIANE OLIVEIRA GOMES, com título: DO PLANO DE ESCOLA À ESCOLA DO PLANO: Implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) na qualidade do ensino nas escolas municipais de São Luís/MA' 22/03/2016. 293 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca, Conforme quadro abaixo discriminado:

Quadro 4 – DO PLANO DE ESCOLA À ESCOLA DO PLANO: Implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola)

Política/Documento	Ano	Objetivo central	Aspecto(s) destacado(s)
PDE-Escola (integrado ao PDE e ao PDDE Interativo)	1999 (implantação em São Luís) / 2007 (integração ao PDE) / 2012–2014 (PDE Interativo e PDDE Interativo)	Melhorar a qualidade da educação básica por meio do planejamento estratégico escolar, repasse de recursos diretos (PDDE) e fortalecimento da gestão escolar.	A pesquisa destaca as repercussões do PDE-Escola na gestão democrática: mudanças na dinâmica das decisões, estímulo à participação da comunidade, mas também contradições como autonomia restrita, racionalidade gerencialista e foco excessivo em indicadores (IDEB). A autora aponta ainda a precariedade na formação dos implementadores e os limites do financiamento, revelando tensões entre discurso democrático e prático

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

De acordo com a análise do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola), que foi implementado no município de São Luís/MA em 1999 (no âmbito do Fundescola), e a partir de 2007, passou a integrar o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

Apresenta o seguinte aspecto pesquisado da tese, que se relaciona diretamente com à política pública educacional vigente chamada Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola).

Realizada no recorte de pesquisa entre 2012 a 2015, pois foi o período que esteve em vigor como parte do PDDE Interativo, com foco em gestão escolar e melhoria da qualidade do ensino.

Outro aspecto central encontrado, na Tese foi a relação entre o PDE-Escola e a democratização da gestão escolar, analisando se essa política efetivamente contribuiu para ampliar a participação e autonomia das escolas ou se reforçou nas práticas de responsabilização e no controle baseados nos indicadores demonstrados pelo IDEB do período supracitado na tese.

Assim como foi a política PDE-Escola, vigente no período, impactou a gestão escolar e a qualidade do ensino nas escolas municipais de São Luís/MA, especialmente no que se refere à promessa de democratização da gestão versus a prática de racionalidade gerencialista e foco em resultados.

Na sequência, apresentamos a tese de VALERIA SILVA DE MORAES NOVAIS, com o titulo; IMPLICAÇÕES DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS NA GESTÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE BELÉM' 09/11/2017 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca.

O tema abordado na tese está relacionado diretamente ligado com o Plano de Ações Articuladas (PAR), instituído pelo Decreto nº 6.094/2007 como parte do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação.

Na pesquisa, analisou-se a área de Gestão Democrática do PAR no município de Belém (2007–2014), com foco em três indicadores que são na eleição para direção escolar, na existência e funcionamento dos Conselhos Escolares.

Assim como na elaboração e participação no Projeto Pedagógico. A Tese revela a relação do discurso oficial, apresentado no Plano de Ações Articuladas (PAR), e como instrumento de fortalecimento da gestão democrática.

Na realidade, a discussão apresenta que, na prática o que se verificou foi a predominância de uma lógica gerencialista e patrimonialista, que apresentou as fragilidades na participação e autonomia das escolas.

Outro ponto quanto aos Conselhos Escolares com atuação limitada, centrados apenas na prestação de contas, assim como Diretores escolhidos prioritariamente por indicação política ou processos mistos. Assim como Projetos Pedagógicos elaborados com pouca participação coletiva.

De acordo com Novais, a pesquisa foi a contribuição (ou ausência dela) do PAR para a efetivação da gestão democrática nas escolas municipais de Belém, em contraste com a política educacional em vigência que priorizava resultados, metas e indicadores (como o IDEB).

A pesquisa também aponta para (ou limitação) do PAR, para a efetivação da gestão democrática nas escolas municipais de Belém, em contraposição ao modelo de gestão gerencial vigente.

Portanto, enquanto o PAR se apresenta como instrumento de fortalecimento da gestão democrática, sua operacionalização se alinha ao modelo de gestão gerencial, caracterizado por controle, padronização e centralização estratégica. Por outro lado, operou mais como mecanismo de regulação e indução administrativa do que como instrumento de democratização efetiva da gestão escolar.

Quadro 5 – IMPLICAÇÕES DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS NA GESTÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE BELÉM'

Política/Documento	Ano	Objetivo central	Aspecto(s) destacado(s)
Plano de Ações Articuladas (PAR)	2007–2014	Apoiar técnica e financeiramente municípios e estados no cumprimento do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, fortalecendo a gestão escolar e a melhoria da qualidade da educação básica.	A pesquisa focou na área de Gestão Democrática do PAR, analisando indicadores como eleição para direção escolar, funcionamento dos Conselhos Escolares e elaboração do Projeto Pedagógico. Destacou que, embora o discurso fosse de democratização, na prática prevaleceu uma lógica gerencialista e centralizadora, com fragilidades na participação, autonomia e descentralização nas escolas de Belém/PA.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

A autora conclui que no processo de elaboração do PAR, não contou com ampla participação das escolas; na gestão democrática incentivada pelo programa, mas sim estando o processo subordinada à lógica gerencial.

Pois são apresentados dois modelos de gestão nas escolas investigadas, do tipo modelo gerencial e o modelo patrimonial;

Portanto, não promoveu efetiva democratização da gestão escolar, limitando-se a fortalecer instrumentos formais e técnicos. Como reflexão a gestão democrática vem sendo esvaziada de seu conteúdo político; se convertendo apenas a um instrumento de conciliação e controle.

Tendo um papel meramente participativo tornam-se instrumentos de manipulação e não de socialização com a comunidade escolar que deveria ter o poder, mas por não ser concretizada o suficiente torna-se meramente figurativa no processo de gestão da escola.

Continuando a pesquisa analisamos a dissertação de mestrado de PATRICIA SORAYA CASCAES BRITO DE OLIVEIRA, intitulado: O INSTITUTO DAS ELEIÇÕES DIRETAS PARA DIRETOR DE ESCOLAS MUNICIPAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM' 24/01/2ned f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca. Um dos aspectos pesquisados, foi a relação da política pública educacional em vigência é a gestão democrática da educação, em especial a eleição direta para diretores escolares, analisando como esse mecanismo, previsto no Plano Nacional de Educação (PNE/2014) e nos Planos Municipais de Educação (PME/2015) de municípios da Região Metropolitana de Belém (como Marituba e Santa Bárbara do Pará), buscava fortalecer a participação da comunidade escolar nos processos de gestão.

O trabalho apresenta os seguintes destaques, quanto as contradições e dilemas institucionais que emergem: de um lado, o desempenho e consulta pública à escolha de dirigentes escolares; de outro, as dificuldades práticas, como prazos incompatíveis, exigências burocráticas e resistências políticas, que limitam a efetividade da democratização pretendida, conforme discriminação, a seguir:

Quadro 6 - O INSTITUTO DAS ELEIÇÕES DIRETAS PARA DIRETOR DE ESCOLAS MUNICIPAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM'

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei nº 13.005	2014	Estabelecer diretrizes, metas e estratégias para a educação nacional até 2024. A Estratégia 19.1 prevê que a escolha de diretores escolares deve considerar critérios técnicos de mérito e desempenho, aliados à consulta pública à comunidade escolar.	Reconhece o avanço legal, mas evidencia que a vinculação entre mérito técnico e participação social gera tensões, podendo reduzir o caráter democrático das eleições a procedimentos formais e burocráticos.
Plano Municipal de Educação de Marituba (PME)	2015	Implementar metas alinhadas ao PNE, incluindo a democratização da gestão escolar e a regulamentação das eleições para diretores.	A autora aponta dificuldades práticas como prazos incompatíveis, exigências burocráticas e resistência política, que limitam a efetividade da democratização prevista.
Plano Municipal de Educação de Santa Bárbara do Pará (PME)	2015	Reafirmar os princípios da gestão democrática e da participação comunitária no processo educativo.	A análise mostra contradições entre o discurso da democratização e a prática marcada por clientelismo e interferência política, revelando fragilidade na consolidação da gestão democrática.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

A consolidação da democracia brasileira, sobretudo após a década de 1980, trouxe para o campo educacional um debate essencial: a democratização da gestão escolar, nesse contexto, as eleições diretas para diretores de escolas públicas surgiram como uma proposta de fortalecimento da participação social, expressando o desejo coletivo de romper com práticas autoritárias e clientelistas historicamente arraigadas nas instituições públicas.

De um lado, os movimentos sociais e de educadores defenderam a eleição direta como mecanismo de gestão participativa e autonomia escolar; de outro, as elites políticas e econômicas buscaram manter a centralização das decisões, preservando o controle sobre os cargos e os recursos públicos.

Por essa perspectiva, a democratização dependerá da efetivação de práticas no dia a dia, quanto a participação, com diálogo também com a comunidade escolar, composto pelos seguintes atores; professores, estudantes, pais e funcionários.

Embora as eleições diretas representem um avanço em direção à gestão democrática, elas não garantem, por si só, a efetivação da democracia escolar, o processo eletivo pode ser modificado, pelos interesses políticos.

Esse modelo gerencial ou gerencialista como alguns o chamam, inspirado em princípios neoliberais, tende a reduzir a educação a resultados e desempenhos, esvaziando seu caráter emancipador. Por fim, a democratização da gestão escolar exige muito mais do que a escolha direta dos dirigentes. Ela implica repensar as relações de poder dentro e fora da escola, questionar o papel do Estado na educação e construir coletivamente espaços de autonomia, diálogo e participação efetiva.

As eleições diretas, quando aliadas a uma prática democrática autêntica, podem ser um caminho para fortalecer a escola pública como espaço de formação crítica e de transformação social.

Na sequência temos a dissertação analisada a seguir é de autoria de CASSIO VALE DA COSTA, com título: SUBSUNÇÃO DO PÚBLICO AO PRIVADO NA EDUCAÇÃO PARAENSE' 14/12/2017. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca. O autor demonstra na dissertação a importância e/ou necessidade da construção de ações estratégicas para o desenvolvimento educacional, por meio das parcerias público-privadas (PPPs), especialmente as implementadas no “Pacto pela Educação do Pará” e nos programas desenvolvidos pelo Instituto Ayrton Senna (IAS), justificando-as como mecanismos de melhoria da qualidade educacional.

Essas políticas estavam inseridas no contexto do gerencialismo educacional promovido pelo Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE, 1995) e reforçado pelos governos subsequentes, que defendiam a incorporação de práticas da iniciativa privada na gestão pública, inclusive na educação. São usadas e fomentadas em nome da melhoria, mas na verdade como o Pará adotou políticas públicas baseadas em parcerias da qualidade educacional.

Suas implicações interferem na autonomia das escolas e na função do gestor escolar, que passa a ser subordinado às diretrizes impostas por instituições privadas.

O impacto da política do Pacto pela Educação do Pará, exemplo concreto da influência das políticas neoliberais e da privatização disfarçada dos serviços públicos educacionais, conforme o quadro a seguir:

Quadro 7 SUBSUNÇÃO DO PÚBLICO AO PRIVADO NA EDUCAÇÃO PARAENSE'

Política / Documento	Ano	Objetivo central	Aspecto(s) destacado(s)
Constituição Federal (CF/1988)	1988	Estabelece a gestão democrática como princípio da educação pública (Art. 206).	Marco inicial para o debate sobre democracia na gestão escolar, mas com abertura para modelos de parcerias.
Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)	1995	Reestruturar o Estado, introduzindo práticas de gestão privada no setor público.	Abriu caminho para a lógica de parcerias público-privadas também na educação.
Parcerias entre Prefeituras do Pará e Instituto Ayrton Senna (IAS)	2012 em diante	Melhorar índices educacionais via "soluções educacionais" privadas.	O setor público teve que se adequar às imposições do IAS; gestores escolares ficaram subordinados a práticas padronizadas e burocráticas.
Pacto pela Educação do Pará	2013	Política pública estadual que buscava melhorar a qualidade da educação por meio de parcerias com empresas e organizações sociais.	Representou a subsunção do público ao privado: escolas e gestores pouco ou nada participaram das decisões, enquanto o setor privado obteve maior visibilidade e benefícios.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

Encontramos ao pesquisar no referido trabalho, quanto se mostra quanto a política pública de gestão educacional, está pautada pelo modelo neoliberal e pelas parcerias público-privadas, pois de acordo com segundo o autor, transferem parte das responsabilidades do Estado para o setor privado, configurando um processo de subordinação do público ao privado na educação paraense.

As decisões estratégicas e pedagógicas são definidas em instâncias superiores e restritas, fora do ambiente escolar, ignorando o princípio democrático da gestão e a especificidade de cada comunidade educativa.

O setor público é compelido a se adequar às metodologias e manuais fornecidos, transformando o gestor escolar em um mero "preposto do setor privado".

Em consequência, o trabalho de gestão é mecanizado, reduzido ao preenchimento de planilhas e à fiscalização da execução de ações pré-definidas.

A dissertação revela que, a nova tendência gerencialista é de buscar eficiência e resultados empresariais na educação pública, as políticas analisadas consolidaram uma relação de dominação.

A pesquisa de Costa é um alerta fundamental sobre a necessidade de proteger a autonomia pedagógica e garantir que a educação pública permaneça fiel aos seus princípios democráticos e sociais, livres da lógica estreita do mercado.

Continuando a pesquisa na sequência cronológica do quadro 1, temos o trabalho da LEILA CRISTINA DA CONCEICAO SANTOS. Intitulada: A GESTÃO DO RISCO SOCIAL NA ESCOLA EM DOCUMENTOS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE (2005 a 2015): ANÁLISE DA IMPLICAÇÃO DO PROFESSOR' 26/02/2018 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém.

Ao analisar a tese, que abordar na pesquisa, situa-se no contexto de políticas neodesenvolvimentista dos governos de esquerda, no período, marcada por arranjos intersetoriais (Estado, mercado e sociedade) e pelo princípio da justiça distributiva, que buscava reduzir desigualdades por meio da ampliação do acesso a direitos sociais.

Pois, relaciona-se diretamente com às políticas públicas educacionais vigentes no período de 2005 á 2015, de acordo com a abordagem, verificou-se que a temática quanto as implicações dos docentes na gestão do risco social na escola, analisada a partir de documentos de promoção da saúde.

Mediante disso, nessa perspectiva, destacamos a criação da Câmara Intersetorial de Educação em Saúde na Escola (2005) e a instituição de programas nacionais de promoção da saúde na escola, como o Programa Saúde na Escola (PSE), que foram fundamentais para a análise da pesquisadora.

Assim, o foco da investigação foi de examinar como essas políticas públicas de saúde e educação se relacionam e atribuindo aos impactos na vida laboral dos docentes e o papel de gestor do risco social, como mediador das práticas de cuidados, e ainda como responsável por articular saúde e aprendizagem dentro das instalações da instituição escolar. De acordo com quadro abaixo discriminado:

Quadro 8 - A GESTÃO DO RISCO SOCIAL NA ESCOLA EM DOCUMENTOS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE (2005 a 2015) ANÁLISE DA IMPLICAÇÃO DO PROFESSOR'

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
Câmara Intersetorial de Educação e Saúde na Escola (CIESE)	2005	Articular políticas públicas de saúde e educação no espaço escolar.	Marca a formalização da interface saúde-escola, colocando o professor como alvo de formações em saúde.
Programa Saúde na Escola (PSE)	2007	Integrar ações de saúde e educação para crianças, adolescentes e jovens da rede pública.	Implica o professor como responsável pela vigilância de riscos e pela promoção de hábitos saudáveis.
Manuais, cartilhas e guias de promoção da saúde escolar (MS/MEC, ANVISA, IBGE, OPAS, UNICEF, UNESCO)	2005–2015	Orientar profissionais da educação e saúde para práticas preventivas e de promoção da saúde no espaço escolar.	Produzem discursos que ampliam o papel docente para além do ensino, inserindo-o em ações biomédicas e de gestão do risco social.
Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS)	2006 (1ª versão), revisada em 2014	Fomentar práticas de promoção da saúde em diferentes territórios sociais, inclusive escolas.	A escola é destacada como espaço privilegiado de intervenção; o professor é implicado como mediador de condutas de vida saudável.
Programas Educacionais intersetoriais (Mais Educação, Escola de Portas Abertas, Jovem do Futuro, etc.)	2007–2015	Ampliar o tempo escolar, promover educação integral e reduzir desigualdades sociais.	Reforçam a polivalência do professor, somando funções de cuidado social e de promoção da saúde ao currículo escolar.

Fonte: elaborado pelo autor(2025)

A criação da Câmara Intersetorial de Educação e Saúde na Escola em 2005 representou um marco significativo na institucionalização da cooperação entre os setores de educação e saúde, evidenciando a ampliação do papel social da escola para além de suas funções pedagógicas tradicionais.

No âmbito da Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS, 2006/2014), a escola é concebida como um território privilegiado para ações de prevenção e promoção da saúde, configurando-se como um espaço estratégico de biopolítica.

Ao analisarem-se aspectos da tese, compreende-se de que a escola como dispositivo que possa vir a orientar, comportamentos e talvez regular, práticas de vida saudável, tendo o docente um papel de mediador na vida cotidiana dos alunos dentro da escola.

O Programa Saúde na Escola (PSE, 2007), consolidou essa articulação intersetorial em nível nacional, materializando a cooperação entre os setores e institucionalizando a responsabilidade do professor como gestor do risco social.

Nesse sentido, o docente é chamado a monitorar vulnerabilidades específicas, tais como a nutrição inadequada, a ausência de vacinação e comportamentos de risco, além de incentivar hábitos de autocuidado entre os estudantes.

A atuação docente, portanto, não se limita à esfera pedagógica, mas se estende à gestão de fatores sociais que impactam diretamente a saúde e o desenvolvimento integral do estudante, refletindo uma redefinição das atribuições do professor dentro do espaço escolar.

A produção de documentos orientadores, como manuais, cartilhas e guias publicados entre 2005 e 2015 pelo MEC, MS e por organismos internacionais, constitui outro vetor importante de análise.

Nesse planejamento pedagógico, ocorre um conjunto de práticas interdisciplinares e intersetoriais, que exigem competências múltiplas, abrangendo educação, saúde e assistência social.

Paralelamente, programas voltados à educação integral, como Mais Educação, Escola de Portas Abertas e Jovem do Futuro, reforçam essa concepção ampliada do papel docente.

Ao ampliar o tempo escolar e diversificar as atividades pedagógicas, essas iniciativas promovem simultaneamente o aprendizado acadêmico, a inclusão social e a promoção da saúde, evidenciando a polivalência do professor.

Associam-se as funções docentes a responsabilidades tradicionalmente atribuídas a setores sociais e de saúde, consolidando a escola como espaço central de políticas públicas intersetoriais e de produção de práticas educativas integradas.

A tese também revela que a estratégia de consolidar várias disciplinas, em prol da mesma finalidade, transforma a escola em um território de intervenção social ampla, em que a docência é concebida como prática educacional. Atribuem ao professor um papel central na gestão do risco social, transformando-o em agente de promoção da saúde e de governamentalidade.

De acordo com Bresser-Pereira (1998), que expressa o conceito de que a capacidade de implementação de decisões governamentais, através de políticas públicas, entretanto a ausência de dessas políticas, para atender o alunado, coloca o docente, numa situação de exercer funções não compatíveis, e até mesmo em realizar atribuições que não são suas, como do tipo psicólogo, conselheiro, enfermeiro entre outros.

Em contrapartida as atribuições de ministrar disciplina em sala de aula, roda de conversa, excursões e a demais, acabam ficando para um segundo plano. Essa implicação, embora apresentada como ampliação de direitos e proteção social, resulta em sobrecarga de funções e naturalização de determinado período do trabalho docente.

Na sequência temos a dissertação de MARIA SIMONE RIBEIRO DA SILVA CRUZ, intitulada de PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR (ProEMI): análise a partir do conceito de inovação e integração curricular' 27/02/2018. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

De acordo com a dissertação analisada, o aspecto pesquisado pela autora relaciona-se diretamente à política pública educacional vigente, o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), articulado com outras políticas nacionais da época.

A pesquisa examina como o ProEMI se articula com as políticas públicas educacionais brasileiras entre 2009 e 2017, analisando seus documentos orientadores e o contexto político de sua formulação.

O aspecto central investigado é a inovação curricular como instrumento de política pública, compreendida tanto como potencial emancipador quanto como expressão de um projeto educacional induzido pelo Estado, alinhado às reformas neoliberais.

A dissertação analisa o Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI), política pública criada pelo Ministério da Educação em 2009, buscando compreender sua natureza, contexto e finalidades, especialmente no que se refere à inovação e à integração curricular.

A autora desenvolve uma pesquisa documental e bibliográfica, baseada no materialismo histórico-dialético, examinando os documentos orientadores do ProEMI (2009, 2011, 2013,

2014, 2016 e 2017) e suas relações com outras políticas nacionais, como o Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) e a Reforma do Ensino Médio (Lei nº 13.415/2017).

O estudo identifica que o ProEMI, embora apresente propostas progressistas de reorganização curricular, foi gradualmente absorvido pela lógica neoliberal, perdendo sua concepção de formação integral e emancipadora dos sujeitos para uma visão pragmática voltada à produtividade e ao mercado de trabalho.

Quadro 9 - PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR (ProEMI): análise a partir do conceito de inovação e integração curricular

Política / Documento	**Ano**	**Objetivo Central**	**Aspecto(s) Destacado(s)**
Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) – Portaria nº 971 do MEC	2009	Apoiar e fortalecer o desenvolvimento de propostas curriculares inovadoras nas escolas públicas de ensino médio.	O ProEMI é analisado como política de reestruturação curricular, que busca promover **inovação e integração curricular**, mas também é vista como ação **induzida pelo Estado**, com intenções alinhadas à lógica neoliberal e ao conceito de qualidade atrelado à produtividade.
Emenda Constitucional nº 59	2009	Tornar obrigatória a educação dos 4 aos 17 anos e ampliar o financiamento público.	Considerada uma tentativa de superar o caráter restrito do ensino médio, contribuindo para a **universalização e equidade** do acesso escolar.
Plano Nacional de Educação (PNE) – Meta 3	2014	Universalizar o ensino médio até 2020 para jovens de 15 a 17 anos.	O autor relaciona o ProEMI ao cumprimento da Meta 3 do PNE, destacando a necessidade de **redesenho curricular** e **formação continuada de professores**.
Pacto Nacional pelo Fortalecimento do Ensino Médio (PNEM)	2013	Oferecer formação continuada aos docentes do ensino médio, articulada ao redesenho curricular.	Destacado como política complementar ao ProEMI, voltada à **formação docente** e à atualização das práticas pedagógicas de acordo com as novas diretrizes curriculares.
Reforma do Ensino Médio – Lei nº 13.415	2017	Reorganizar o ensino médio com base na BNCC e itinerários formativos.	A autora observa que essa reforma mantém a **orientação neoliberal**, priorizando a flexibilização curricular e a formação voltada ao mercado, o que **contrasta com a proposta de formação integral** defendida na dissertação.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

A dissertação tem como mérito principal a consistência teórica e o comprometimento político com uma leitura crítica da educação brasileira, sua argumentação evidencia que a "inovação" promovida pelo programa é ambígua: ao mesmo tempo em que propõe mudanças curriculares significativas, sofre limitações impostas pelo modelo de gestão gerencialista e pela reforma do Estado dos anos 1990.

Um ponto importante é a articulação entre o contexto histórico e a política educacional, especialmente quando a autora demonstra que o ProEMI, apesar de surgir sob um governo de orientação popular (Lula e Dilma), mantém vínculos com as recomendações de organismos multilaterais, como o Banco Mundial e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), reforçando o caráter de ajuste estrutural da educação ao capitalismo globalizado.

A dissertação apresenta-se como uma contribuição relevante ao campo das políticas públicas educacionais, especialmente por discutir o ensino médio como espaço de disputa entre projetos de sociedade, um emancipador e outro adaptativo ao mercado.

Sua leitura crítica revela o quanto programas como o ProEMI podem representar avanços formais e retrocessos materiais, dependendo da conjuntura política e das forças que orientam a educação brasileira, que questiona as promessas de inovação curricular frente às contradições das reformas educacionais contemporâneas.

O próximo trabalho analisado foi a dissertação de mestrado da autora MARCIA MARIA PEREIRA FERREIRA, intitulado: UM ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA PARAENSE DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (SisPAE)' 06/04/2021 undefined f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca.

Com base na análise da dissertação, relaciona à temática pesquisada pela autora que, relaciona à política pública educacional em vigência na época, se está ou não, centrada no Pacto pela Educação do Pará (2013), e na criação do SisPAE (Sistema Paraense de Avaliação Educacional), articulados às diretrizes nacionais de avaliação em larga escala e de melhoria da qualidade da educação.

Quadro 10 - UM ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA PARAENSE DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (SisPAE)

Política / Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
Pacto pela Educação do Pará	2013	Promover a melhoria da qualidade da educação	A autora analisa o Pacto como um instrumento de governança educacional e de responsabilização

Política / Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
		pública no Estado do Pará, articulando governo, sociedade civil, iniciativa privada e organismos internacionais.	(accountability), cujo foco é elevar o IDEB estadual em 30% até 2017. Enfatiza a influência de organismos internacionais e a adoção de um modelo de gestão baseado em resultados e metas padronizadas.
SisPAE – Sistema Paraense de Avaliação Educacional (Portaria nº 919/2014/SEDUC)	2014	Avaliar o desempenho escolar da rede pública estadual e municipal, subsidiando políticas educacionais voltadas à melhoria da aprendizagem e da gestão escolar.	O SisPAE é interpretado como expressão do Estado avaliador, alinhado à lógica neoliberal e meritocrática, que mede a qualidade com base no desempenho em Língua Portuguesa e Matemática. A autora destaca que essa visão reduz o conceito de qualidade educacional a indicadores quantitativos, desconsiderando dimensões humanas e sociais.
Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/1996)	1996	Estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional, incluindo a avaliação do rendimento escolar em colaboração entre União, estados e municípios.	Citada como fundamento legal para o SisPAE, a LDB é relacionada à construção de políticas avaliativas que servem de base para o planejamento e monitoramento da educação, ainda que a autora critique a ênfase excessiva na avaliação em larga escala.
Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação / IDEB (MEC/INEP)	2007	Estabelecer metas de qualidade para todas as redes de ensino, medidas pelo IDEB, integrando desempenho e fluxo escolar.	A autora destaca que o IDEB e suas metas inspiraram o SisPAE e consolidaram a lógica de accountability educacional, com foco na eficiência e resultados, reforçando o modelo de Estado avaliador no contexto brasileiro.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

A autora investiga como o SisPAE e o Pacto pela Educação do Pará se inserem no contexto de políticas públicas educacionais voltadas à avaliação em larga escala, observando a influência das reformas neoliberais e dos organismos internacionais na configuração da gestão escolar e na definição da qualidade da educação.

A pesquisa demonstra como o discurso oficial enfatize a melhoria do ensino, a prática reforça um modelo de controle, padronização e responsabilização, que limita a autonomia das escolas e reduz a complexidade do processo educativo a números e índices.

Diz que o Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SisPAE), implantado em 2013 no âmbito do Pacto pela Educação do Pará, política pública voltada à melhoria da qualidade educacional no estado e investiga como se configura a relação entre o SisPAE e a gestão escolar.

Abordando o impacto das avaliações em larga escala sobre a autonomia das escolas e sobre os processos pedagógicos, por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental, com base nas Revistas do SisPAE (2013–2016), documentos da Secretaria de Educação do Pará (SEDUC) e relatórios institucionais.

Embora o SisPAE seja um instrumento de aprimoramento da qualidade do ensino, reflete um modelo neoliberal e gerencialista de avaliação, que reforça a lógica do Estado avaliador e reduz a complexidade do processo educativo a indicadores de desempenho.

O ponto de partida é o Pacto pela Educação do Pará (2013), que, ao estabelecer metas de desempenho vinculadas ao IDEB, introduziu o SisPAE como ferramenta de monitoramento da qualidade escolar.

A autora mostra, com rigor, que essa política se insere na tendência nacional de avaliações em larga escala iniciada na década de 1990, sob forte influência de organismos internacionais como Banco Mundial, OCDE e UNESCO.

Afirma que a avaliação não instrumento neutro, mas como mecanismo de controle e regulação das escolas. O SisPAE expressa o avanço da racionalidade técnico-gerencial, que transforma a gestão escolar em um processo de prestação de contas (accountability), transferindo para a escola a responsabilidade por índices e resultados que, em realidade, decorrem de desigualdades estruturais do sistema educacional.

Outro aspecto relevante é a relação entre avaliação e gestão escolar: Ferreira demonstra que o SisPAE influencia diretamente o planejamento das escolas, orientando práticas pedagógicas voltadas mais para o alcance de metas do que para a aprendizagem significativa.

Assim, o estudo contribui para o debate sobre a subordinação da gestão escolar às políticas de avaliação e a consequente descaracterização da gestão democrática preconizada pela Constituição de 1988 e pela LDB/1996.

A pesquisa, revela a importância de compreender que políticas avaliativas, como o SisPAE, não são neutras, mas expressam um projeto de sociedade e de educação alinhado às

reformas neoliberais, demonstrando o debate. sobre os limites e as possibilidades das políticas de avaliação no fortalecimento (ou enfraquecimento) da gestão democrática da escola pública.

O próximo trabalho analisado da autora CARMEM LUCIA SANTOS, tese intitulada: O DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICIPÍO DE BELÉM-PA' 18/05/2022 undefined f. Doutorado. Bem EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém

O aspecto pesquisado pela autora da dissertação que se relaciona à política pública educacional vigente foi a gestão democrática da escola pública, especialmente a partir da atuação dos diretores no município de Belém–PA, entre 2013 e 2020.

A pesquisa buscou verificar se as práticas de gestão utilizadas pelos diretores refletiam os princípios da gestão democrática previstos na Constituição Federal de 1988, na LDB 9394/96 e no Plano Nacional de Educação (2014–2024), como a participação da comunidade escolar, a autonomia pedagógica, administrativa e financeira, e a eleição direta para diretores.

Assim, o recorte central foi analisar como a política de fortalecimento da gestão democrática se materializou na prática cotidiana da direção escolar, evidenciando avanços, limites e contradições entre a normatização legal e a realidade vivida nas escolas. Conforme quadro abaixo:

Quadro 11 - O DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICIPÍO DE BELÉM-PA

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
Constituição Federal (CF/88)	1988	Estabelecer princípios da educação nacional, incluindo a gestão democrática como diretriz do ensino público.	Marco inicial da obrigatoriedade legal da gestão democrática; referência para analisar autonomia, participação e descentralização.

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB 9394/96)	1996	Regulamentar o sistema educacional brasileiro, incluindo a gestão democrática (arts. 14 e 15).	Define a participação de profissionais e comunidade na escola e assegura graus progressivos de autonomia escolar.
Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024)	2014	Ampliar o acesso, a qualidade e a gestão democrática no sistema educacional.	Traz metas específicas para fortalecimento da gestão democrática, servindo como parâmetro para avaliar a prática nas escolas de Belém.
Plano Estadual de Educação (PEE/PA)	2015	Adequar diretrizes do PNE à realidade do Pará.	Reforça a obrigatoriedade de práticas democráticas e a eleição de diretores, articulando políticas locais.
Plano Municipal de Educação (PME/Belém)	2015–2025	Adaptar metas do PNE ao município de Belém.	Instrumento fundamental para compreender como a gestão democrática foi (ou não) incorporada nas escolas pesquisadas.
Portaria SEMEC 2145/2013 (eleição de diretores)	2013	Regulamentar o processo eleitoral para escolha de diretores escolares em Belém.	Destacada como momento central de implementação de gestão democrática, mas limitada por interferências político-partidárias.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

Conforme a pesquisa evidencia que, embora os documentos oficiais defendam a gestão democrática, na prática escolar em Belém (2013–2020) houve contradições marcantes: eleições limitadas pela política partidária, Conselhos Escolares fragilizados e autonomia restrita pela SEMEC.

Assim, a gestão democrática permaneceu mais como princípio legal e ideal normativo do que como prática consolidada.

A tese propõe a análise quanto a atuação dos diretores escolares na gestão das escolas públicas de ensino fundamental em Belém-PA, quando alinhada ao trabalho coletivo e participativo, pode contribuir para o desenvolvimento da gestão democrática no ambiente escolar, apesar das contradições dos contextos local e nacional.

A gestão é percebida como compartilhada para a tomada de decisões, e a compreensão de gestão democrática envolve mecanismos de participação como o Conselho Escolar, o Projeto Político Pedagógico (PPP) e a eleição direta para diretor.

Foi evidenciado que o Conselho Escolar não tem participação direta na gestão das escolas investigadas e o processo de atualização do PPP não contou com a participação de toda a comunidade escolar, a ponto de alguns entrevistados desconhecerem este documento.

A autonomia dos diretores, entre 2013 e 2020, era relativa, sendo controlada e direcionada pela SEMEC, foi possível identificar experiências democráticas e participativas em desenvolvimento nas escolas.

A pesquisa também analisa os fundamentos legais da gestão escolar no Pará, como a Constituição Federal de 1988, a LDB 9394/96, o Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano Estadual de Educação (PEE) do Pará, mostrando a mediação entre as políticas definidas nesses documentos e sua execução nas escolas públicas do Estado.

Em seguida, vimos o trabalho da autora, NELI MORAES DA COSTA MESQUIT, intitulado O PROJETO "MUNDIAR" E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO E NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA OFERECIDA EM ESCOLAS DE ANANINDEUA-PA' 18/12/2022 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

O aspecto pesquisado pela autora da tese, o quanto se relaciona com a política pública educacional vigente, foi o Projeto "Mundiar", implementado no Pará entre 2014 e 2021, no âmbito do Pacto pela Educação do Pará (PPEP).

O referido projeto foi concebido no âmbito de uma parceria público-privada (PPP) estabelecida entre a Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC/PA) e a Fundação Roberto Marinho.

Tal iniciativa teve como propósito central enfrentar os elevados índices de distorção idade-série no Ensino Médio da rede pública estadual, problemática historicamente associada à evasão, ao baixo rendimento escolar e à defasagem no percurso formativo dos estudantes.

Para tanto, adotou-se a metodologia do Telecurso como estratégia pedagógica voltada à aceleração da aprendizagem, estruturando-se em materiais didáticos padronizados, mediação tecnológica e organização curricular diferenciada, com vistas à recomposição do fluxo escolar.

Nesse contexto, o foco da investigação concentrou-se na análise dos desdobramentos dessa política educacional implementada por meio de parceria público-privada, o Projeto Mundiar, sobre dois eixos fundamentais: a efetivação do princípio da gestão democrática no âmbito das escolas públicas estaduais e os impactos na qualidade da educação básica ofertada no Pará.

Quadro 12 - O PROJETO "MUNDIAR" E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO E NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA OFERECIDA EM ESCOLAS DE ANANINDEUA-PA

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
Pacto pela Educação do Pará (PPEP) – Decreto nº 694	2013	Melhorar os resultados educacionais no Estado do Pará, articulando governo, setor privado e sociedade civil.	Marco político que institucionalizou as parcerias público-privadas (PPP) na educação do Pará; abriu espaço para o Projeto "Mundiar".
Projeto "Mundiar" (SEDUC/PA e Fundação Roberto Marinho)	2014–2021	Corrigir a distorção idade-série e elevar em 30% o IDEB no Ensino Médio por meio da aceleração da aprendizagem (metodologia Telecurso).	Avaliado como política focalizada, inclusiva na aparência, mas excludente na essência, com pouca efetividade na gestão democrática e na qualidade da educação.
Programa de Melhoria da Qualidade e Expansão da Cobertura da Educação Básica no Pará (PMQEEB/PA)	2014	Ampliar cobertura e melhorar indicadores educacionais na rede estadual.	Inseriu o Projeto "Mundiar" como componente estratégico, reforçando a lógica de políticas focalizadas e de resultados imediatos.
Agenda de Reformas Educacionais/PPP no Brasil e no Pará	Década de 1990 em diante	Incorporar práticas gerenciais do setor privado à administração pública, ampliando parcerias na educação.	A autora aponta que esse modelo intensificou a subordinação da escola pública à lógica do mercado, reduzindo autonomia e participação democrática

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025)

O aspecto central pesquisado foi como a política pública vigente, representada pelo Projeto Mundiar e pelo Pacto pela Educação do Pará, ao se estruturar em parcerias público-privadas, promoveu uma inclusão aparente, mas manteve o caráter excludente e desigual da educação, limitando a gestão democrática e oferecendo uma qualidade apenas formal, voltada ao atendimento de índices e não às necessidades reais da comunidade escolar.

A Tese analisou as implicações do Projeto Mundiar na efetivação da gestão democrática e na qualidade da educação básica pública oferecida em três escolas de Ensino Médio de Ananindeua-PA, no período de 2014 a 2021 e contextualizou a origem do Estado Moderno

Capitalista, a década de 1990 como período de reformas e privatizações na educação pública, e a agenda de articulação empresarial global e local.

Assim, buscou-se compreender em que medida a adoção de um modelo de gestão e de organização pedagógica mediado por agentes privados influenciou os processos decisórios internos, a autonomia escolar, a participação da comunidade educativa e os resultados educacionais alcançados.

Concluindo, que historicamente, os projetos educacionais implantados pela SEDUC-PA, via Parceria Público-Privada pouco alteram a realidade dos estudantes além da mera certificação, uma educação que aparenta promover a inclusão e a qualidade socialmente referenciada, mas que é tendenciosa e aligeirada. Essa estratégia, apresentada sob discursos falaciosos, configura-se como um meio que resulta em lucro para o capitalista e, em contradição, reforça a desigualdade social e o fracasso escolar.

Vamos agora analisar a tese de JOSAFA DA CONCEICAO CLEMENTE, intitulada PARTICIPAÇÃO SOCIAL E GESTÃO DO ENSINO PÚBLICO: desafios e perspectivas de uma escola pública estadual em São Luís – Maranhão' 22/08/2023 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

O autor da Tese propôs em sua pesquisa sobre o aspecto quanto da participação social da comunidade escolar na gestão do ensino público. O estudo busca analisar os desafios e as perspectivas dessa participação em uma escola estadual de São Luís - Maranhão, no período de 2019 a 2022, discutindo como as políticas públicas educacionais, que definem a organização da escola pública, se relacionam com a participação social como forma de democratização da gestão.

O aspecto pesquisado pelo autor da tese, em que se relaciona diretamente à política pública educacional em vigência é a gestão democrática da escola pública e a participação social no processo educativo.

A investigação discute como as políticas públicas, em especial no Maranhão, com destaque para o Plano Estadual de Educação (PEE/MA, 2014-2024) e o Programa Escola Digna (Lei nº 10.995/2019), foram formuladas e implementadas, ressaltando seus princípios de gestão democrática, valorização dos profissionais da educação, infraestrutura escolar adequada e articulação entre redes públicas de ensino.

Além disso, o autor observa os limites e contradições dessas políticas, mostrando que, embora orientadas para fortalecer a participação social e a democracia, muitas vezes acabam subordinadas a interesses econômicos e a lógicas neoliberais, com práticas gerencialistas e burocráticas.

Nesse contexto, o foco central está em compreender como a política pública educacional vigente no período investigado promoveu (ou limitou) a participação da comunidade escolar na gestão democrática da educação pública.

Os programas PEE/MA e Escola Digna estão inseridos no contexto das reformas educacionais nacionais intensificadas a partir de 2016, especialmente com a Reforma do Ensino Médio (Lei nº 13.415/2017) e as mudanças promovidas nos governos Temer e Bolsonaro.

Essas reformas enfatizaram a flexibilização curricular, a formação por competências e a gestão por resultados, influenciando as políticas estaduais. No Maranhão, o PEE/MA alinhou-se às metas nacionais de melhoria dos indicadores educacionais, enquanto o Programa Escola Digna priorizou a ampliação da infraestrutura e do acesso à educação.

Contudo, ambos também reproduzem a lógica de responsabilização das escolas e dos professores, característica das políticas educacionais do período, marcadas por orientações neoliberais e pela redução do papel do Estado na garantia de uma educação pública integral e democrática (SAVIANI, 2020).

Quadro 13 - PARTICIPAÇÃO SOCIAL E GESTÃO DO ENSINO PÚBLICO: desafios e perspectivas de uma escola pública estadual em São Luís – Maranhão

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto(s) Destacado(s)
Plano Estadual de Educação do Maranhão (PEE/MA – Lei nº 10.099)	2014	Estabelecer diretrizes e metas para a educação no Estado até 2024, em consonância com o Plano Nacional de Educação.	Prevê a gestão democrática e a participação social como princípios, mas o autor ressalta a dificuldade de efetivação desses mecanismos na prática escolar.
Programa Escola Digna (Lei nº 10.995)	2019	Garantir infraestrutura adequada, valorização docente e melhoria da qualidade da educação básica no Maranhão.	É apresentado como avanço na política estadual, mas o autor critica o caráter assistencialista e gerencialista, pouco voltado à efetiva democratização da gestão.
Reforma do Ensino Médio (Lei nº 13.415)	2017 (implementação progressiva até 2022)	Reestruturar o Ensino Médio, ampliando a carga horária e criando itinerários formativos flexíveis.	O autor aponta que a política foi alinhada a orientações neoliberais, priorizando avaliações externas e interesses do mercado, em detrimento da participação social.
Política Nacional de Educação – diretrizes federais (período Temer/Bolsonaro)	2016–2022	Implementar reformas educacionais, ampliar parcerias público-privadas e fortalecer avaliações externas (ENEM, SAEB, PISA).	O autor destaca a subordinação a organismos internacionais e a lógica de mercado, que fragilizam a construção da gestão democrática e reduzem o papel da comunidade escolar.

Fonte: quadro elaborado pelo autor(2025).

A análise da Tese acima citada, evidencia-se, que embora o discurso legal e normativo (como o PEE/MA 2014 e o Programa Escola Digna 2019) valorize a gestão democrática e a participação social, na prática esses princípios aparecem de forma incipiente e limitada.

O autor aponta que as políticas educacionais em vigência no período 2017–2022, tanto no âmbito nacional (Reforma do Ensino Médio, diretrizes federais alinhadas ao neoliberalismo) quanto estadual (Plano Estadual de Educação e Escola Digna), foram marcadas por contradições estruturais: Afirmam-se compromissos com a democratização da gestão, a valorização docente e a participação da comunidade escolar.

No entanto, ocorre as velhas práticas gerencialistas, burocráticas e subordinadas a avaliações externas, muitas vezes mais voltadas a atender organismos internacionais e interesses do mercado do que às necessidades reais das escolas e comunidades.

No dia a dia da escola, percebe-se que a participação social permanece sobre a sombra do Estado, ocorrendo de forma não prevista e pouco efetiva, restrita a órgãos colegiados formais,

sem que haja condições estruturais e financeiras para que se concretize como prática emancipatória.

Assim, a principal abordagem é que a política educacional vigente, embora avance no plano legal, mantém-se como um instrumento de reprodução de lógicas neoliberais, enfraquecendo a democratização efetiva e a autonomia da escola pública, além de limitar a participação da comunidade escolar a um papel consultivo e formal, em vez de deliberativo e transformador

A análise das políticas educacionais em vigência entre 2017 e 2022 revela uma contradição estrutural entre o discurso normativo e a prática concreta da gestão escolar.

Documentos como o Plano Estadual de Educação do Maranhão (2014) e o Programa Escola Digna (2019) reafirmam princípios de gestão democrática, valorização docente e participação social, mas a efetivação desses dispositivos nas escolas mostra-se incipiente e restrita a mecanismos formais e burocráticos.

No Plano Nacional, a Reforma do Ensino Médio (2017) e as diretrizes federais sob os governos Temer e Bolsonaro reforçam a lógica neoliberal, subordinando a educação a avaliações externas e a interesses mercadológicos, em detrimento da construção coletiva e democrática do processo educativo.

Dessa forma, a participação social, embora reconhecida legalmente, permanece tutelada pelo Estado e pouco orgânica, sem as condições materiais e estruturais necessárias para se tornar uma prática emancipatória.

Conclui-se, portanto, que a política pública educacional vigente reproduziu a lógica gerencialista e de mercado, enfraquecendo a democratização efetiva da escola pública e limitando a comunidade escolar a um papel consultivo, em vez de deliberativo e transformador.

Na sequência, temos a tese da autora LUZIANE SAID COMETTI LELIS, intitulada OS SENTIDOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS' 06/11/2023 274 f. Doutorado em EDUCAÇÃO NA AMAZÔNIA Instituição de

Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca Depositária: Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará

A autora destaca que, entre 2013 e 2023, a política educacional foi fortemente orientada por indicadores e metas vinculados ao SAEB, IDEB e à Prova/Provinha Belém, o que impactou diretamente a organização do trabalho pedagógico e a gestão escolar. Esse enfoque reforçou uma concepção de qualidade atrelada ao desempenho em testes padronizados, em detrimento de uma visão mais ampla e emancipatória do processo educativo.

A Tese relaciona-se criticamente à política pública educacional vigente ao problematizar o uso das avaliações externas como norteadoras da qualidade da educação básica e seus efeitos na gestão democrática e no cotidiano escolar, conforme o quadro a seguir.

Quadro 14 - OS SENTIDOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS

Política/Documento	Ano	Objetivo Central	Aspecto Destacado pelo Autor
Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB)	Criado em 1990 (forte expansão a partir dos anos 2000)	Avaliar a qualidade da educação básica em larga escala, gerando indicadores nacionais.	Constitui-se em eixo central da política educacional, reforçando a lógica regulatória e a responsabilização de gestores e professores pelos resultados.
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	2007	Unir desempenho em provas (SAEB) e taxas de aprovação para medir a qualidade da educação.	Tornou-se referência para ranqueamento e metas, induzindo práticas escolares voltadas ao cumprimento de indicadores, enfraquecendo princípios democráticos.
Sistema Paraense de Avaliação Educacional (SISPAE)	2013	Avaliar o desempenho dos estudantes da rede estadual do Pará, inspirado no SAEB.	Representa a reprodução local da política nacional, ampliando o controle sobre a escola e introduzindo gramática gerencial na rede estadual.
Prova/Provinha Belém (Avaliação Municipal)	2013 (reformulada em 2023 como Avaliação Belém Alfabetizada e Leitora)	Monitorar a aprendizagem dos alunos do município de Belém para subsidiar intervenções pedagógicas.	Intensifica a responsabilização das escolas e gestores, gerando tensões entre regulação e emancipação, com apropriações acríticas do discurso sobre qualidade.

Fonte: elaborado pelo autor(2025).

De acordo com a autora, a pesquisa evidencia quanto a política educacional vigente, utiliza como instrumentos a saber: o SAEB, o IDEB, o SISPAE e a Prova/Provinha Belém, que vem por meio deste instrumento, consolidar a centralidade das avaliações externas como eixo estruturante da qualidade da educação.

Embora apresentadas como ferramentas de diagnóstico e aprimoramento do ensino, tais políticas assumem caráter regulatório, reforçando a lógica gerencial e a responsabilização de

gestores e professores pelos resultados, o que frequentemente induz a práticas pedagógicas voltadas ao cumprimento de metas e indicadores em detrimento de uma formação humana integral.

Segundo a autora, destaca-se nesse processo, os princípios da gestão democrática tornam-se fragilizados, coexistindo de forma tensa com discursos e práticas emancipatórias que emergem no cotidiano escolar.

Assim, a política pública educacional, ao mesmo tempo em que abre espaço para novos mecanismos de avaliação, intensifica a padronização e o controle, configurando um cenário de hibridismo em que regulação e emancipação se entrecruzam de forma contraditória

A análise desenvolvida pela pesquisadora demonstra que as políticas públicas educacionais vigentes no período investigado, demonstra pelos programas e instrumentos como o SAEB, o IDEB, o SISPAE e a Prova/Provinha Belém, que através das avaliações externas como principal parâmetro de qualidade da educação, consolidaram a centralidade.

Os instrumentos, subsidiam nessa Nova Gestão Pública e nas recomendações de organismos internacionais, orientados pelo binômio desempenho/responsabilização, traduzindo a qualidade em índices numéricos e metas preestabelecidas.

Embora apresentados como instrumentos diagnósticos voltados à melhoria do ensino, na prática funcionam como dispositivos de regulação e controle, induzindo escolas, gestores e professores a priorizarem resultados em testes padronizados em detrimento de uma concepção ampla e emancipatória de formação humana.

A autora ressalta que esse movimento reforça a lógica gerencial, enfraquecendo os mecanismos de participação democrática e reduzindo a autonomia da escola, ao mesmo tempo em que gera tensões e contradições no interior das práticas gestoras, que buscam alinhar a gestão escolar a princípios democráticos e emancipatórios.

O cenário que se apresenta é, portanto, de hibridismo: regulação e emancipação coexistem de forma fluida e contraditória, revelando tanto a força dos dispositivos normativos quanto a vitalidade das práticas locais que buscam resguardar o caráter público, participativo e transformador da escola.

Dessa forma, a política educacional, em vigência, não apenas moldou as práticas escolares segundo padrões de eficiência e performatividade, mas também abriu brechas para a construção de sentidos emancipatórios, ainda que frágeis e minoritários. Longe de serem meros desvios, constituem a própria dinâmica da gestão escolar no tempo presente. Na próxima seção intitulada detalharemos.

3 – A Gestão da Educação Pública no Pará de 20214-2023

O Estado do Pará, localizado na região Norte do Brasil, destaca-se por sua grande extensão territorial, diversidade cultural e riqueza natural. Com aproximadamente 1.245.870,80 km², sendo o Pará é o segundo maior estado brasileiro e possui 144 municípios, sendo Belém a capital e principal centro econômico e cultural da região (IBGE, 2021) e está inserido na Amazônia Legal, caracterizando-se por uma extensa cobertura florestal e abundantes recursos hídricos.

Entre os rios mais importantes destacam-se o Amazonas, o Tocantins, o Xingu e o Tapajós, que desempenham papel fundamental no transporte, economia e cultura regional (IBGE, 2021).

O clima predominante é equatorial, com alta umidade e chuvas frequentes, o que contribui para a biodiversidade local (SILVA, 2019).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), o Pará possui cerca de 8.777.124 habitantes, distribuídos de forma desigual, com maior concentração nas regiões urbanas, especialmente na capital e cidades próximas à região metropolitana.

A população apresenta forte diversidade étnica, resultado da interação de indígenas, afrodescendentes, europeus e migrantes de outras regiões do país (PEREIRA, 2018).

O Estado desempenha papel importante na economia nacional, principalmente por sua riqueza mineral e produção agroextrativista.

A culinária típica inclui pratos como pato no tucupi, maniçoba e açaí, enquanto as danças tradicionais, como o carimbó e a marujada, representam expressões culturais regionais.

O turismo é potencializado por destinos como a Ilha de Marajó, famosa pela criação de búfalos e praias fluviais, e Alter do Chão, conhecida como o “Caribe Amazônico” (BRASIL, 2021).

No quadro 3, apresentado a seguir, evidenciam-se as políticas públicas do Estado do Pará em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE), conforme exposto no relatório da Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC-PA, 2022). Observa-se o conjunto de ações planejadas para atender à população em idade escolar distribuída pelo vasto território paraense. Tais políticas abrangem tanto as áreas urbanas quanto as rurais e insulares, buscando assegurar o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem por meio do estabelecimento de planos, metas, avaliações e estratégias articuladas ao sistema educacional brasileiro (BRASIL, 2014).

De modo geral, o período analisado revela um processo contínuo de aperfeiçoamento da gestão educacional no Pará, orientado pela integração entre as metas nacionais e as especificidades regionais.

Essa dinâmica expressa um esforço institucional voltado ao fortalecimento da formação docente e à promoção da equidade no acesso à educação pública, dimensões fundamentais para a efetivação do direito à educação de qualidade (DOURADO, 2015; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Entretanto, apesar dos avanços alcançados, persistem desafios estruturais que comprometem a universalização e a qualidade da educação, como as deficiências de infraestrutura nas zonas rurais, a limitação do acesso às tecnologias digitais e a ausência de políticas permanentes de acompanhamento e avaliação da aprendizagem.

Tais entraves refletem a necessidade de um planejamento educacional integrado, capaz de contemplar as especificidades territoriais e socioculturais do estado, garantindo a equidade e a inclusão educacional em toda a rede pública paraense (SAVIANI, 2011; SEDUC-PA, 2022).

QUADRO 15 – CRONOLOGIA DA GESTÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA NO PARÁ (2014–2023)

Ano	Programas / Políticas	Metas e Objetivos	Observações / Impactos

Ano	Programas / Políticas	Metas e Objetivos	Observações / Impactos
2014	Implementação do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014–2024	Alinhamento das metas estaduais às diretrizes nacionais, como universalização da educação infantil	Início do planejamento de ações integradas com municípios
2015	Política de Educação Integral	Ampliação do tempo escolar e diversificação das atividades pedagógicas	Atendeu parte das escolas urbanas, mas limitado em áreas rurais (SANTOS; SILVA; VIEIRA, 2023)
2016	Programa "Creche por Todo o Pará"	Garantir cobertura de educação infantil para crianças de 0 a 5 anos	Redução do déficit de vagas em creches urbanas; desafios logísticos em áreas distantes
2017	Fortalecimento da Educação Profissional e Tecnológica	Integração entre ensino médio e cursos técnicos	Maior articulação com o setor produtivo local; aumento da matrícula em escolas técnicas
2018	Programas de Alfabetização e Correção de Fluxo Escolar	Reduzir índices de evasão e garantir aprendizado fundamental	Implementação em municípios estratégicos; necessidade de acompanhamento contínuo
2019	Formação Continuada de Professores	Capacitação pedagógica e metodológica	Ampliação de cursos e workshops; resultados graduais observados em indicadores de aprendizagem
2020	Adaptação à Educação Remota (COVID-19)	Garantir continuidade do ensino durante pandemia	Uso emergencial de plataformas digitais; desigualdade de acesso à tecnologia evidenciada
2021	Retomada das Aulas Presenciais + Educação Integral	Reforço da aprendizagem e atividades extracurriculares	Avaliação diagnóstica do impacto da pandemia; reforço escolar em áreas de maior vulnerabilidade
2022	Investimentos em Infraestrutura Escolar	Ampliação de laboratórios, bibliotecas e recursos tecnológicos	Avanços significativos em centros urbanos; desafios persistem em zonas rurais
2023	Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas	Medir resultados das ações educacionais e ajustar estratégias	Uso de indicadores de desempenho escolar; base para planejamento do ciclo seguinte

Fonte:https://seduc.pa.gov.br/site/public/upload/arquivo/portal_seduc/Relatorio%20de%20Gesta%CC%83o%20da%20Seduc%202023_v7-d8cae.pdf

Ao longo do período de 2014 a 2023, as políticas educacionais implementadas no estado evidenciam um movimento contínuo de alinhamento às diretrizes nacionais, bem como esforços para ampliar o acesso, melhorar a qualidade do ensino e reduzir desigualdades educacionais.

A implementação do Plano Nacional de Educação (PNE 2014–2024) marcou o início desse ciclo, orientando, em 2015, a Política de Educação Integral buscou ampliar o tempo escolar e diversificar as atividades pedagógicas, embora sua implementação tenha sido mais

efetiva em áreas urbanas, permanecendo limitada nas zonas rurais (SANTOS; SILVA; VIEIRA, 2023).

No ano seguinte, o programa “Creche por Todo o Pará” priorizou a expansão da educação infantil, contribuindo para a redução do déficit de vagas em creches urbanas, mas enfrentando desafios logísticos em regiões mais distantes. A partir de 2017, houve um fortalecimento da Educação Profissional e Tecnológica, com a integração entre o ensino médio e cursos técnicos, favorecendo a articulação com o setor produtivo local e ampliando o número de matrículas em escolas técnicas.

Em 2018, os programas de alfabetização e correção de fluxo escolar buscaram reduzir a evasão e garantir a aprendizagem básica, sendo implementados em municípios estratégicos, embora ainda demandassem acompanhamento contínuo. Em 2019, a formação continuada de professores ganhou destaque, com a ampliação de cursos e oficinas voltadas à capacitação pedagógica e metodológica.

Os resultados foram observados de forma gradual nos indicadores de aprendizagem. Já em 2020, a pandemia de COVID-19 impôs a necessidade de adaptação ao ensino remoto, evidenciando desigualdades no acesso à tecnologia, apesar do uso emergencial de plataformas digitais para garantir a continuidade das aulas.

No período pós-pandemia, em 2021, a retomada das aulas presenciais foi acompanhada por ações de reforço escolar e avaliação diagnóstica, com foco nas áreas de maior vulnerabilidade. Em 2022, os investimentos em infraestrutura escolar ampliaram laboratórios, bibliotecas e recursos tecnológicos, sobretudo nos centros urbanos, embora os desafios persistissem nas zonas rurais.

Por fim, em 2023, o monitoramento e a avaliação das políticas públicas educacionais passaram a orientar o planejamento do ciclo seguinte, com base em indicadores de desempenho escolar.

3.1. Princípios de Gestão Pública

A compreensão da gestão escolar pública no Pará, entre 2014 e 2023, exige inicialmente situar o debate no marco mais amplo da gestão pública. A Constituição Federal de 1988 consolidou os princípios da administração pública legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37, CF/1988) como balizas para a atuação estatal.

No campo educacional, tais princípios foram acrescidos da exigência de participação social e transparência, elementos essenciais em uma sociedade plural e desigual.

Di Pietro (2017) reforça a dimensão normativa desses princípios, sublinhando que a sua efetividade depende da tradução prática em políticas públicas.

No mesmo sentido, Bresser-Pereira (2001) analisa a reforma gerencial do Estado, destacando como a lógica da eficiência e da busca por resultados impactou fortemente a administração pública, trazendo novos critérios de avaliação de desempenho.

Cabral Neto (2009), ao refletir sobre a influência do gerencialismo na educação, alerta para o risco de reduzir a gestão escolar a metas quantitativas, em detrimento de sua função social e emancipatória.

No Pará, esse debate adquire contornos específicos. A necessidade de conciliar princípios democráticos com a busca por eficiência administrativa esbarra em desigualdades regionais profundas.

Assim, compreender os fundamentos da gestão pública é essencial para analisar como tais tensões se manifestaram na gestão escolar paraense no período estudado.

A educação, enquanto direito social garantido pela Constituição Federal (arts. 205–214), é regulamentada pela LDB nº 9.394/1996, que estabelece diretrizes como igualdade, gratuidade, gestão democrática, qualidade e valorização docente.

O Plano Nacional de Educação (2014–2024), particularmente por meio da Meta 19, reafirma o compromisso com a gestão democrática, articulando-se ao Plano Estadual de Educação do Pará, aprovado em 2015.

Saviani (2008) aponta que a educação só pode ser compreendida em sua historicidade e no contexto das lutas sociais. Isso significa que a gestão escolar não se reduz a técnicas administrativas, mas se vincula a um projeto de sociedade.

Cury (2002) reforça que a gestão democrática, prevista na legislação, deve ser entendida como exigência constitucional que obriga à efetiva participação da comunidade escolar. Libâneo (2012) complementa que a autonomia da escola é condição necessária para que a gestão democrática se concretize, ainda que tensionada por normas centralizadoras.

No contexto do Pará, as políticas educacionais entre 2014 e 2023 buscaram alinhar-se a esses princípios, mas enfrentaram obstáculos como a baixa participação efetiva das comunidades escolares e a dificuldade de implementar conselhos ativos em municípios do interior.

Esse cenário revela um hiato entre o ideal normativo e a prática concreta da gestão escolar pública.

A análise histórica permite compreender-se como se formaram os fundamentos que moldam a gestão escolar atual. No Pará, a trajetória educacional reflete as contradições da história nacional. Durante a República Velha, a instrução pública foi elitista e excludente.

No regime militar (1964–1985), prevaleceram o tecnicismo e a centralização, aprofundando desigualdades regionais (GERMANO, 2011). Com a Constituição de 1988, avançou-se para a universalização do acesso, consolidando a educação como direito.

A década de 1990 trouxe o FUNDEF (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério) foi um fundo brasileiro (1997-2006) que unificou e redirecionou recursos para o Ensino Fundamental e valorização dos professores, garantindo um mínimo por aluno, que expandiu matrículas no ensino fundamental, e os anos 2000 consolidaram o FUNDEB (Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação) é o principal mecanismo de financiamento da educação básica pública no Brasil, ampliando o financiamento também ao ensino médio (HORTA, 1998; OLIVEIRA, 2005).

A partir de 2010, destacam-se o PNE, Plano Estadual de Educação (2015–2025) e programas voltados à valorização docente e infraestrutura escolar.

No período delimitado (2014–2023), essas políticas se confrontaram com o desafio da diversidade social e territorial do Pará. A implementação de metas do PNE e do Plano Estadual ocorreu de forma desigual: enquanto em áreas urbanas houve avanços em infraestrutura e acesso, em regiões interioranas persistiram problemas de distorção idade-série e evasão.

Esse panorama histórico reforça a ideia de que a gestão escolar pública no estado é atravessada por tensões estruturais que condicionam a aplicação dos princípios democráticos.

4. Resultados e Discussão da Gestão Escolar Pública no Pará

A investigação sobre os fundamentos que orientam as práticas de gestão escolar pública no Pará, entre 2014 e 2023, revela um quadro marcado por ambivalências entre avanços normativos e dificuldades práticas de implementação.

Os documentos oficiais como o Plano Nacional de Educação (2014–2024), o Plano Estadual de Educação do Pará (2015–2025) e diretrizes da Secretaria de Estado de Educação (SEDUC/PA) oferecem marcos legais e institucionais consistentes.

Entretanto, a efetivação dessas diretrizes nas escolas encontra entraves decorrentes das desigualdades socioeconômicas, da diversidade territorial e das tensões entre gestão democrática e lógica de resultados.

O primeiro objetivo da pesquisa, ao analisar as principais políticas públicas educacionais, mostra que os fundamentos normativos da gestão escolar no Pará estão ancorados em três eixos principais: gestão democrática, valorização do trabalho docente e busca por eficiência com qualidade social.

O PNE e o Plano Estadual de Educação do Pará reafirmam a gestão democrática como princípio estruturante, especialmente por meio da Meta 19, que prevê a criação de mecanismos de participação da comunidade escolar.

Contudo, relatórios da SEDUC/PA indicam que, apesar da existência formal de conselhos escolares e grêmios estudantis, muitos não funcionam de forma efetiva.

A gestão democrática permanece, em diversos casos, no nível do discurso, sem traduzir-se em práticas participativas regulares.

No que se refere à valorização docente, políticas de formação continuada foram implementadas no período, como programas de capacitação voltados a metodologias inovadoras e uso de tecnologias digitais.

Entretanto, a literatura mostra (PARO, 2016; BORDIGNON & GRACINDO, 2001) que tais ações não se sustentam sem políticas consistentes de carreira, remuneração e condições de trabalho, o que limita seu impacto.

Por fim, a busca pela eficiência administrativa, inspirada no modelo gerencial, aparece em documentos que enfatizam resultados mensuráveis, como o IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), é um indicador brasileiro que mede a qualidade da educação básica, combinando o desempenho dos alunos em provas.

Essa lógica, ainda que necessária para monitoramento, impõe pressões sobre as escolas, sobretudo em contextos vulneráveis, gerando o risco de privilegiar indicadores quantitativos em detrimento de uma gestão pedagógica humanizadora. Conforme pode-se verificar no item a seguir.

4.1 Práticas de Gestão Escolar: Participação, Eficiência e Qualidade Educacional

As práticas de gestão escolar pública no Pará, entre 2014 e 2023, assumem contornos diferenciados de acordo com o contexto urbano ou rural em que se desenvolvem.

Nas escolas situadas na região metropolitana de Belém e em municípios de médio porte, observam-se experiências mais frequentes de participação comunitária, com conselhos escolares relativamente ativos e inseridos nos processos de tomada de decisão.

Nesses ambientes, a eficiência administrativa se mostra mais visível, sustentada pela maior disponibilidade de infraestrutura e pelo acesso a programas de formação continuada.

Já nas escolas do interior e áreas rurais, os mecanismos formais de participação encontram obstáculos mais severos, pois muitos conselhos escolares existem apenas no papel,

com funcionamento irregular, e a participação da comunidade tende a se expressar de forma mais informal, mediada por relações de proximidade, além da precariedade estrutural falta de transporte escolar, conectividade limitada e ausência de laboratórios ou bibliotecas limita tanto a eficiência administrativa quanto a inovação pedagógica.

Essa disparidade reforça a análise de Abranches (2014), segundo a qual as desigualdades regionais se constituem em barreira estrutural à implementação homogênea das políticas educacionais. Essa disparidade reforça a análise de Abranches (2014) sobre como desigualdades regionais moldam a efetividade de políticas públicas em estados de grande extensão territorial, como o Pará.

A centralidade da lógica de resultados no Pará se expressa sobretudo no uso do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) como indicador-chave da qualidade da educação.

De um lado, a ênfase no IDEB proporcionou maior capacidade de monitoramento e planejamento, permitindo que gestores identificassem áreas de fragilidade e direcionassem recursos de forma mais estratégica. Nessa construção uma grande tensão é manter e ampliar a diretrizes de qualidade, eficiência, eficácia e excelencia no serviço público, no caso da gestão pública educacional, para fins de alcançar metas estipuladas, no intuito de garantir e/ou assegurar na ampliação de recursos financeiros para que os Estados e Municipios, cumpram suas obrigações orçamentárias como salários, investimentos e ampliação e execução do sistema educacional brasileiro em todas as esferas governametais.

Apesar desses procedimentos administrativos tenha sido executados na iniciativa privada, como padrão de qualidade no serviço, e posteriormente introduzidos pela nova gestão pública (NGP), no serviço público através da Reforma do Estado pela gestão de Fernando Henrique Cardoso em meados de 1990, pelo ministro Bresser Pereira, como consequência de novas politicas públicas de carater neoliberais vigente no periodo historico.

Diante desse contexto, essa redefinição do papel do Estado, com as parcerias públicos privadas, em outras palavras, podemos dizer que a qualidade gerencial assentou as desigualdades regionais. Nessa perspectiva, o cumprimento das metas passa a estar associado, sobretudo, ao aumento das taxas de aprovação e à redução dos índices de reprovação, evasão e abandono. Dessa forma, quando são adotadas estratégias de ajuste do fluxo escolar orientadas exclusivamente para a elevação dos indicadores de desempenho, a qualidade social da educação,

almejada pela maioria, deixa de ocupar um lugar central, uma vez que os resultados quantitativos passam a se sobrepor aos processos pedagógicos que lhes dão sustentação.

No entanto, de outro, criou-se uma dinâmica de pressão sobre as escolas, sobretudo no ensino médio, que permanece como o maior desafio da rede estadual.

Na prática cotidiana, gestores e professores relatam a pressão para elevar notas em avaliações externas, o que muitas vezes leva à priorização de conteúdos avaliados, em detrimento de uma formação integral e cidadã.

Como observa Paro (2016), a gestão por resultados pode transformar a escola em aparelho burocrático voltado a metas numéricas, enfraquecendo sua função de espaço democrático e emancipador. A utilização de indicadores padronizados, como o IDEB, mostra-se problemática quando aplicada de forma homogênea a realidades escolares distintas, como as do interior, indígenas e quilombolas, pois tende a reforçar a percepção de fracasso institucional em vez de promover equidade.

Embora esses indicadores tenham redefinido a gestão escolar no Pará e contribuído para o monitoramento de avanços e fragilidades, os resultados evidenciam que as melhorias foram limitadas ao ensino fundamental, sem gerar transformações estruturais no ensino médio, acentuando tensões entre o discurso democrático e a lógica gerencial da educação pública.

De um lado, a ênfase nos resultados permitiu monitorar avanços e identificar fragilidades, oferecendo instrumentos objetivos de planejamento. Dados do IDEB mostram que, embora tenha havido ligeira melhora em algumas etapas do ensino fundamental, os índices do ensino médio permanecem abaixo da média nacional.

Isso revela que a busca por resultados ainda não se traduziu em transformações estruturais no ciclo final da educação básica. De outro lado, a pressão por metas numéricas provocou efeitos adversos. Professores e gestores relataram a tendência de focar no “treinamento para a prova”, reduzindo a diversidade curricular e a experimentação pedagógica.

Esse fenômeno é apontado por Paro (2016) como uma distorção que transforma a escola em aparelho burocrático de atendimento a indicadores, em vez de espaço de formação crítica e

cidadã. Além disso, a lógica de resultados cria tensões quando aplicada de forma homogênea em realidades heterogêneas.

Escolas urbanas, com melhores condições de infraestrutura, conseguem responder mais rapidamente às demandas de desempenho. Já escolas rurais, indígenas e quilombolas, enfrentando adversidades históricas, acabam sendo comparadas em condições desiguais, o que gera a sensação de injustiça e deslegitimação da política de avaliação.

Os resultados mostram que os fundamentos da gestão escolar pública no Pará, no período de 2014 a 2023, encontram respaldo em documentos oficiais e diretrizes institucionais que enfatizam participação, eficiência e qualidade. Contudo, na prática, há uma distância considerável entre os objetivos normativos e a realidade escolar.

Enquanto os documentos orientam a gestão democrática como princípio central, a realidade revela baixa efetividade dos mecanismos de participação, sobretudo nas regiões mais afastadas.

A busca por eficiência administrativa e qualidade educacional, ainda que desejável, é frequentemente reduzida a metas numéricas que desconsideram as especificidades locais.

Assim, a gestão escolar no Pará se apresenta como espaço de contradição: de um lado, compromissos normativos robustos; de outro, práticas fragmentadas e tensionadas pela lógica gerencial.

A análise evidencia que a democratização efetiva da gestão só será possível com políticas que articulem participação comunitária, equidade territorial e uma concepção de qualidade que vá além dos números, reconhecendo a complexidade das realidades educacionais paraenses.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou tratar quanto a gestão escolar pública, é importante no processo, pois vai muito além da administração burocrática de uma escola, pois envolve o planejamento, organização, liderança e controle de todas as ações e processos educativos com o objetivo de promover um ambiente que favoreça o aprendizado e o desenvolvimento integral dos alunos.

Na construção do referencial teórico vários autores, fundamentaram para a análise e compreensão do estudo do tema proposto, aborda por diferentes perspectivas dos autores Paro, Luck, Libâneo, Chiavenato, Savianni, Santos entre outros.

De acordo com a gestão escolar, deve-se primar pela participação da comunidade escolar, ou seja, envolver ativamente todos os atores da membros da instituição escolar, que é composta por professores, alunos, servidores administrativos, pais e a sociedade educativa do local.

A participação democrática no ambiente escolar fortalece a qualidade da educação, promovendo maior compromisso e responsabilidade coletiva com os resultados educacionais.

Percebe-se que por intermédio dos autores acima citados, que a nova gestão pública do Brasil, direciona quanto a importância da escolha de um corpo liderado, pelo gestão máximo da escola, no caso, o diretor e sua respectiva equipe.

Esse líder possui inúmeras atribuições gerenciais, destacando-se que o gestor deve ser um líder educacional capaz de inspirar e mobilizar sua equipe e comunidade educacional.

Essa liderança educacional é fundamental para criar uma visão compartilhada e implementar estratégias pedagógicas eficazes, sempre focando no desenvolvimento dos alunos no processo ensino-aprendizagem.

Conforme Libâneo (2004), o planejamento é uma das principais funções da gestão escolar. Ele deve ser contínuo e flexível, levando em consideração as mudanças sociais e tecnológicas que impactam o ambiente educacional. A inovação na gestão, por sua vez, implica na busca por novas metodologias de ensino e estratégias administrativas que possam melhorar os resultados escolares.

Para Chiavenato (2010), ao abordar a gestão de pessoas, destaca que o gestor escolar deve ser capaz de gerenciar os recursos humanos da escola de forma eficiente. Isso envolve o desenvolvimento profissional dos professores e funcionários, a promoção de um clima organizacional positivo e a valorização das competências individuais.

Observamos também, a importância da avaliação contínua como ferramenta para identificar falhas e promover melhorias no ambiente escolar. A gestão escolar deve estar em constante avaliação, ajustando suas práticas conforme as necessidades dos alunos e as demandas da sociedade.

A gestão escolar, sob a ótica desses autores, é um campo complexo que exige uma abordagem multifacetada. Ela demanda liderança, planejamento, inovação e uma postura democrática, além de uma constante avaliação de suas práticas. A integração desses elementos é fundamental para que a escola alcance seus objetivos educacionais e se consolide como um espaço de formação integral do cidadão.

Esses autores forneceram uma base teórica sólida para a prática da gestão escolar, enfatizando a importância da participação coletiva, do desenvolvimento humano e da busca contínua pela melhoria da qualidade educacional, numa perspectiva social.

Na pesquisa, identificaram-se os principais documentos oficiais e diretrizes institucionais que fundamentam as práticas de gestão escolar, nas escolas públicas do Pará: Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei 9394/96), Plano Nacional de Educação(PNE), criado pela Lei nº 10.172, sancionada em 9 de janeiro de 2001, Plano Estadual de Educação do Estado do Pará (PNE), que contou em sua construção com múltiplos sujeitos, que foi aprovado pela Lei Ordinária Nº 8.186, de 23 de junho de 2015, que aprova o Plano Estadual de Educação(PEE) e dá outras providências, Plano Estadual de Educação, Plano Municipal de Educação e normativas locais.

Verificou-se, portanto, que existe uma mediação importante entre as políticas definidas nos documentos superiores analisados e o que verificamos nos referentes sobre a gestão das escolas públicas do Pará por meio dos gestores escolares.

As normas advindas do Ministério da Educação, por exemplo, chegam ao Sistema educacional estadual e municipal e deles emanam para as escolas, que dependendo do entendimento das direções e suas comunidades escolares é executado.

A análise das políticas educacionais implementadas entre 2014 e 2023 revela a consolidação de um modelo que busca equilibrar inclusão, inovação e gestão democrática.

Observou-se que as políticas educacionais do Pará, evidenciam muitos esforços para entregar os eixos de acesso, equidade e qualidade, ainda que sejam duradouro, as desigualdades regionais e estruturais significativas nas pequenas localidades regionais.

Nesse contexto, a Lei nº 7.806/2014, não apenas, instituiu o Sistema de Organizações Modular de Ensino (SOME), como também se configurou em um marco estruturante de uma política educacional comprometida com a diversidade amazônica e com o fortalecimento do sistema público de ensino.

O presente estudo teve como proposta a analise dos fundamentos teóricos e práticos da gestão escolar pública no estado do Pará, no período de 2014 a 2023, buscando compreender como as diretrizes legais e institucionais, bem como as concepções teóricas de referência, orientam e condicionam as práticas de gestão no contexto paraense.

Os resultados evidenciaram que a gestão escolar vai além da dimensão burocrática, constituindo-se como um processo que envolve planejamento, liderança, participação democrática, inovação e avaliação contínua.

Uma das possiveis contribuições, deste estudo está em demonstrar que a gestão escolar pública no Pará é atravessada por contradições: de um lado, marcos legais e referenciais teóricos que sustentam a democratização e a qualidade social da educação; de outro, práticas ainda marcadas por restrições estruturais, desigualdades regionais e fragilidades institucionais.

O impacto desta reflexão reside em reforçar a necessidade de compreender a escola como espaço de luta por direitos e não apenas como instância de execução burocrática.

Estudos futuros podem aprofundar a investigação por meio de pesquisa de campo, explorando as percepções de gestores, professores, estudantes e comunidade, além de analisar

dados quantitativos mais detalhados sobre desempenho escolar, participação nos conselhos e impactos das políticas em diferentes regiões do estado.

Por fim, este trabalho reafirma que a consolidação de uma gestão escolar pública democrática e efetiva no Pará depende da articulação entre marcos legais, práticas participativas e políticas voltadas para a redução das desigualdades sociais, econômicas, condições de vida .

Através, dessa integração será possível fortalecer a gestão escolar como espaço de formação integral do cidadão e de transformação social.

As práticas da gestão escolar pública, conforme problematizadas nos trabalhos pesquisados, estruturam-se a partir de uma tensão permanente entre dois projetos de gestão: o projeto democrático-participativo, previsto na legislação educacional brasileira, e o projeto gerencial, intensificado a partir das reformas do Estado e amplamente difundido ao longo do período de 2014 a 2023.

Os documentos evidenciam que a gestão escolar pública passa a ser fortemente influenciada pela reconfiguração do Estado, que deixa de atuar prioritariamente como executor direto das políticas educacionais e assume funções de regulação, controle e avaliação. Esse movimento fundamenta a ampliação de parcerias público-privadas, sobretudo com organizações do chamado “terceiro setor”, como exemplo o Instituto Ayrton Senna.

Os espaços colegiados (conselhos escolares, assembleias, participação da comunidade) tendem a assumir um papel formal e consultivo, sem efetivo poder deliberativo, sobretudo quando a escola está submetida a programas externos de gestão, esse modelo limita a construção de uma educação pública democrática e socialmente referenciada, reforçando desigualdades e deslocando do Estado a responsabilidade plena pela garantia do direito à educação.

A gestão escolar passa a ser concebida como principal mediação para elevar os indicadores educacionais, especialmente a partir da implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola). A escola é posicionada como núcleo da ação governamental, responsabilizada pelos resultados educacionais alcançados.

As práticas de gestão escolar pública são fundamentadas na adoção de instrumentos de planejamento estratégico, inspirados no modelo empresarial, que privilegiam. Como assim definição de metas, diagnóstico padronizado, execução de planos de ação, monitoramento

contínuo de resultados. Essa lógica reforça uma gestão orientada pela eficiência, eficácia e produtividade, em detrimento de processos formativos mais amplos.

Outro fundamento central é o acirramento da responsabilização (accountability) de gestores, professores e da própria escola pelos resultados obtidos. Os trabalhos pesquisados demonstram que essa responsabilização desloca para o âmbito escolar problemas estruturais do sistema educacional, reduzindo cada vez mais o papel do Estado.

Embora a gestão democrática permaneça no discurso oficial, as pesquisas evidenciaram que, na prática, se concretizam de modo geral de maneira limitada e funcional, com participação frequentemente restrita ao cumprimento de exigências burocráticas do plano, sem efetiva autonomia decisória da comunidade escolar. Embora a gestão democrática esteja assegurada na legislação educacional, sua concretização ocorre de forma formal, instrumental e limitada, subordinada a mecanismos de planejamento, controle e avaliação impostos por políticas federais, especialmente pelo Plano de Ações Articuladas (PAR). Um fundamento central dessas práticas é a gestão por resultados, orientada por indicadores de desempenho, metas e avaliações externas, com destaque para o IDEB.

Outro fundamento recorrente é a responsabilização da escola e de seus gestores, que desloca para o âmbito escolar a responsabilidade pela melhoria da qualidade educacional, ao mesmo tempo em que limita a autonomia decisória das instituições.

Os trabalhos pesquisados demonstram que um dos instrumentos clássicos da gestão democrática, como eleição de diretores, Conselhos Escolares e Projeto Pedagógico. Entretanto permanecem presentes, porém operam majoritariamente sob uma lógica burocrática e patrimonial, com participação social restrita, baixa socialização do poder e centralização das decisões estratégicas.

De acordo com os documentos oficiais são apontados a coexistência de dois modelos de gestão nas práticas escolares: o gerencial, predominante e orientado por metas e controle, e o patrimonial, marcado por indicações políticas e práticas autoritárias. Essa combinação fragiliza a efetivação de uma gestão escolar pública verdadeiramente democrática e participativa.

Outro ponto a ser demonstrado é o da governamentalidade, entendida como a racionalidade política que orienta a condução das condutas de indivíduos e coletivos. No âmbito da escola pública, essa racionalidade se expressa na ampliação das funções da gestão escolar e do professor, que passam a ser implicados em ações de controle, vigilância e normalização da vida dos estudantes, sobretudo daqueles pertencentes a grupos socialmente vulneráveis.

Também encontramos na pesquisa, que na prática, a gestão escolar é fortemente condicionada pela lógica burocrática e gerencial do sistema municipal de ensino, que orienta, controla e limita a autonomia das escolas.

O diretor escolar atua, predominantemente, como mediador das determinações da Secretaria Municipal de Educação (SEMEC) ou de cada município responsável; priorizando o cumprimento de normas, prazos e orientações administrativas.

Outro fundamento relevante é a centralidade da figura do diretor escolar, que concentra responsabilidades administrativas, pedagógicas e políticas. Embora haja discursos favoráveis ao trabalho coletivo, a tomada de decisões ocorre de forma compartilhada apenas parcialmente, com baixa efetividade dos colegiados escolares e participação restrita da comunidade. A efetivação da gestão democrática depende menos do discurso normativo e mais de condições políticas, institucionais e formativas que possibilitem a participação real da comunidade escolar e a socialização do poder no interior da escola pública.

Embora o discurso oficial valorize a democracia, a autonomia e a participação, a prática da gestão escolar ainda apresenta traços burocráticos, centralizados e subordinados às políticas governamentais. Em contrapartida, há uma tensão entre o ideal democrático e a realidade marcada por controle institucional e cumprimento de metas.

A participação social é concebida como condição essencial para a efetivação da gestão democrática. Entretanto, a pesquisa mostra que, na prática, essa participação ocorre de forma limitada, controlada e muitas vezes induzida pelo Estado, não sendo plenamente orgânica, autônoma ou emancipatória.

As práticas de gestão escolar são fortemente orientadas por avaliações externas (IDEB, ENEM, SAEB, PISA, Prova Brasil, entre outras), priorizando resultados, metas e indicadores.

Essa lógica reforça o controle, o gerencialismo e a cultura do desempenho, em sintonia com diretrizes neoliberais e interesses do mercado

A gestão democrática é apresentada como fundamento central, prevendo a participação de professores, estudantes, pais e comunidade nas decisões escolares. Essa participação ocorre por meio de conselhos escolares, grêmios estudantis e da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP). No entanto, a pesquisa indica que essa participação muitas vezes se limita ao aspecto formal, sem efetiva autonomia ou protagonismo da comunidade. O PPP é um instrumento central da gestão, pois organiza as ações pedagógicas, administrativas e sociais da escola. Ele expressa a identidade institucional e orienta o trabalho escolar de acordo com as políticas públicas e a realidade local.

Observou-se que, no período proposto da pesquisa que compreende de 2014 e 2023, percebeu-se com relação a dinâmica da gestão escolar pública, o quanto evolui os sistemas de controle, de custos, de gastos para a melhoria da educação no estado brasileiro.

Que nesse ciclo sendo fortemente atacado e influenciado, pelo sistema financeiro, que por inúmeros processos de privatização da educação e tornar uma mercadoria o sistema educacional, incluindo também por meio também de políticas públicas inúmeras avaliações externas, como IDEB e SAEB.

Esses indicadores orientam metas, monitoramento e responsabilização dos gestores, reforçando uma lógica de controle, eficiência e foco em resultados quantitativos.

Influenciando na formação desses novos gestores escolares, para as instituições brasileira, que visa priorizar atender as competências técnicas, administrativas e pedagógicas, com ênfase na liderança, no cumprimento de metas e na organização do trabalho escolar, muitas vezes alinhada a uma perspectiva gerencial e do mercado privado e interesses internacionais, das especulação dos investidores das bolsas de valores, por investir capital, nesse processo tornando a educação numa mercadoria inalcançada, excludente e discriminatória.

Apesar do discurso de democracia, autonomia e participação, a prática da gestão escolar ainda apresenta traços de centralização, burocratização e subordinação às políticas governamentais, revelando uma distância entre o ideal democrático e da realidade cotidiana das escolas.

Com a Reforma do Ensino Médio (Lei 13.415/2017) e do Plano Nacional de Educação (2014-2024), são propostas as seguintes intervenções educacionais do tipo, Participação Coletiva: A organização das atividades no ensino médio deve apoiar-se na participação de todos os membros da comunidade escolar. Professor Articulador: Figura central na gestão pedagógica a partir de 2011, responsável por coordenar e acompanhar os projetos de inovação curricular dentro da unidade escolar.

Essa política pública apresentou que a gestão visava praticar novos instrumentos normativos como o sistema de Indicadores de Desempenho pois a gestão passou a ser monitorada por sistemas como o SIMEC e avaliada com base em índices como o IDEB e resultados do ENEM.

Outra percepção foi a introdução da Lógica Empresarial que passou a ser incorporada nos princípios da administração empresarial nas escolas, como a competitividade e a gestão para resultados, visando a eficiência técnica em detrimento da formação integral.

Outro ponto foi a flexibilidade Curricular na gestão escolar, que agora deve lidar com a divisão do currículo em uma base comum (BNCC) e itinerários formativos, o que exige uma reorganização administrativa para oferecer diferentes percursos aos alunos.

Com base, nos trabalhos pesquisados as práticas de gestão escolar pública no Pará, especialmente entre 2014 e 2023, fundamentam-se na transição de um modelo democrático para um modelo de gestão gerencial focado em resultados quantitativos

Destaca-se a importância e necessidade da avaliação contínua como ferramenta para identificar falhas e promover melhorias no ambiente escolar. A gestão escolar deve estar em constante avaliação, ajustando suas práticas conforme as necessidades dos alunos e as demandas da sociedade

Os resultados evidenciaram que a gestão escolar vai além da dimensão burocrática, constituindo-se como um processo que envolve: Planejamento, Liderança, Participação Democrática, Inovação, Avaliação Contínua.

Uma das possíveis contribuições deste estudo está em demonstrar que a gestão escolar pública no Pará é atravessada por contradições: de um lado, marcos legais e referenciais teóricos

que sustentam a democratização e a qualidade social da educação; de outro, práticas ainda marcadas por restrições estruturais, desigualdades regionais e fragilidades institucionais.

Outro fundamento central é o acirramento da responsabilização (accountability) de gestores, professores e da própria escola pelos resultados obtidos. Os trabalhos pesquisados demonstram que essa responsabilização desloca para o âmbito escolar problemas estruturais do sistema educacional, reduzindo cada vez mais o papel do Estado.

Estudos futuros podem aprofundar a investigação por meio de pesquisa de campo, explorando as percepções de gestores, professores, estudantes e comunidade, além de analisar dados quantitativos mais detalhados sobre desempenho escolar, participação nos conselhos e impactos das políticas em diferentes regiões do estado.

Embora a gestão democrática permaneça no discurso oficial, as pesquisas evidenciaram que, na prática, se concretizam de modo geral de maneira limitada e funcional, com participação frequentemente restrita ao cumprimento de exigências burocráticas do plano, sem efetiva autonomia decisória da comunidade escolar.

Os trabalhos pesquisados demonstraram que um dos instrumentos clássicos da gestão democrática, como eleição de diretores, Conselhos Escolares e Projeto Pedagógico porém operam majoritariamente sob uma lógica burocrática e patrimonial, com participação social restrita, baixa socialização do poder e centralização das decisões estratégicas.

Os espaços colegiados (conselhos escolares, assembleias, participação da comunidade) tendem a assumir um papel formal e consultivo, sem efetivo poder deliberativo, sobretudo quando a escola está submetida a programas externos de gestão, esse modelo limita a construção de uma educação pública democrática e socialmente referenciada, reforçando desigualdades e deslocando do Estado a responsabilidade plena pela garantia do direito à educação.

De acordo com os documentos oficiais são apontados a coexistência de dois modelos de gestão nas práticas escolares: o gerencial, predominante e orientado por metas e controle e o patrimonial, marcado por indicações políticas e práticas autoritárias. Essa combinação fragiliza a efetivação de uma gestão escolar pública verdadeiramente democrática e participativa.

A gestão escolar é fortemente condicionada pela lógica burocrática e gerencial do sistema municipal de ensino, que orienta, controla e limita a autonomia das escolas. O diretor escolar atua, predominantemente, como mediador das determinações da Secretaria Municipal de Educação (SEMEC) ou de cada município responsável; priorizando o cumprimento de normas, prazos e orientações administrativas.

Relevante é a centralidade da figura do diretor escolar, que concentra responsabilidades administrativas, pedagógicas e políticas. Embora haja discursos favoráveis ao trabalho coletivo, a tomada de decisões ocorre de forma compartilhada apenas parcialmente, com baixa efetividade dos colegiados escolares e participação restrita da comunidade.

Embora o discurso oficial valorize a democracia, a autonomia e a participação, a prática da gestão escolar ainda apresenta traços burocráticos, centralizados e subordinados às políticas governamentais. Em contrapartida, há uma tensão entre o ideal democrático e a realidade marcada por controle institucional e cumprimento de meta.

A participação social é concebida como condição essencial para a efetivação da democratização da gestão. Entretanto, a pesquisa mostra que, na prática, essa participação ocorre de forma limitada, controlada e muitas vezes induzida pelo Estado, não sendo plenamente orgânica, autônoma ou emancipatória.

A efetivação da gestão democrática no Pará depende da superação de contradições estruturais mediante políticas que articulem participação comunitária, valorização docente e equidade territorial.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, S. Presidencialismo de coalizão: raízes e evolução do modelo político brasileiro. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

ALMEIDA, LEILA CRISTINA DA CONCEICAO SANTOS. A GESTÃO DO RISCO SOCIAL NA ESCOLA EM DOCUMENTOS DE PROMOÇÃO DA SAÚDE (2005 a 2015): ANÁLISE DA IMPLICAÇÃO DO PROFESSOR' 26/02/2018 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Curso de Direito Administrativo*. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

BIANCHI, Alvaro. O Conceito de Estado Em Max Weber. Lua Nova, São Paulo, 92: 79-104, 2014. https://doi.org/10.1590/S0102-64452014000200004

BORDIGNON & GRACINDO. R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.): Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. S. Paulo: Cortez, 2000.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. Brasília: Plano, 2001.

BORTOLINI, Jairo César. O papel do diretor na gestão democrática: desafios e possibilidades na prática da gestão escolar. Dourados: UNIGRAN, 2013.

BOURDIEU, P. *A Distinção: Crítica Social do Julgamento*. São Paulo: Edusp, 1996.

BRASIL ESCOLA. Pará: economia, cultura e geografia. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/brasil/para.htm Acesso em: 12 out. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm#:~:text=Art.%206%C2%BA%20S%C3%A3o%20direitos%20sociais,desamparados%2C%20na%20forma%20desta%20Constitui%C3%A7%C3%A3o .. Acesso em: 20 agosto 2024.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Governo Federal. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Senado, 1996.

BRASIL. *Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011*. Regula o acesso à informação. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: MEC, 1996.

BRASIL**.** Plano Nacional de Educação 2014–2024. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Diário Oficial da União, Brasília, 26 jun. 2014.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 2001.

CABRAL NETO, A. Políticas educacionais e gestão escolar: tendências e perspectivas. Petrópolis: Vozes, 2009.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. Formulação de Políticas / Ana Cláudia Niedhardt Capella. -- Brasília: Enap, 2018. 151 p.

COSTA, CASSIO VALE DA. SUBSUNÇÃO DO PÚBLICO AO PRIVADO NA EDUCAÇÃO PARAENSE' 14/12/2017. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

CUNHA, Raquel. e SILVEIRA, Flavio Leonel Abreu da. Monografia intitulada "Um olhar à cidade de Belém sob o Golpe de 1964: paisagens e memórias de estudantes e artistas". Páginas 1-25, 2008. Link: https://seer.ufrgs.br/iluminuras/article/download/10076/5848

CURY, C. R. J. A gestão democrática da educação: exigência constitucional. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 18, n. 2, 2002.

CRUZ, MARIA SIMONE RIBEIRO DA SILVA. PROGRAMA ENSINO MÉDIO INOVADOR (ProEMI): análise a partir do conceito de inovação e integração curricular' 27/02/2018. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

CLEMENTE, JOSAFA DA CONCEICAO. PARTICIPAÇÃO SOCIAL E GESTÃO DO ENSINO PÚBLICO: desafios e perspectivas de uma escola pública estadual em São Luís – Maranhão' 22/08/2023 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

DANTO, A. *A Transfiguração do Comum: Uma Filosofia da Arte*. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 33. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

DOURADO, L. F. Política e gestão da educação básica no Brasil: Limites e perspectivas. Educ. Soc. Capinas, v. 28, n. 100. P. 921-946.out. 2007 921. Disponível em http://www.cedes.unicamp.br

DOURADO, L. F. *Políticas e gestão da educação básica no Brasil: desafios da construção democrática.* Campinas: Autores Associados, 2015.

EISNER, E. *O Educador e a Arte do Pensamento*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ENGUITA, Mariano F. O discurso da qualidade e a qualidade do discurso. In GENTILI, Pablo e SILVA. Tomaz Tadeu. (orgs) Neoliberalismo e Qualidade Total e Educação: visões críticas. 2ª. Ed. Petrópolis, Vozes, 1995.

FERREIRA, MARCIA MARIA PEREIRA. UM ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR NO SISTEMA PARAENSE DE AVALIAÇÃO EDUCACIONAL (SisPAE)' 06/04/2021 undefined f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

FLEURI, Reinaldo Matias**. Educar para quê? contra o autoritarismo da relação pedagógica na escola.** São Paulo Cortez, 1994.

FREIRE, P. *Pedagogia da Autonomia*. 54ª ed.

FRIGOTTO, Gaudêncio**.** *Educação, Trabalho e Capital: O Debate Contemporâneo sobre a Educação no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2004.

GADAMER, H.-G. *Verdade e Método*. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GERMANO, J. W. Estado militar e educação no Brasil (1964–1985). 4. ed. Campinas: Autores Associados, 2011.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOVERNO DO BRASIL. Turismo no Pará: Ilha de Marajó e Alter do Chão. Disponível em: https://www.gov.br/turismo. Acesso em: 12 out. 2025.

GOMES, ALBIANE OLIVEIRA. DO PLANO DE ESCOLA À ESCOLA DO PLANO: Implicações do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) na qualidade do ensino nas escolas municipais de São Luís/MA' 22/03/2016 293 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

GRAMSCI, Antonio. Os intelectuais e a Organização da Cultura. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1982.

HORA, Dinair Leal. Gestão educacional democrática. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

HORTA, J. S. B. Política educacional e Constituição. Cadernos de Pesquisa, n. 104, p. 5-29, 1998.

IBGE. Cidades e Estados: Pará. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pa/. Acesso em: 12 out. 2025.

JÚNIOR, César. Rota. (2013). Um estudo sobre a legislação educacional brasileira. *Educação, Sociedade & Culturas*, *38*, 169-184. https://doi.org/10.34626/esc.vi38.330

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade, Fundamentos de metodologia científica. 8ª edição. São Paulo-SP. Atlas, 2017.

LELIS, LUZIANE SAID COMETTI. OS SENTIDOS DAS PRÁTICAS DE GESTÃO ESCOLAR NO CONTEXTO DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS' 06/11/2023 274 f. Doutorado em EDUCAÇÃO NA AMAZÔNIA Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca Depositária: Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão da Escola*. São Paulo: Cortez, 2007.

LIBÂNEO, J. C. Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização.* 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Licínio C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? Trabalho publicado no Instituto de Educação da Universidade do Minho. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n.
68, p. 15-28, mar./abr. 2018 Centro de Investigação em Educação. Braga, Portugal. E-mail: llima@ie.uminho.pt. https://orcid.org/0000-0003-0899-7987 Educar em Revista, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

LINO, Lucília Augusta Lino. e ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; Política e gestão da educação básica, pós-obrigatória e da educação superior. - Série Anais do VI Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação e IX Congresso Luso-Brasileiro de

LÜCK, H. Gestão Educacional e Qualidade de Ensino. Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, Heloísa. Gestão Educacional: uma questão paradigmática. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão).

MARTINS, E.; RIBEIRO, M. E. S.; SILVA, V. C. (2024). Gestão escolar "democrática" na educação básica a partir do PNE 2014–2024. *Revista Observatório de la Economía Latinoamericana*, 22(1), 4023–4041. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377827165_Gestao_escolar_democratica_na_educacao_basica_a_partir_do_PNE_2014-2024?

MARX, Karl. O 18 Brumário e cartas a Kugelmann. Tradução de Leandro Konder e Renato Guimarães. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

MATIAS-PEREIRA, J. Reforma do Estado e controle da corrupção no Brasil. REGE Revista de Gestão, v. 12, n. 2, p. 1-17, 2005.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 44. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de**.** *Curso de Direito Administrativo*. São Paulo: Malheiros, 2018.

MENDONÇA, J. C. (2024). Governança e gestão democrática na educação pública municipal em Belém/PA. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Pará. Disponível em: https://repositorio.ufpa.br/bitstreams/8b922c6a-9074-4d33-ba05-db0837b94270/

MESQUITA, NELI MORAES DA COSTA. O PROJETO "MUNDIAR" E SUAS IMPLICAÇÕES NA GESTÃO E NA QUALIDADE DA EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA OFERECIDA EM ESCOLAS DE ANANINDEUA-PA' 18/12/2022 undefined f. Doutorado em

EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

NOVAIS, VALERIA SILVA DE MORAES. IMPLICAÇÕES DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS NA GESTÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE BELÉM' 09/11/2017 undefined f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

OLIVEIRA, PATRICIA SORAYA CASCAES BRITO DE. O INSTITUTO DAS ELEIÇÕES DIRETAS PARA DIRETOR DE ESCOLAS MUNICIPAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM' 24/01/2ned f. Mestrado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

OLIVEIRA, R. P. Educação básica: políticas, avanços e pendências. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 21, n. 1, 2005.

PARÁ. Plano Estadual de Educação 2015–2025. Belém: SEDUC/PA, 2015.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação – SEDUC. *Relatório de Gestão da SEDUC 2023.* Belém: SEDUC, 2023. Disponível em: https://seduc.pa.gov.br/site/public/upload/arquivo/portal_seduc/Relatorio%20de%20Gesta%CC%83o%20da%20Seduc%202023_v7-d8cae.pdf. Acesso em: 18 out. 2025

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, V. H. Gestão Democrática da Escola Pública. São Paulo: Cortez, 2015

PARO, V. H. *Gestão Democrática da Escola Pública*. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, Vítor H. Formação de Gestores Escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. Educ. Soc. Campinas, vol. 30, n. 107, p. 453-467, maio/agosto, 2009.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1991

PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar: introdução crítica*. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2016. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. 3. ed. São Paulo: Ática, 2012.

PEREIRA, Ana. Demografia e Cultura do Pará. Revista Brasileira de Estudos Regionais, v. 12, n. 3, 2018.

PIZZANI, R. et al. *Metodologia Científica: Princípios e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 2012. Política e Administração da Educação, Organização: João Ferreira de Oliveira [Livro Eletrônico]. – Recife: ANPAE, 2018. P. 229-233.

POJO, ONEIDE CAMPOS. A PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA DO INSTITUTO AYRTON SENNA E A PREFEITURA MUNICIPAL DE BENEVIDES-PA: entre os desafios (pro)postos e os limites da realidade' 02/06/2014 273 f. Doutorado em EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém Biblioteca

RODRIGUES, R. F. (2025). Políticas públicas e gestão educacional: elementos para análise crítica. *Revista Cocar*, 12(1). Disponível em: https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/10502?

SANDER, Brenno (2007), Administração da educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, A. P. S.; SILVA, D. P.; VIEIRA, F. M. S. (2023). Políticas públicas e gestão da educação profissional e tecnológica no sistema estadual do Pará. *Momento - Diálogos em Educação*, 32(3), 272–298. Disponível em: https://periodicos.furg.br/momento/article/view/14588?

SANTOS, B. de S. *A Escola e a Democracia*. São Paulo: Cortez, 1999.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. A CONSTRUÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA EM UNIDADES ESCOLARES E O NOVO TEMPO PARA O CAPITAL, Revista Educação
e Políticas em Debate - v. 1, n. 1, p.188-204, jan./jul. 2012.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. A GESTÃO DA ESCOLA E A FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO, revista EXITUS | Volume 03 | Número 02 | Jul/Dez. 2013.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. A GESTÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS BRASILEIRAS A PARTIR DAS REFORMAS DOS ANOS DE
1990. Travessias, Cascavel, v. 2, n. 2, 2008. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3025. Acesso em: 20 out. 2024.

SANTOS, Terezinha Fátima Andrade Monteiro dos. Tese de doutorado. UNIMPE-Piracicaba-SP, 1999

SANTOS, CARMEM LUCIA. O DIRETOR ESCOLAR NA GESTÃO DAS ESCOLAS PÚBLICAS DE ENSINO FUNDAMENTAL NO MUNICIPÍO DE BELÉM-PA' 18/05/2022 undefined f. Doutorado. Bem EDUCAÇÃO Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ, Belém

SAVIANI, D. História das ideias pedagógicas no Brasil. Campinas: Autores Associados, 2008.

SAVIANI, D. *História das ideias pedagógicas no Brasil.* Campinas: Autores Associados, 2011.

SAVIANI, Dermeval. "POLÍTICA EDUCACIONAL NO BRASIL APÓS A DITADURA MILITAR", Rev. HISTEDBR On-line, Campinas, v.18, n.2 [76], p.291-304, abr./jun. 2018. ISSN: 1676-2584 doi: 10.20396/rho.v18i2.8652795.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO PARÁ (2023). Relatório Anual de Gestão 2023. Disponível em: https://seduc.pa.gov.br/site/public/upload/arquivo/portal_seduc/Relatorio%20de%20Gesta%CC%83o%20da%20Seduc%202023_v7-d8cae.pdf?

SEDUC-PA**.** *Relatório de gestão educacional do Estado do Pará: metas e ações 2019–2022.* Belém: Secretaria de Estado de Educação, 2022.

SILVA, João. Geografia e Meio Ambiente da Amazônia. Belém: Editora Amazônia, 2019.

VAZ,Vinícius Rezende Carretoni; e MERLO, Edgard Monforte. “O Consenso de Washington no Brasil – Estabilização Conservadora e Estagnação”. Aurora, Marília, v.13, n. 1 , p. 37-58, Jan./Jun., 2020. https://doi.org/10.36311/1982-8004.2020.v13n1.p37-58

XAVIER, Eduardo. Gestor de Gestor da Qualidade na E.X Soluções em Gestão da Qualidade. SP: UNINOVE, 2015