



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
**CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Rua Cícero Eduardo S/N – Bairro Junco – 64.600-000 – Picos –PI.  
Fone (89) 3422-1087 – Fax (89) 3422-1043



**Gestão Educacional em Pequenas Cidades:**  
**um Estudo em Escolas dos âmbitos Municipal e Estadual na cidade de Alegrete-PI**

Autores: Jonisvânia Lourenço Pacheco da Silva<sup>1</sup>, Maria Denisce da Conceição Pereira<sup>2</sup>, Kary  
Emanuelle Reis Coimbra<sup>3</sup>

Picos,  
2016

---

<sup>1</sup> graduanda em Administração pela UFPI

<sup>2</sup> graduanda em Administração pela UFPI

<sup>3</sup> Professora da UFPI, mestre, orientadora.

## FICHA CATALOGRÁFICA

**Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí**

**Biblioteca José Albano de Macêdo**

**S586g** Silva, Jonisvânia Lourenço Pacheco da.

Gestão educacional em pequenas cidades: um estudo em escolas dos âmbitos municipal e estadual na cidade de Alegrete-PI / Jonisvânia Lourenço Pacheco da Silva, Maria Denisce da Conceição Pereira– 2016.

CD-ROM : il.; 4 ¾ pol. (24 f.)

Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos, 2016.

Orientador(A): Profa. Ma. Kary Emanuelle Reis Coimbra

1. Gestão Educacional. 2. Escola Pública. 3. Educação de Qualidade. I. Pereira, Maria Denisce da Conceição. II. Título.

**CDD 371.207**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ**  
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
Rua Clóvis Eduardo 518 – Bairro Jacone – 04.500-000 – Teresina - PI  
Fone: (89) 3422-1397 – Fax: (89) 3422-1043



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA  
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**JONISVÂNIA LOURENÇO PACHECO DA SILVA**  
**DENISCE DA CONCEIÇÃO PEREIRA**

Gestão Educacional em Cidades do Interior:  
um Estudo em Escolas dos âmbitos Municipal e Estadual na cidade de Alegre-PI

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo sob a presidência da primeira, considera a discente como:

- Aprovado(a)**  
 **Aprovado(a) com restrições**

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugerida pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 28 de junho de 2016

Kary Emanuelle Reis Coimbra  
(Orientador – Kary Emanuelle Reis Coimbra - Ma.)

Douglas Moraes Bezerra  
(Membro 1 – Douglas Moraes Bezerra - Me.)

Fagunes Ferreira de Moura  
(Membro 2 – Fagunes Ferreira de Moura - Me.)

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar as condições econômicas, políticas, profissionais e de formação acadêmica que as redes municipal e estadual de Alegrete-PI proporciona para a educação das escolas públicas, com vistas à atuação dos gestores nas instituições. Vê-se que a educação é um processo de aprendizagem que inclui diversas escalas e, ao mesmo tempo, esta relacionada a fatores sociais, econômicos e políticos. No ambiente escolar é onde acontece o aprendizado, assim como a reprodução das relações sociais com suas contradições e semelhanças. A pesquisa utilizada foi de cunho qualitativo através de um estudo multicasos, com perguntas semiestruturadas, realizado em escolas da cidade de Alegrete-PI. Nos resultados obtidos podemos constatar a importância de uma boa gestão em uma instituição de ensino e a necessidade que a educação tem de melhor ser assistida, seja por prefeitura, Estado, ou por meio de suas Secretarias de Educação em parceria com a sociedade. Além disso, podemos observar que uma educação de qualidade não se resume somente em professores capacitados, aptos a realizarem seu trabalho, mas de uma assistência dos inúmeros fatores que envolvem a educação.

**Palavras-Chave:** Gestão Educacional. Escola Publica. Educação de Qualidade.

## ABSTRACT

This article have the aims to verify the economic, political, professional and academic training provides from the town Alegrete - PI to the education at the public schools, with a view to the performance of managers in their institutions. We understand that education is a learning process that includes many scales also it is, in the same time, related to social, economic and political factors. At school is where everybody learning with the relationship, as well as the reproductions with similarities and contradictions of social relations. In this research we used a qualitative approach through a multiple cases study with semi-structured questions apply at the schools in Alegrete-PI. The results gave us notes about the importance of a good management in a educational institution and a vision of needs of the education that must be better assisted, either by City, State also through their departments of education in partnership with society. Over that, we can see that quality education is not limited only trained teachers, able to do their job, but an assistance of numerous factors into and around education.

**Keywords:** Management in Education. Public Policy. Quality in Education

## 1 INTRODUÇÃO

Analisar a gestão da educação, seja ela desenvolvida no processo escolar ou no sistema municipal e estadual de ensino, implica refletir sobre as políticas da educação, isto porque há uma ligação muito forte entre elas, na medida em que a gestão transforma metas e objetivos educacionais em ações, dando materialidade às direções traçadas pelas políticas (BORDIGNON; GRACINDO, 2013). A educação é um processo de aprendizagem que inclui diversas escalas e, ao mesmo tempo, está relacionada a fatores sociais, econômicos e políticos. A escola é o espaço onde, além de acontecer o aprendizado, ocorre também a reprodução de relações sociais com suas contradições e semelhanças.

Partindo desse pressuposto podemos observar que a gestão educacional, que é baseada na organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal, apresenta-se como a principal característica do reconhecimento. Com base nisso, destaca-se a importância de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo e consciente de todos aqueles que compõem a organização escolar, onde continue, coletivamente, não somente o ideal de ensinar, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando um ambiente de constante desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e gestores (LUCK, 2009).

Sabemos que cada sistema tem um papel a desempenhar no contexto educacional no país: a educação básica cabe aos estados, distrito federal e municípios, sendo o ensino médio um dever do estado e do distrito federal, enquanto a educação infantil compete aos municípios. Neste artigo daremos enfoque ao dever municipal no que compete à gestão escolar e educacional, visto que a gestão escolar situa-se no âmbito da escola e trata das tarefas que estão sob sua responsabilidade, ou seja, procura promover o ensino e a aprendizagem para todos. Já a gestão educacional é compreendida através das iniciativas desenvolvidas pelos sistemas de ensino e trabalha com conceitos que servirão de pré-requisito para o envolvimento da administração dos municípios enquanto transformadora da realidade tradicional (OLIVEIRA, 2016).

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho consiste em **verificar as condições econômicas, políticas, profissionais e de formação acadêmica que as redes municipal e estadual de Alegrete – PI proporcionam para a educação das escolas públicas, com vistas à atuação dos gestores nas instituições**. Especificamente, buscamos: a) caracterizar a estrutura das unidades escolares e analisar como se dá o processo de gestão; b) diagnosticar a opinião de diretores e professores, sobre a gestão escolar do referido município; c) analisar a influência da gestão educacional para a melhoria da qualidade de escolas públicas.

A escolha do tema deve-se ao nosso cotidiano, onde passamos pelo nosso ensino fundamental. Através dessa realidade vivida foi possível observar a falta de atenção, adequação de profissionais e estrutura física para com algumas unidades de ensino. Diante disso, pesquisamos como os gestores municipais assistem a educação nas escolas das pequenas cidades tendo como amostra o município de Alegrete/PI.

## 2 GESTÃO EDUCACIONAL E ESCOLAR COMO OBJETO DE INVESTIGAÇÃO E AÇÃO POLÍTICA

O debate sobre a gestão da educação básica, em um contexto nacional, apresenta-se a partir de várias afirmações, bem como concepções e cenários complexos, articulados aos sistemas de ensino. Nesse contexto é necessário destacar os pontos que permeiam a presente análise sobre gestão, no que se refere ao conhecimento, formação e financiamento da educação (DOURADO, 2007).

A concepção da educação é entendida como prática social, como característica das relações sociais amplas, a partir de ações e processos em conflitos que ilustram diferentes concepções de homem, mundo e sociedade. Esse processo amplo de socialização da cultura produzido pelo homem e a escola se organizam, coletivamente ou não, em prol dos objetivos de formação e, com isso, políticas educacionais constantemente envolvem diferentes sistemas de ensino. Sendo assim, a gestão educacional tem um objetivo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial conforme a sua especificidade e aos fins a serem alcançados (DOURADO, 2007).

O novo paradigma de gestão educacional se fundamenta na especificidade do ato educativo, finalidade da escola, que tem como conceito central a emancipação, no sentido da construção de sujeitos. A condição de sujeito só ocorre na relação com o outro, não mais feito objeto, mas também sujeito, uma relação dialógica entre seres independentes (BORDIGNON; GRACINDO, 2013). Na escola cidadã, o poder está no todo e é feito de processos dinâmicos construídos coletivamente pelo conhecimento e pela afetividade, constituindo-se em espaço aberto de criação e vivência, contudo, é importante perceber que não é um espaço desorganizado, sem objetivos, estratégias e direção, mas sim um espaço ocupado por atores com finalidades pessoais, papéis e responsabilidades distintas, onde o gestor é o coordenador, com conhecimento técnico e percepção política, não mais o dono do fazer e, sim, o mediador das vontades e seus conflitos (BORDIGNON; GRACINDO, 2013).

No entanto, com base nos novos paradigmas, as políticas públicas atuais conferem ao administrador escolar uma importância estratégica, aumentando as responsabilidades da escola e levando seu gestor a encarar novos desafios, assumindo o papel de coordenador da ação dos diferentes componentes do sistema educacional na tomada de decisões conjuntas e estimulando o trabalho em equipe e as dinâmicas de atividades identificadas de sua escola, além de resolver seus problemas de forma autônoma, assim, ele torna-se o elemento central e fundamental para o direcionamento da ação participativa interior de sua escola e para sua integração com a comunidade (CARVALHO, 2009).

Freire (1996) propunha uma educação submersa de afetividade, mas não deixando que este afeto interferisse no cumprimento ético e no dever de professor e na sua autoridade, uma relação pedagógica cultural que não se trata apenas de conceber a educação como transmissão de conteúdos curriculares por parte do educador, tendo como necessidade a participação do educando, levando em conta a sua autonomia e estabelecendo uma prática dialógica na escola. No pensamento do autor, o aluno não é um depósito que deve ser preenchido pelo professor, cada um, juntos pode aprender e descobrir novas dimensões e possibilidades na realidade da vida, pois o educador é somente o mediador no processo de ensino-aprendizagem e aprende junto com seu aluno.

De acordo com Carvalho (2009, pág. 1155), “a gestão da escola é catalisadora e corresponsável na gestão por resultados. A democratização dos processos administrativos no interior da escola exige que o gestor da escola seja capaz de influenciar, motivar, assumir, ao invés de impor ou só exigir”. Assim, quanto mais livre tiver o gestor para compartilhar as responsabilidades, mais a gestão estará aberta a participação dos agentes envolvidos, como, professores, alunos, funcionários e comunidade externa, mais democrática e eficiente será considerada, seja na articulação de soluções, seja na obtenção de fontes agregadas de recursos (CARVALHO, 2009).

Nessa perspectiva, pensar e construir uma escola é conceber e pôr em prática uma concepção política, que promove a ação transformadora da sociedade, e uma concepção pedagógica que se realimentam e que se materializam na sua proposta pedagógica, pois desta forma, as diferentes faces da gestão têm um foco privilegiado que determina sua finalidade principal (pedagógicas) assentadas em ação-meio que viabilizam sua finalidade pessoal, material, patrimonial e financeira (BORDIGNON; GRACINDO, 2013). A gestão de um

sistema de ensino e das escolas que o compõem é, essencialmente, administrar em níveis diferentes, a construção e acompanhamento do projeto de qualidade da educação que se deseja.

A proposta educacional, fundamentada no paradigma de homem e sociedade, presentes tanto no Plano Municipal de Educação como no Plano da Escola define a cidadania que queremos, estabelece a finalidade do sistema e caracteriza a especificidade da organização escolar que precisa ser reconstruída a partir da leitura das demandas da nova sociedade do conhecimento e dos espaços abertos na nova legislação. Neste sentido, a proposta educacional/pedagógica contida no Plano Municipal de Educação e no Plano da Escola dará a direção e o sentido da prática social da educação que se desenvolverá em determinado município (BORDIGNON; GRACINDO, 2013).

Com tudo isso, a articulação e a rediscussão de diferentes ações e programas direcionados à gestão educacional devem ser norteadas por uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, assim como a implementação de processos de participação e decisão nessas exigências, marcados pelo resgate do direito social à educação e à escola, pela execução da autonomia nesses espaços sociais e, ainda, pela efetiva articulação com os projetos de gestão do Ministério da Educação (MEC), das secretarias, com os projetos político-pedagógicos das escolas e com o amplo envolvimento da sociedade civil organizada (DOURADO, 2007). Por outro lado, a problematização das condições de formação e profissionalização docentes organiza-se como questão interligada à gestão educacional e, com base nisso, deve-se avaliar os diferentes fatores que influenciam no desempenho dos profissionais da educação, assim como, possibilitar o acesso a processos formativos que não desprezem uma base resistente de formação, não se reduzindo à disseminação de metodologias e estratégias de aprendizagem (DOURADO, 2007).

Leite e Tarssoni (2002 *apud* Polonia e Dessen, 2005) afirmam que para a maximização do aprendizado e desenvolvimento de alunos é necessário que a família e a escola mantenham boas relações, além disso, os pais e professores devem ser estimulados a discutirem e buscarem estratégias conjuntas e específicas ao seu papel, resultando em condições de ajuda mútua. No entanto, a escola deve reconhecer que a colaboração dos pais é de grande importância na história e no projeto escolar dos alunos, assim devem auxiliá-los a exercerem seu papel na educação, evolução, e sucesso profissional de seus filhos e na transformação da sociedade (POLONIA; DESSEN, 2005)

O compromisso com a educação exige que os gestores auxiliem na reorganização da escola pública brasileira de acordo com uma perspectiva ética e também política na visão de uma educação mais democrática, participativa e igualitária, que inclua e se estenda por toda a vida do educando (VEIGA, 2003). Além disso, é responsabilidade dos gestores orientarem suas ações para uma educação que habilite e reabilite os cidadãos a participar das decisões, conversando, buscando o consenso, racionalidade e emancipação das formas de dominação, destacando a escola como instituição capaz de aperfeiçoar a discussão e as ações referentes ao direito de cidadania para todos, como questão ética e política, apontando o dever do Estado em prol de uma sociedade mais justa e democrática (LIBÂNEO, 2005).

Vale ressaltar que, para que o Estado cumpra seu papel na garantia dos direitos aos cidadãos, entre eles, a educação, é necessário preparar e implementar políticas públicas eficazes para que esse objetivo possa ser alcançado. As políticas públicas, segundo afirma Bucci (2001), funcionam como objetos de fixação de interesse em torno de objetivos comuns, ou seja, visam o bem do todo. Logo, toda política pública é um instrumento de planejamento, racionalização e participação popular.

Nessa perspectiva, não basta existir uma previsão escrita do direito à educação. Garantir escola para todos deveria ser uma constante, não apenas nos discursos políticos ou

ações isoladas de determinados governos. Para além da existência de prédios escolares, torna-se necessário que os indivíduos tenham acesso a essa escola, permaneçam nela e acima de tudo adquiram e desenvolvam conhecimentos (FLASH, 2009). Logo, não tem como separar políticas públicas da gestão escolar, uma vez que, de acordo com Dourado (2007), muitos programas foram criados, tais como: Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA); Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e o Programa de Fortalecimento de Conselhos Escolares, objetivando contribuir para o processo de democratização da escola pública. Portanto, é fundamental a gestão escolar não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica.

Paro (1997) destaca que a gestão da educação visa dar atenção de maneira mais precisa, tomando as atividades administrativas em seu caráter mediador na busca de fins estabelecidos pelo ser humano, pois dessa maneira, entra na relação das preocupações da administração, na escola, no que diz respeito ao processo pelo qual se busca alcançar os fins educacionais estabelecidos, por isso, é objeto de estudo da administração, em medida igual, tanto na coordenação do esforço humano envolvido, quanto à organização e racionalidade do trabalho que se realiza para atingir os resultados desejados.

A gestão democrática da escola constitui uma concepção, algo que embora não exista, se apresenta como valor desejável, como uma alternativa para solucionar a problemática da unidade escolar. A utopia da democratização da escola é entendida como resultado de um processo que supõe transformar o sistema de autoridade e a distribuição do trabalho no interior da escola. Isso requer, sem dúvida, levar em conta no processo de escolha de diretores escolares a necessidade de sua competência técnica e política para realizar a adequada administração dos recursos da escola e responder às demandas da comunidade. Mas não se pode minimizar o fato de que o problema da escola pública no país continua sendo a escassez de recursos, um problema político, que não pode ser resolvido com o emprego de estratégias gerenciais, que perseguem a eficácia produtiva, em detrimento da qualidade social da educação (PARO, 1997).

Levando isso em consideração, pode-se perceber que o caráter transformador que se encontra inferior ao conceito de gestão da educação, necessita estar refletido em todo o processo, isto é, em todas as dimensões dessa prática: pedagógica, financeira, de pessoal, de material e patrimônio. Todas precisam estar organizadas para transformar a realidade, na busca do alcance dos fins previstos na Proposta Educacional/Pedagógica (BORDIGNON; GRACINDO, 2013).

Contudo, analisar a formação pedagógica requer, portanto, a junção das políticas educacionais e das concepções de formação enquanto processos de construção coletiva. Além do mais, implica também, executar as experiências implementadas por estados e municípios como passos importantes no fortalecimento das ações em apoio às políticas de formação de professores e aos processos de organização, gestão educacional e escolar, ao mesmo tempo, deve-se considerar o papel essencial das políticas de financiamento e regulamentos da educação, uma vez que os processos ligados à gestão educacional e escolar são fortemente introduzidos pela lógica decorrente do financiamento adotado, decorrente da distinção do Estado e da articulação entre as esferas pública e privada (DOURADO, 2007).

### **3 RESPONSABILIDADE E QUALIDADE DA GESTÃO EDUCACIONAL**

É muito comum ouvirmos que o ensino público no Brasil é de má qualidade, mas o que seria uma escola de boa qualidade? Todos nós vivemos num mesmo país, no mesmo



tempo histórico, é provável que compartilhem muitas noções gerais sobre o que é uma escola de qualidade. A maioria das pessoas certamente concorda com o fato de que uma escola boa é aquela em que os alunos aprendem coisas essenciais para sua vida como a ler e escrever, resolver problemas matemáticos, conviver com os colegas, respeitar regras e trabalhar em grupo. Mas quem pode definir bem sobre a qualidade na escola de acordo com seu contexto sociocultural local é a própria comunidade (RIBEIRO; GUSMÃO, 2004).

No entanto educadores e pedagogos consideram a qualidade na educação sob o foco da construção e captação do conhecimento, já estudantes de cursos profissionalizantes buscam qualidade na educação com foco no preparo para o trabalho e na empregabilidade. No que se refere à indústria, a qualidade na educação objetiva a competência profissional, habilidades e atitudes que levem a um aumento da produtividade, para as instituições privadas de ensino, qualidade está relacionada com a competitividade que garanta sua sobrevivência no mercado, já para os órgãos governamentais de regulação da educação, a qualidade na educação abrange a formação docente, a pesquisa e extensão, os índices de aproveitamento de estudo e o regime de trabalho dos docentes (CASSOL *et al.* 2012).

Entretanto, apesar de tantas definições há um entendimento de que qualidade na educação não é medida somente pelo bom aproveitamento do aluno, mas é uma consequência de processos bem conduzidos que levam ao aprendizado, e que fornecem um ambiente adequado para a obtenção do conhecimento e de profissionais bem capacitados. Para a educação, no entanto, nem um dos aspectos citados, por melhor que sejam, é capaz de garantir uma educação de qualidade para o aluno, é necessário ainda uma conexão entre todos os aspectos citados com infraestrutura, processos, pessoas e muitos outros fatores dependendo de cada tipo de ensino (CASSOL *et al.* 2012).

Com tudo, a qualidade é indispensável para a garantia do papel social e político da educação, é necessário que haja uma cultura de educação comprometida com o sucesso do estudante. As práticas realizadas devem ter a noção da educação como um direito de todos, que dever ser garantido ao decorrer de toda a vida, para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. A base do processo educacional deve ser o aluno, levando em conta sua potencialidade, dificuldades e necessidades, devendo todas as atividades desenvolvidas favorecer seu crescimento afetivo, cognitivo e intelectual (LIMA, 2014).

A gestão pela qualidade tem sido entendida como um dos principais problemas para as instituições educacionais, assim os gestores tem como objetivo principal buscar favorecer os participantes do processo de ensino-aprendizagem de um ambiente educacional eficaz e motivador. Nesse contexto, a motivação dos alunos é considerada como um fator essencial na melhoria da qualidade do ambiente educacional e para isso com alguns procedimentos de gestão de qualidade, como o controle de documentos e de registros, os gestores podem utilizar e proporcionar mudanças significativas no ambiente educacional, a avaliação é um deles e inclui a obtenção do *feedback* alunos, que é uma fonte valiosa de contribuição para análise no processo de melhoria da qualidade do ambiente educativo (CASSOL *et al.* 2012).

Entretanto as definições de condições, dimensões e fatores de qualidade podem fazer avançar o controle social sobre a produção, implementação e monitoramento de políticas educacionais e seus resultados com relação à garantia do padrão da qualidade de ensino aprendizagem. Contudo, para que haja um avanço na melhoria dos processos de formação é preciso que tanto a comunidade escolar como a população disponham de referências de qualidade a serem descritos e discutidos, resultando no aproveitamento e desempenho escolar do aluno (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007).

Na atualidade vivenciamos uma sociedade de múltiplas oportunidades, de aprendizagem conhecida, como uma comunidade de conhecimento global, onde as consequências para a escola, professores e para a educação em geral são enormes, tornando-se fundamental aprender a pensar automaticamente, saber comunica-se, ter raciocínio lógico, ter

disciplina, saber organizar o próprio trabalho e saber vincular o conhecimento com a prática, e com outros saberes dentre outras aprendizagens fundamentais (GADOTTI, 2013).

A educação é uma prática social primordial presente em diferentes espaços e momentos da formação da vida em sociedade. Com isso, a escola que é objeto de políticas públicas, consegue destacar-se nos processos formativos por meio dos diferentes níveis, ciclos e modalidades educativas. Mesmo na educação formal, a exemplo das escolas de educação básica são diversos os objetivos educacionais estipulados, bem como são distintos os princípios que orientam o processo ensino-aprendizagem, pois cada país, com seu trajeto histórico-cultural e com seu projeto de nação, estabelecem normas e bases para o seu sistema educacional (DOURADO; OLIVEIRA; SANTOS, 2007).

A importância de uma boa educação, no entanto, faz com que políticos, ávidos por agradar seus eleitores, reconheçam essa nova realidade, apresentando maior envolvimento do poder político com questões que envolvem educação, a compensação é que nos dias atuais há uma maior cobrança pela população. Associações de toda natureza reforçam a prioridade educacional da sociedade e a conferência mundial de educação para todos (GARCIA, 1999).

No que se refere a políticas públicas vale ressaltar os recursos de poder que contribuem para sua definição, o papel do estado e da máquina governamental e a ação da sociedade, envolvendo sua memória, valores, representações e símbolos, que relegam a segundo plano determinadas propostas. A educação se encontra condicionada por outros fatores da sociedade como, por exemplo, os de natureza política, econômica e até ideológica (GARCIA, 1999).

Segundo Rios (2012), no Brasil as medidas de qualidade da educação, sobrevivendo das atuais políticas públicas de avaliação, tem se concentrado nos resultados dos exames nacionais. No que se refere à educação básica, o medidor dessa educação mais importante é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), esse índice é constituído por resultados obtidos na prova Brasil onde a mesma é aplicada a cada dois anos em escolas da rede pública para alunos de 5º a 9º ano do ensino fundamental, e testa o conhecimento dos estudantes em língua portuguesa e matemática, com foco na leitura e soluções de problemas. A prova, por sua vez, tem potencial para contribuir com os gestores escolares sobre a realidade de cada escola e, conseqüentemente, aprimorar a aplicação de recursos nas áreas prioritárias.

No entanto o fortalecimento da escola pública necessita da criação de uma cultura de participação para todos os seus componentes, e para que essa participação seja efetivada é necessário melhorias das reais condições, para os educadores que acreditam na viabilidade da criação dos espaços democráticos como superação da nova lógica de mercado que está presente na atual política educacional, esse é um novo desafio proposto (ARAÚJO; CASTRO, 2011).

#### **4 METODOLOGIA**

O presente artigo visa analisar como se dá o processo de gestão escolar nos âmbitos municipal e estadual. A pesquisa foi conduzida na cidade de Alegrete-PI, através de um estudo multicase, em que, segundo Yin (2001), os resultados são considerados mais determinantes, e o estudo como um todo, como mais robusto. O autor afirma ainda que a lógica de utilização do método desse estudo diz respeito à replicação e não amostragem, ou seja, não permite generalização dos resultados para toda a população, mas, sim, a possibilidade de previsão de resultados similares (replicação literária) ou a de produzir resultados contrários por razões previsíveis (replicação teórica), à semelhança.

Para o autor o estudo multicase se dá através de uma pesquisa qualitativa, que segundo Gil (1999) tem uma abordagem de investigação e proporciona um aprofundamento

das temáticas abordadas no estudo, devido à abordagem direta com a situação em análise, buscando o que era comum, mas permanecendo em aberto para perceber as individualidades e as múltiplas definições. Para a coleta de dados, utilizamos as técnicas de abordagem direta e entrevistas semiestruturadas.

A seleção dos entrevistados aconteceu de acordo com a disponibilidade e aceitação de professores e diretores em conceder as entrevistas nas Unidades Escolares (UE). Como instrumento de coleta de dados utilizamos gravadores de voz, onde as informações concedidas foram posteriormente transcritas, mantendo a originalidade das entrevistas, e em seguida, analisadas em categorias temáticas, a saber: Ambiente educativo: a influência da estrutura educacional na qualidade de ensino e Gestão escolar: desafios e limitações. Àqueles que se dispuseram a conceder a entrevista foi apresentado e assinado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

O município de Alegrete- PI possui 9 escolas municipais e uma estadual, sendo que 6 dessas, incluindo a unidade escolar estadual, estão localizadas na cidade e 3 distribuídas nos povoados. Nesta pesquisa tínhamos a pretensão de estudar 5 escolas, sendo 3 na cidade, estando inclusa a escola estadual, e 2 nos povoados, porém, por questões de acessibilidade à cidade e indisponibilidade dos professores e diretor de uma das UE em questão, não foi possível pesquisar todas as UE pretendidas.

Assim, foram estudadas 3 escolas municipais e 1 estadual, a saber: Unidade Escolar Municipal (UEM) Maria Juceneuda Maia, com um total de 317 alunos, 17 professores; a Unidade Escolar Estadual (UEE) Antônia de Sousa Alencar, com 306 alunos e 17 professores que estão localizadas na cidade de Alegrete; UEM Antônio Gonçalo da Silva, com 101 alunos, 13 professores, localizada no povoado Pocinhos e UEM Pedro Cazé, no povoado Malhada Alta, com 78 alunos 7 professores conforme disposto no Quadro 1. Todas as UE têm ensino fundamental I e II, que vai desde o pré-escolar I ao 9º ano, exceto a UEE Antônia de Sousa Alencar que só disponibiliza nível médio.

**Quadro 1 – Perfil das UE abordadas**

<b>Unidade Escolar (UE)</b>	<b>Localização</b>	<b>Nº Professores</b>	<b>Entrevistados</b>	<b>Alunos</b>
UE1	Alegrete-PI	17	3 professores; 1 diretor	317
UE2	Alegrete-PI	17	2 professores; 1 diretora	306
UE3	Povoado Pocinhos	13	3 professores; 1 diretor	101
UE4	Povoado Malhada Alta	7	2 professores; 1 diretor.	78

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Foi garantida aos participantes a preservação de suas identidades. No capítulo de Análise e Discussão dos Dados os entrevistados foram identificados da seguinte forma: 1)D para as diretoras, seguidos dos números 1 a 4; e 2) P para professores, seguidos dos números 1 a 10.

Para a análise de dados usamos a técnica de Análise de Conteúdo, que constitui-se de qualquer material proveniente de comunicação verbal ou não-verbal, nesse caso, de observação direta, entrevistas e fotografias. Segundo Caregnato e Mutti (2006), a Análise de Conteúdo define-se como sendo uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documento, sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir conclusões do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 5.1 Ambiente educativo: a influência da estrutura educacional na qualidade de ensino

Neste capítulo serão apresentados os dados resultantes das entrevistas realizadas com diretores e professores das redes estadual e municipal de ensino da cidade de Alegrete-PI, onde apresentaremos inicialmente os perfis dos profissionais e das UE pesquisadas. Entre os professores, foram abordados 8 sujeitos da rede municipal de ensino e 2 da rede estadual; e, entre os diretores, foram abordados 4 sujeitos conforme observamos nos Quadros 1 e 2.

**Quadro 2 – Características dos professores municipais e estaduais da cidade de Alegrete-PI**

Professores	Sexo	Idade	Regime de contratação	Realiza outra atividade	Formação
P1	F	22	Contratado	Sim	Pós-graduação
P2	M	27	Contratado	Não	Graduação
P3	M	45	Concursado	Sim	Pós-graduação
P4	F	40	Concursada	Sim	Pós-graduação
P5	F	26	Contratada	Não	Graduação
P6	M	37	Concursado	Não	Graduação
P7	M	34	Concursado	Não	Pós-graduação
P8	F	45	Concursada	Sim	Pós-graduação
P9	M	22	Celetista	Não	Graduação
P10	F	33	Celetista	Sim	Pós-graduação

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

De acordo com os dados do Quadro 1, notamos que, dos professores entrevistados, 5 são do sexo feminino e 5 do sexo masculino, com idades que variam entre 22 e 45 anos. No que diz respeito ao regime de contratação, 3 são contratados, 2 são celetistas e 5 são concursados. Quando questionados sobre a realização de outra atividade remunerada, a metade declarou realizar outra atividade, sendo 3 destes concursados. A partir desses dados é possível concluir que muitos professores têm a necessidade de realizar outras atividades fora da instituição em busca de uma melhor renda mensal. Percebemos ainda que apesar do cargo não exigir, a maioria dos professores declarou ter ou estar concluindo uma pós-graduação. Os professores da rede de ensino estão bem qualificados ou em busca de novos conhecimentos, contribuindo diretamente na formação dos alunos e na qualidade do ensino oferecido na escola, pois professores bem informados e bem formados são fundamentais para a orientação de seus alunos.

**Quadro 3 – Perfil dos diretores municipais e estaduais da cidade de Alegrete-PI.**

Diretores	Sexo	Idade	Meio de entrada no cargo	Tempo de gestão	Formação
D1	F	29	Indicação	3 anos	Graduação
D2	F	40	Indicação	3 anos	Pós-graduação
D3	F	34	Indicação	3 anos	Pós-graduação
D4	F	45	Eleição	12 anos	Graduação

Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Todas as diretoras abordadas são do sexo feminino e a média de idade das mesmas varia de 29 a 45 anos, uma faixa etária de adultos ainda jovens. No que diz respeito ao meio de entrada no cargo, somente a diretora da unidade estadual assumiu a direção através de eleição, enquanto as demais assumiram o cargo por meio de indicação. Já em relação ao tempo de gestão, as diretoras das unidades municipais tem apenas 3 anos de atuação, enquanto a diretora estadual está há 12 anos no cargo. Segundo a diretora (D4), ela foi eleita por candidatura única durante todo o tempo de atuação, tendo mencionado ainda que outros colegas não possuem interesse em concorrer para as eleições à condução do cargo. Diante disso, percebemos que é muito experiente, segundo ela, trabalha com muita dedicação e amor pelo que faz, mas que está no cargo há tanto tempo pela falta de interesse dos demais colegas em ocupar a função.

Ao analisar a relação entre o tempo e o meio de entrada no cargo de gestão, podemos observar a presença da política existente nas pequenas cidades, pois a maioria das diretoras declarou estar na coordenação por indicação política e estarem no cargo pelo mesmo tempo que o Prefeito da cidade, uma delas, inclusive, explicitando sua indicação direta pelo Prefeito em exercício. Contudo, todas declararam terem formação adequada para ocupar o cargo.

Conforme citado por Bordignon e Gracindo (2013), para alcançar os objetivos da proposta pedagógica, é necessário que as dimensões financeira, didática, de pessoal, material e de patrimônio estejam devidamente organizadas e interligadas para alcançar os fins previstos na Proposta Educacional/Pedagógica. Nesse sentido, apresentaremos a seguir as características estruturais das escolas, enfatizando-se as diferenças e peculiaridades existentes nesse campo de ensino. Com relação ao tema da infraestrutura das escolas pesquisadas, foram levadas em consideração as condições das dependências institucionais e os recursos escolares e pedagógicos disponíveis.

Em relação às dependências da instituição, alguns dos entrevistados declararam estarem parcialmente satisfeitos, destacando-se o depoimento dos diretores. Os professores, no entanto, demonstraram maior insatisfação com a estrutura física das instituições, pois, de acordo com eles, ainda tem muito a ser feito e ressaltam que só possuem o básico, conforme podemos observar nos Fragmentos 1, 2, 3 e 4.

(Fragmento 01) Temos salas grandes, todas com ar condicionado, ventiladores, banheiros bons, estamos esperando uma reforma para adequar a acessibilidade (D2).

(Fragmento 02) [A estrutura é] Regular. Nossa escola não é das piores, mas também não é das cem por cento. Precisa sim de melhorias, precisa de estrutura, as salas não são climatizadas. Porque não são forradas, então assim... eu classifico como regular (D3).

(Fragmento 03) Totalmente inadequadas, pra salas de aula. Até que as carteiras estão razoáveis, mas as salas não têm climatização, colocaram uma central de ar, mas não está funcionando e isso acaba gerando desconforto nos alunos e na gente também. Com relação à biblioteca, ela tem um acervo fraco, não possui investimento em livros. A gente sente essa dificuldade em trabalhar com os alunos por conta que o acervo é precário... a climatização é péssima, a energia também é horrível, não comporta, tem dias que a gente não consegue ligar nem o data show (P4).

(Fragmento 04) São 7 salas de aula, que suprem as necessidades para a quantidade de alunos, pois funcionam os três turnos (P4).

Conforme os Fragmentos 01 e 04, podemos observar, no que concerne à estrutura da escola, as diretoras denominam como boa, pois declaram ter boas salas, conforme mostrado na Figura 1, banheiros adequados e afirmam que o número de salas é suficiente para atender a demanda de alunos, pois o número total de estudantes é dividido em três turnos. No entanto,

houve uma contradição no depoimento dos professores dessa instituição, que asseguram não possuírem instalações apropriadas, como podemos observar no Fragmento 3, onde a professora demonstra total insatisfação com relação às reais condições da escola.

**Figura 1- Exemplo de sala de aula de escola municipal sem ar condicionado**



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Observando o ambiente, verificamos que realmente há centrais de ar instaladas nas salas de aula, no entanto a energia é fraca e insuficiente para que elas funcionem adequadamente, gerando, assim desconforto, ansiedade e desmotivação nos alunos. Esses fatores influenciam diretamente no ensino e na aprendizagem dos mesmos que acabam tendo um menor rendimento escolar. Na fala do D3 de outra instituição, ela evidencia que as condições da UE estão em estado regular, no entanto precisa de melhorias, como forrar as salas e climatizá-las trazendo assim um melhor conforto para alunos e professores.

No que se refere aos recursos que os professores têm disponíveis para trabalhar, foi relatado que tem o básico, mas que ainda precisam de muito mais.

(Fragmento 05) Aqui a gente não tem a questão do data show, então o professor além dos livros didáticos tem o aparelho de som que o professor pode trabalhar, e também a questão da TV...Então algumas ainda falta. Também há a falta de uma sala de informática pra os alunos (P2).

(Fragmento 06) Nós temos daqui da escola o que a gente utiliza mais são os livros didáticos, os computadores que nós temos aqui na direção que a gente utiliza. [sobre o laboratório de informática] tem, mas não funciona. Eu acho que uma das coisas que teria que melhorar mesmo com relação a esses recursos seria essa questão do aparato tecnológico gostaria de ter, assim... internet, que o laboratório estivesse funcionando para que a gente pudesse fazer trabalhos, trabalhar mais nessa questão das novas tecnologias com os alunos (P7).

(Fragmento 07) Os recursos são o data show, mas tem que reservar e é difícil porque sempre que preciso já tem alguém usando(...). Temos também a sala da UAPI. Tecnológicos são só esses e o mais só questão do pincel, do quadro, a gente tem disponível também a impressora para imprimir os trabalhos e temos também os livros didáticos (P9).

Nas entrevistas foi destacada a questão do recurso tecnológico. Algumas escolas têm laboratórios de informática e impressora para as atividades, porém não estão em uso por falta de manutenção. Quando questionados sobre o porquê de não haver manutenção, alguns

professores e diretores relataram que os recursos que a escola recebe são somente o do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e que o mesmo só dá para suprir as necessidades básicas, como as de capital – que são para materiais permanentes – e as de custeio – que são para despesas necessárias como limpeza e material didático. Conforme constatamos, realmente há o abandono das máquinas, como mostra a Figura 2. Algumas escolas têm o *data show*, mas alguns professores reclamaram de ser somente uma unidade para o uso de toda a unidade escolar e que sempre que precisam, está indisponível. Dos poucos recursos que destacaram ter, os mais utilizados e que estão disponíveis são os livros didáticos.

**Figura 2 - Laboratório de informática em desuso**



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Constatamos que na escola estadual existe uma sala da Universidade Aberta do Piauí (UAPI), onde os alunos do 1º ano assistem aula por videoconferência, com a presença de um monitor, como destacado no Fragmento 07. Entretanto, embora seja um recurso contemporâneo, evidenciamos a não aceitação dos pais de alunos em relação à utilização da sala da UAPI como método de ensino, conforme a diretora relata:

(Fragmento 07) (...) um desafio que enfrentei recentemente foi com relação as aulas através da mediação tecnológica. No primeiro ano, o ensino é através da mediação tecnológica, as aulas são muito boas. É diferente porque é numa televisão, mas isso é devido à carência de professores, e como somos apenas seis efetivos, então na sala de mediação ficam os monitores. Porém isso foi uma revolução, já teve dois pais que chegaram para mim e falaram que iam tirar os filhos para outra cidade devido às aulas serem através da mediação tecnológica e não pelo professor presente. Tentei conversar com eles a respeito da metodologia desse tipo de ensino, mas não teve acordo, ele tirou as filhas da nossa escola, tentei explicar que isso traria pontos positivos, pois os alunos não ficariam sem aula pela falta de professores, no entanto alguns pais não entenderam. (D4)

A diretora (D4) destaca um dos principais problemas enfrentados por ela na gestão da escola, que é a dificuldade que os pais possuem de aceitar o método utilizado para dar aulas aos alunos do 1º ano. Essas aulas são ministradas através de mediações tecnológicas, onde fazem uso de ferramentas modernas no processo educativo de ensino. É importante destacar que a escola recorreu a esse meio tecnológico de ensino em função da defasagem em seu quadro de professores e não como uma forma de modernizar o ensino, como destacou a Diretora, pensando sempre nas necessidades dos alunos. Isso nos leva a retomar o ponto de vista de Lima (2014), onde destaca que a base do processo educacional deve ser o aluno,

levando em conta sua potencialidade, dificuldades e necessidades, onde todas as atividades desenvolvidas devem favorecer ser crescimento afetivo, cognitivo e intelectual dos mesmos.

Na concepção dos pais esse sistema utilizado pela escola seria uma perda de tempo e a aprendizagem de seus filhos seria prejudicada, uma vez que não teriam professores presenciais na sala de aula. No entanto, isso pode ser um equívoco dos pais, pois deveriam levar em conta que essa foi a estratégia encontrada pela escola para que seus filhos não fiquem sem aula, devido à carência de professores. Já com as aulas por videoconferência, que são transmitidas através da TV, os alunos não correm esse risco, podendo aprender da mesma forma, pois eles podem debater um determinado assunto, explicar suas opiniões, fazerem perguntas e terão suas dúvidas tiradas pelo professor que se encontra a ministrar a aula.

Assim, diante da análise sobre a estrutura das escolas podemos perceber que todas as unidades têm o fundamental que uma instituição de ensino requer no que diz respeito ao prédio. Embora possuam um quadro de profissionais bem qualificados, como os professores, ainda é preciso sanar o déficit no quadro de professores, o funcionamento de salas climatizadas, laboratórios de informática ativos, um bom acervo na biblioteca, além de amparos tecnológicos para os professores, materiais e fatores que motivassem mais os alunos. A falta de tudo isso é facilmente perceptível assim como os déficits na infraestrutura, que acabam influenciando no aprendizado dos alunos e no desempenho dos professores.

## 5.2 Gestão escolar: desafios e limitações

Nesta pesquisa buscamos conhecer os objetivos e metas de cada escola e o papel do gestor de uma instituição de ensino nos âmbitos municipal e estadual. Retomando as ideias de Sammons (2008), as escolas se tornam mais eficazes quando os membros da equipe chegam a um consenso a respeito dos objetivos e dos valores das mesmas, quando compartilham tomadas de decisões e formas de trabalhar. Nas UE em estudo essas ações são evidenciadas através do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos demais projetos e metas da instituição.

Em relação aos PPPs, constatamos que todas as escolas municipais e estaduais o têm, mas somente em duas das escolas estudadas esse documento está atualizado, as demais declararam que o projeto está desatualizado e outras anunciaram usar apenas um plano de ação, como podemos observar nos fragmentos 08, 09 e 10.

(Fragmento 08) Nós temos a proposta pedagógica, eu elaborei juntamente com os professores daqui. A nossa proposta, além de ser em cima da LDB, porque tem que ter todos os termos da LDB, que tem todos os direitos do aluno e do professor também, na nossa proposta também tem sobre a importância de como preservar também o patrimônio escolar e a nossa comunidade **(D1)**.

(Fragmento 09) A proposta pedagógica ela existe, só que no momento ela vai passar por um processo de adequação pra se ajustar a base nacional comum e ao novo currículo da escola. A gente trabalha com a proposta já feita, só que ainda vai ser adequada, está ultrapassada **(D2)**.

(Fragmento10) Tenho que afirmar para você que não, infelizmente não ainda [...] tipo assim, a escola funciona pautada em um projeto pedagógico muito ultrapassado, de outra gestão [...] a gente sabe que a maior lei de uma escola é O Projeto Político Pedagógico, ele que rege tudo, então você tem que reger essa escola baseada no Projeto Político Pedagógico, então ele está ultrapassado, a gente está levando aqui um trabalho baseado no subsídio Da Secretaria da Educação e na experiência que a gente tem como educador, mas o projeto político pedagógico ainda tem que ser feito, refeito **(P3)**.

De acordo com o que os entrevistados falaram, podemos perceber a importância de um PPP para uma escola, porém, de todas as UE estudadas, somente uma municipal e a estadual



afirmaram ter o instrumento, tendo um planejamento a ser seguido e projetos a serem realizados dentro das normas e diretrizes que todas as escolas, sejam elas públicas ou privadas, devem seguir. No entanto, as escolas que não o possuem realizam suas atividades sem planejamento e de maneira incorreta podendo acarretar problemas por falta de elaboração e organização do PPP.

Isso nos leva a refletir sobre o pensamento de Bordignon e Gracindo (2013), onde abordam que pensar e construir uma escola é conceber e pôr em prática uma concepção política – que promove a ação transformadora da sociedade – e uma concepção pedagógica, que se realimentam e que se materializam na sua proposta pedagógica, pois desta forma, as diferentes faces da gestão têm um foco privilegiado que determina sua finalidade principal assentadas em ação-meio que viabilizam sua finalidade pessoal, material, patrimonial e financeira. No Fragmento 09, a Diretora fala que elaborou o projeto juntamente com os professores e que está tudo de acordo com as normas da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), o que seria uma coisa a ser feita por todas as escolas, mas não é elaborado. Todas as outras instituições trabalham com um projeto ultrapassado, que não atende e não abrange mais as necessidades do colégio, como pode se observar nos fragmentos 09 e 10

Um dos professores explicou como funciona a proposta nas escolas municipais da cidade de Alegrete, com exceção das UE dos Povoados.

(Fragmento 11) Na verdade existe uma Proposta Político Pedagógica pra todas as escolas municipais e um regimento interno também pra todas as unidades escolares municipais, e isso nos preocupa muito. Eu como educador, como professor, eu sempre costumo dizer que a proposta pedagógica é um norte do nosso trabalho, é a parte teórica do nosso trabalho que a gente precisa colocar em prática e é muito pouco debatido. A gente discute mais os problemas da nossa escola da maneira que ela vá surgindo e aí fica difícil, eu até já coloquei isso nas reuniões na escola... Que nós precisamos ter objetivos, nós não precisamos estar tentando mudar o jogo durante o andamento do mesmo, nós precisamos mudar, fazer logo as nossas metas e desenvolver as nossas ações ficar sempre tentando fazer reuniões pra fazer, pra tentar mudar isso, mudar aquilo, nós temos que ter um norte, nós temos que ter um objetivo, nós temos que ter essas metas [...] (P3).

O entrevistado P3 explicou que existe um PPP para todas as escolas do município e um regimento interno para cada uma, no entanto isso não resolve os problemas enfrentados pela unidade, porque cada escola tem sua realidade, suas metas e objetivos a serem alcançados e, segundo ele, o PPP é a parte teórica do trabalho do professor, que precisa ser elaborado e colocado em prática para que assim possa chegar onde se almeja. O Professor destaca ainda que vão fazendo reuniões durante o ano letivo para tentar resolver os problemas que poderiam ser resolvidos mais facilmente se existisse um norte a seguir.

(Fragmento 12) [...] veja só que antes do primeiro semestre ser concluído nós já fizemos... A coordenadora já nos procurou umas duas ou três vezes pra que as coisas sejam mudadas, a sistemática de avaliação seja mudada, o trabalho seja mudado a recuperação seja mudada, recuperações paralelas que precisam e não precisam mudar, a gente sempre ver isso durante o ano, e isso eu particularmente, como já tenho 24 anos de experiência, não concordo, acho que a gente tem sim que seguir a nossa proposta o nosso projeto, ver o que é que nós queremos[...] (P3).

Diante da fala do Professor podemos perceber que a escola enfrenta vários problemas que poderiam ser resolvidos através dessa proposta, com normas e um caminho a ser seguido pelos professores e alunos. Ele destaca seu tempo de experiência na área da educação, o que nos leva a concluir que ele tem total segurança e razão quando insiste que o colégio precisa de um objetivo, mas que também nos leva a pensar: o que acontece para que essa escola não tenha um documento tão importante?

(Fragmento 13) [...] falta é, de certa forma, é uma questão de gestão. Eu até já coloquei lá, eu não vou dizer que eu seja polêmico, mas eu tenho minhas opiniões e eu defendo minhas ideias, eu estudei e aprendi muito durante esse período que eu estudei e tudo pra que eu seja... pra que eu defenda minhas ideias... Para que não vá ser no popular, como o pessoal costuma dizer “Maria vai com as outras” (P3).

Conforme o que já foi estudado, sabemos que a elaboração desse projeto compete à gestão da escola. No Fragmento 13 o Entrevistado não se esquivou em dizer que o problema está na administração. No entanto, conforme o pouco que as pesquisadoras puderam observar, a real condição da UE em questão é condizente com o que o Entrevistado P3 coloca em debate.

Contudo, notamos que o exercício da profissão e as demandas extremamente exigentes no campo da educação acarretam a necessidade de um perfil bastante específico dos professores e diretores, que devem representar uma figura ao mesmo tempo criativa, paciente e compreensível no ambiente de ensino. Sendo assim, a gestão educacional tem um objetivo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial conforme a sua especificidade e aos fins a serem alcançados (DOURADO, 2007). Dentro desse contexto, procuramos saber sobre as principais dificuldades que esses profissionais enfrentam na sala de aula e descobrimos que entre os assuntos mais criticados está a falta de apoio e interesse da família no acompanhamento escolar dos seus filhos, como mostram os Fragmentos 14 e 15.

(Fragmento 14) Uma das maiores dificuldades é a relação com alguns pais porque você vai pedir ajuda e eles não dão esse apoio que a gente precisa, muitos deles recebem isso como ignorância, achando que você que deve buscar soluções para ajudar o filho dele, sendo que isso não é só dever da escola. A indisciplina dos alunos, o desinteresse para estudar, são também as principais dificuldades que a gente encontra. Muitas vezes a gente fica sem saber o que fazer principalmente quando busca o apoio dos pais e não recebe, mas a gente tem que se controlar e tentar contornar a situação da melhor forma possível, porque a gente quer o melhor para os nossos alunos. (D3).

(Fragmento 15) A indisciplina de alguns alunos, a falta de compromisso, e principalmente a falta de apoio dos pais, porque eu sei que eles não estão em sala de aula, mas o que eles fazem em sala de aula é reflexo do que eles não têm lá na casa deles, porque a primeira educadora é a família, até porque a gente passa aqui com eles 4 ou 5 horas e assim é um grande desafio que eu acho atualmente para o profissional, é estar selando essa parceria família e escola. (P10).

De acordo com o que conseguimos observar, é possível destacar dentro das UE uma grande carência em pontos primordiais para se ter uma boa educação, mas que gestores e professores enfrentam como principais dificuldades dentro do ambiente de ensino. Uma das questões mais destacadas foi no que concerne à falta de apoio dos pais, em que todos os Entrevistados evidenciaram esse problema, ressaltando que a aprendizagem e o comportamento dos alunos em muito são influenciados pela educação familiar. Destacam que é necessário que família e escola trabalhem lado a lado para que se tenha um bom resultado, o que nos remete ao posicionamento de Leite e Tassoni (2002), quando afirmam que o aprendizado e desenvolvimento do aluno dependem da boa relação existente entre família e escola, e que pais e professores estejam estimulados a discutir e buscar estratégias conjuntas e específicas de ajuda mútua. Contudo, a educação em si não parte somente do professor, mesmo porque o tempo deste com o aluno na sala de aula é muito pouco com relação ao que o aluno passa fora da escola, então é necessário que a família esteja sempre incentivando, conversando e trabalhando com os seus filhos.

Outros problemas foram apontados, tais como: a indisciplina, desinteresse e a falta de compromisso dos discentes. Os profissionais apontaram que essas dificuldades que enfrentam no setor educacional é uma realidade que tem refletido muito nos padrões de qualidade da educação, porque o ensino tem se tornado banalizado e muitas vezes as pessoas não valorizam a escola, o que pode tornar-se uma dificuldade muito mais complexa no campo de aprendizado. Quando questionados sobre o que fazem para lidar com tais problemas, e por que tanta indisciplina desses alunos, todos falaram que são feitas reuniões com os pais para tentar resolver e que a origem desse problema normalmente é consequência da estrutura familiar.

(Fragmento 16) [...] cada dia buscando uma coisa que dê certo, pedindo ajuda dos pais porque nem sempre eles acompanham, tem aqueles pais que são cuidadosos, que acompanham, ajudam o seu filho se desenvolver, mas tem aquelas famílias desestruturadas, onde muitas vezes os pais são separados e os filhos vivem sendo cuidados pelo pai, que muitas vezes são pais alcoólatras, que tem dificuldade de cuidar dos seus filhos também e essas dificuldades refletem muito na profissão do professor, no dia a dia, na sala de aula. É muito difícil, mas a gente usa da fé, da força, da coragem para lidar com essas dificuldades e conciliar, intervir quando necessário, é assim! (P7).

(Fragmento 17) Eu acho que a escola deveria fazer mais porque o que a gente vê geralmente são essas reuniões bimestrais, até que ultimamente está inovando com projetos, tem pesquisas, mas eu não acho que dê tanto resultado (P9).

Percebemos que esse é um problema presente tanto na escola estadual como nas municipais. Isso nos leva a um questionamento no âmbito cultural: será que culturalmente na comunidade alegretense não existe tanta importância na educação dos filhos e no seu desenvolvimento escolar?

No fragmento 16 o entrevistado P7 aborda problemas muito sérios que atingem as crianças e seu desempenho na escola, como a separação dos pais ou alcoolismo presente na família, o que acaba acarretando problemas psicológicos e déficit de aprendizagem nessas crianças, onde podemos concluir que a escola não irá conseguir resolver tais problemas com meras reuniões familiares, como o entrevistado P9 aponta a ineficiência das reuniões bimestrais. Para os problemas mais sérios enfrentados pela instituição o adequado seria o acompanhamento psicológico e psicopedagógico desses alunos.

Diante de tantos desafios e limitações encontrados na educação do município de Alegrete, ainda podemos destacar a valorização do professor, que não se restringe somente aos da cidade em estudo, mas que engloba todos os profissionais a nível nacional. Quando questionados sobre como se sentiam em relação à valorização deles como professores, a maioria afirmou que se sentem motivados no que compete à autorrealização, de fazerem o que gostam e o que escolheram para seguir, mas se sentem desvalorizados no que diz respeito à remuneração, ao valor que as famílias dão ao professor, e como são tratados pela política existente na cidade.

(Fragmento 18) Não, eu não me sinto valorizado enquanto profissional, enquanto professor porque nesse meio que a gente trabalha, principalmente, assim, em município pequeno, tem muito a questão de política, também em relação ao salário que a gente recebe, o professor, por ser baixo, no meu entendimento, já é uma desvalorização. E também com relação a questões políticas, que também é um fator que interfere na questão de valorizar ou não (P6).

(Fragmento 19) [...] não tem preço a gente ver aquelas carinhas aprendendo com a gente, apesar das dificuldades que encontramos, [...] eu me sinto valorizada como

professor. A desvalorização que a gente vê em relação à profissão é por parte do sistema, por parte do salário, é por parte das outras coisas que cercam isso (P7).

(Fragmento 20) Sim, em termos pessoais, muito. [...] trabalho por amor, por vocação, me identifico com a área, com o público, porque muitas vezes a gente pensa que a realização só é financeira, mas se a gente for pensar só no financeiro ninguém nunca vai desenvolver um bom trabalho (P9).

O entrevistado P6 deixou claro a sua insatisfação em relação à valorização da profissão e destacou o fato da politicagem existente na cidade, que, às vezes, desvaloriza o professor, chegando a relatar que, por questão de voto, alguns professores concursados perdem cargos e segundo turno escolar para outras pessoas, deixando, assim, o sentimento de desvalorização, onde o acordo político conta mais do que fatores como experiência, dedicação e conhecimento. No Fragmento 19 o Entrevistado destaca a sua autorrealização como professor, onde sua gratificação é ver as crianças aprender aquilo que está sendo ensinado, colocando as dificuldades em segundo plano, ressaltando que o retorno da satisfação em ser professor é maior do que as dificuldades enfrentadas. Por outro lado destaca as falhas estruturais do sistema, que necessitam de mudança, pois os professores, apesar de terem orgulho da profissão, acabam sendo desmotivados pelas falhas estruturais do sistema educacional que precisam de mudança. No fragmento 20 o entrevistado P9 ressalta que trabalha por amor, por vocação e por gostar da profissão e que se o professor levar em conta só a questão financeira não iriam jamais desenvolver um bom trabalho.

No que concerne à remuneração, todos os professores entrevistados declaram não estar satisfeitos, e abordam a desvalorização financeira da profissão que exercem e ainda coloca em questão a diferença do salário de um professor contratado para um concursado.

(Fragmento 21) Não é satisfatória, jamais! Essa questão da remuneração do professor... apesar de que quando o professor é concursado até que se tem uma remuneração, não diria adequado, mas é uma boa remuneração. Já os professores que são contratados e tudo a remuneração não é o ideal (P2).

(Fragmento22) Se realmente eu fosse sobreviver juntamente com a minha família só com o salário de 20 horas semanais a remuneração seria muito pouca, mas a gente tem outros turnos e a gente trabalha em outras escolas fazendo com que no final do mês feche uma remuneração. É...eu não vou dizer satisfatória, mas que se você for comparar com outras pessoas ou com outros profissionais, é...não vou dizer que seja tão ruim [...] (P3).

(Fragmento 23) [...] a gente sempre quer mais, mas eu tenho que admitir que eu estou ganhando razoavelmente como professor e coordenador. Assim porque se a gente for analisar aqui na microrregião de picos, Alegrete é uma das cidades que pagam um salário, como é que eu posso dizer, próximo do satisfatório, né? Agora se a gente for ver, analisar a nível nacional, eu acho que o salário do professor ainda deixa a desejar, a gente merece ganhar bem mais (P5).

Todos os professores declararam insatisfação com a sua remuneração, os que se mostraram menos insatisfeitos tem um segundo cargo como professor, conforme o entrevistado P3 coloca. Ele declara que somente com um turno de 20 horas semanais não dar para manter a família, existe a necessidade de um segundo turno ou exercer outra atividade fora da instituição. O Professor P5 se mostrou parcialmente satisfeito com o seu salário, mas não trabalha somente com a docência, também é coordenador de educação do município, afirma ainda que na microrregião de Picos - PI, o município de Alegrete é uma das cidades onde o professor tem um salario mais próximo do satisfatório.

Destacamos ainda a diferença na remuneração dos professores, onde os contratados declaram ter um salário inferior aos concursados. No Fragmento 21, o entrevistado P2, que é

um professor contratado pela prefeitura, declara que comparado à quantia que ele recebe, o salário do professor concursado chega a ser satisfatório. Com base nisso questionamos a questão dos professores terem a necessidade de estabelecer jornadas de trabalho extras, às vezes em outra instituição de ensino ou em outra atividade para conseguirem uma remuneração razoável.

(Fragmento 23) [...] então eu trabalho 20 horas numa escola e 20 em outra, e aí quando totaliza, aí é que, de certa forma, os vencimentos nossos é que se torna um pouco mais satisfatório, em virtude da junção desse cargo de coordenador pedagógico e professor (P3).

(Fragmento 24) Sim, eu realizo sim, eu tenho minhas consultorias, consultoria da Avon, Natura, Boticário. A gente se vira como pode, porque precisa de mais dinheiro, o salário do professor não dá para manter suas despesas, para suprir suas necessidades, é muito trabalho e pouco dinheiro (P7).

Conforme podemos observar, a maioria dos professores da rede de ensino tem a necessidade de realizar outro trabalho para complementar a renda da família, muitos tem um segundo turno, uma coordenação ou até mesmo exercem atividades que não são relacionadas à educação como comentado no Fragmento 24 onde o entrevistado relata trabalhar com consultorias como Avon, Natura e Boticário para conseguir complementar a renda e atender suas necessidades, declara ainda que o professor trabalha muito e recebe pouco, pois a jornada de trabalho do professor vai muito além da sua carga horária semanal, pois é uma profissão que tem a necessidade de levar o trabalho para casa, podendo acarretar até problemas de saúde.

O trabalho do professor tem se expandido para além do campo pedagógico, aumentado o seu tempo de atuação sem o devido acompanhamento salarial, observamos que a maioria dos professores entrevistados estão bem capacitados e aptos a desenvolverem um bom trabalho e contribuir para a educação do município. No entanto, há uma falta de recompensa adequada para o trabalho dos docentes, não somente no município em estudo, mas em um contexto nacional. Entretanto, para a melhoria da educação no âmbito público, não adianta estabelecer metas visando à melhoria se não forem modificadas as condições e valorização do trabalho dos docentes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho tivemos como objetivo verificar as condições econômicas, políticas, profissionais e de formação acadêmica que as redes municipal e estadual de Alegrete-PI proporcionam para a gestão educacional das escolas, com vistas à atuação dos gestores nas instituições. A pesquisa foi realizada através de um estudo multicase em uma vertente qualitativa com 3 escolas municipais e 1 estadual.

Devido à educação ser um âmbito em que se encontram inúmeras dificuldades, sabemos que gerir uma escola a fim de garantir uma educação de qualidade e fazer com que a gestão seja democrática, papel fundamental do gestor escolar, não é tarefa fácil. Como constatamos, gestores e professores enfrentam problemas diários que vão muito além de fazer cumprir ou pôr em prática leis e regulamentos, isto é, tais problemas dizem respeito ao fato de os alunos comparecerem à escola para que tenham um aprendizado significativo. A falta de atenção dos discentes, a falta de estímulos com relação à infraestrutura, a escassez de recursos e a falta da participação dos pais nas atividades escolares dos seus filhos foram alguns dos pontos mais citados pelos entrevistados onde o sistema como um todo não oferece uma estrutura de qualidade à educação, no que compete a biblioteca, infraestrutura do prédio, recursos tecnológicos e remuneração satisfatória ao corpo docente.

A partir dos dados coletados, percebemos que, para sanar tais dificuldades, os principais meios utilizados pela gestão das UE são as reuniões e os projetos que envolvem escola e sociedade, no entanto, concluímos que esse não é o único meio para resolver os problemas enfrentados pelas instituições de ensino. É preciso de muito mais que isso para resolver tais adversidades, assim como a busca por melhorias na infraestrutura para trazer bem estar, conforto e motivação, fatores estes que influenciam diretamente no ensino e aprendizagem dos alunos. Nesse contexto, a motivação dos alunos é um fator essencial na melhoria da qualidade do ambiente educacional e, para isso, com alguns procedimentos de gestão de qualidade, os gestores podem proporcionar mudanças significativas no ambiente educacional (CASSOL *et al.* 2012).

Percebemos ainda que questões políticas estão muito presentes no meio escolar, pois durante as entrevistas, os professores se mostraram incomodados com a politicagem existente em seus cargos e na forma de escolha dos gestores educacionais do município, quando somente uma diretora declarou ter assumido a direção através de eleição, estando há 12 anos à frente do cargo. As demais afirmaram terem sido eleitas através de indicação da secretaria de educação e indicação direta do Prefeito em exercício. Sabemos que problemas como esses estão presentes nas maiorias das escolas do Brasil, mas acontecem com mais frequência nas unidades das cidades do interior, onde os interesses político-partidários se sobrepõem às necessidades e aos desejos da comunidade escolar que, sem participação efetiva, muitas vezes tem de receber uma pessoa cuja trajetória se desconhece, tampouco os critérios que a conduziram à função.

Logo, podemos perceber a importância da democratização da política pública na gestão escolar, pois muitos programas foram criados, objetivando contribuir para o processo de democratização da escola pública. Portanto, é primordial a gestão escolar não perder de vista que o processo educativo é mediado pelo contexto sociocultural, pelas condições em que se efetiva o ensino-aprendizagem, pelos aspectos organizacionais e, conseqüentemente, pela dinâmica com que se constrói o projeto político-pedagógico e se materializam os processos de organização e gestão da educação básica (DOURADO, 2007).

No que concerne à formação e ao quadro de profissionais presentes nas unidades de ensino em questão, percebemos que estes estão bem qualificados, e em sua maioria, possuem ou estão concluindo uma pós-graduação, apesar de não ser uma exigência direta do cargo. Além disso, a maior parte sente-se valorizada no que compete à autorrealização, de fazerem o que gostam e atuarem na área que escolheram para seguir, embora fatores como a má remuneração seja um dos itens mais relevantes que influenciam na motivação desses profissionais. Com base nisso, compreendemos que as formações dos docentes são pensadas de modo a possibilitar um melhor desempenho metodológico em sala de aula, e um aumento na remuneração de acordo com o nível de conhecimento do professor, esses profissionais precisam repensar diariamente suas práticas pedagógicas de maneira a atender às necessidades dos alunos em suas diversidades levando um melhor conhecimento para os mesmos.

Podemos concluir que, apesar do fato de atuar em uma instituição de ensino não ser uma das tarefas mais simples, é preciso que a gestão e sua equipe estejam aptas equilibradas e preparadas para enfrentar os desafios proposto. Além disso, buscar sempre está discutindo os problemas junto à comunidade, proporcionando um *feedback* para a sociedade, pois assim, poderão corrigir os erros ou aperfeiçoar os acertos, sempre em busca de melhores conhecimentos, contribuindo para a qualidade do ensino oferecido na escola. As políticas públicas atuais conferem ao administrador escolar uma importância estratégica, aumentando as responsabilidades da escola e levando seu gestor a encarar novos desafios (CARVALHO, 2009).

Destacamos, a importância de uma boa gestão em uma instituição de ensino e a necessidade que a educação tem de ser melhor assistida, seja por Prefeitura ou Estado, por

meio de suas Secretarias de Educação, em parceria com a Sociedade. Diante dos resultados das análises, sugerimos a ampliação do estudo com uma pesquisa futura, investigando a opinião dos representantes das secretarias de educação, alunos e pais de alunos sobre o tema. Uma educação de qualidade não se resume somente em professores capacitados e aptos a realizarem seu trabalho, mas necessita de um bom gestor, de uma maior assistência financeira, da integração de elementos culturais, esportivos e de lazer, além de uma sociedade que dê maior valor à educação de seus filhos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, E.; CASTRO, D. A. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático?. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação**, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, R.V. **Gestão da Educação**: o município e a escola. Disponível em: <<https://genuinobordignon.wordpress.com/about>>. Acesso em: 03/03/2016.

BUCCI, M. D. **Direitos humanos e políticas públicas**. São Paulo, Pólis, 2001.

CARVALHO, E. J. G. Reestruturação produtiva, reforma administrativa do estado e gestão da educação. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.30, n. 109, p. 1139-1166, set/dez. 2009.

CAREGNATO, R. C. A; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto contexto Enfermagem**, Florianópolis, out./dez, 2006, p. 679-684.

CASSOL, A.P.; SILVEIRA, H. I.; SIEMEINTCOSKI, M. E.; ARRUDA, S. R.; SILVA, S. B.; RASZL, S. M. Gestão da qualidade na educação. **E – Tech**: Tecnologias para competitividade industrial, Florianópolis, n. especial, Educação, p.15-33, 2012.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.28, n. 100, p.921-946, 2007.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J. F; SANTOS, C. A. A qualidade da educação: conceitos e definições. Brasília: Inep, 2007. (Série Documental. Textos para discussão, n.24).

FLASH, S. F. O direito à educação e sua relação com a ampliação da escolaridade obrigatória no Brasil. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v.17, n.64, p.495-520, 2009.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: Saberes necessários à prática educativa/ São Paulo: Paz e Terra, 1996 (COLEÇÃO LEITURA).

GADOTTI, Moacir. **Qualidade na educação**: uma nova abordagem. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/161158029/PEDAGOGIA-Moacyr-Gadotti-Qualidade-na-educacao-artigo#scribd>>. Acesso em: 03/mar/2016.

GARCIA, W. E. Educação Brasileira: da realidade à fantasia. In: Cadernos de Pesquisa, n. 107, p. 227-245, julho/1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo, Atlas,1999.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

LIMA, J. F. **Educação municipal de qualidade**: princípios de gestão estratégica para secretários e equipes – 1. ed.—São Paulo: Moderna, 2014.

LEITE, S.A da S.; TASSONI, E. C. M..A Afetividade em Sala de Aula: as condições de ensino e a mediação do professor. In: AZZI, R. G.; SADALLA, A. M. F. de A. (orgs). *Psicologia e Formação Docente: desafios e conversas*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p. 113-141.

LUCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**: Editora Positivo, 2009.

OLIVEIRA, E. Gestão educacional e gestão escolar. Disponível em <<http://www.infoescola.com/educacao/gestao-educacional-e-gestao-escolar/>>. Acesso em: 19/jul/2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Editora Ática, 1997.

POLONIA, A. C.; DESSEN, M. A. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola. **Psicologia escolar e educacional**, 2005, v. 9, n 2, p. 303-312, ago./out. 2005.

RIBEIRO, V. M.; GUSMÃO, J. B. **Indicadores da qualidade na educação/Ação Educativa**, Unicef, PNUD, Inep, Seb/MEC (coordenadores). – São Paulo: Ação Educativa, 2004.

RIOS, M. P. G. **Desafios da gestão escolar para a melhoria da qualidade dos processos do ensino e da aprendizagem do ensino fundamental**. Disponível em: [http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios\\_int\\_GT8.pdf](http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MonicaPiccioneGomesRios_int_GT8.pdf). Acesso em: 03/mar/2016.

SAMMONS, P. **As características-chave das escolas eficazes**. Belo Horizonte: Editora UFMG, p. 129-131, 2008.

VEIGA, Z. P. A. **As instâncias colegiadas da escola**. Campinas: Papyrus, 2003.

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



## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES

- Nome da U.E:
- Nome do gestor:
- Sexo:
- Idade:
- Formação:
- Quando iniciou na gestão da U.E?
- Comente sobre sua formação e a relação com o cargo que ocupa:
- Como foi assumir a gestão dessa escola? Conte um pouco desse processo: (foi indicado (a) ou participou de eleição?)
- Comente sobre a proposta pedagógica da escola. Você participou da elaboração da mesma?
- Qual a importância do projeto pedagógico para a escola?
- Para você, o que caracteriza uma escola de qualidade?
- Como são administrados os recursos pessoais? (Quadro de professores e alunos)
- Como se dá a administração dos recursos materiais?
- Com relação aos recursos financeiros, como são administrados?
- Quantos alunos a escola atende?
- Qual o nível escolar desses alunos? (Serie)
- Quantas salas existem na instituição?
- Como você qualifica as dependências da instituição? (Salas, banheiros, almoxarifado, biblioteca e secretarias).
- Quais instrumentos educacionais a escola tem disponível? (Cultura e esporte)
- Como você vê a política educacional da atual gestão na unidade escolar?
- Quais são os principais desafios enquanto gestor (a) da escola?
- Qual a sua opinião sobre a escola na atualidade

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROFESSORES

- Nome:
- Idade:
- Sexo:
- Formação:
- Fale um pouco da sua formação e a relação com o cargo que ocupa:
- A sua remuneração enquanto professor é satisfatória?
- Realiza outro trabalho fora da instituição? Se sim Porque?
- Como você descreve a (as) escola (as) em que leciona?
- Sua escola tem projeto pedagógico? Ele reflete as condições reais da escola?
- Você se sente valorizado enquanto profissional?
- Quais as dificuldades enfrentadas na sala de aula?
- Se possui dificuldades, como lida com elas?
- Quais os critérios/instrumentos de avaliação?
- Quais os meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento?
- Como você qualifica as dependências da instituição? (Salas, banheiros, almoxarifado, biblioteca e secretarias).
- Quais os recursos que os professores tem a sua disposição?
- Para você, o que é uma escola de qualidade?



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA  
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- ( ) Tese  
( ) Dissertação  
( ) Monografia  
 Artigo

Eu, Jonivânia Lourenço e Maria Denise,  
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de  
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,  
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação  
Sistema Educacional em Pequenas Cidades: um estudo em  
redes dos âmbitos municipal e estadual na cidade de Piqueira-PI  
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título  
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 16 de Agosto de 20 16

Jonivânia Lourenço Pacheco da Silva  
Assinatura

Maria Denise da Conceição Pereira  
Assinatura