

UM OLHAR SOBRE A GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA DO CAMPO DO MUNICIPIO DE MANAUS

NASCIMENTO, Gabriel Rodrigues do[1]
BORGES, Heloísa da Silva[2]

Círculo de Saber 05: Organização do Trabalho Pedagógico na Educação do campo, das águas e das florestas

Resumo: Este trabalho é um recorte da pesquisa de Tese de Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE), da Faculdade de Educação, da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), no período referente ao primeiro semestre de 2021 ao primeiro semestre de 2025. A pesquisa teve o seguinte problema: as estruturas administrativas e pedagógicas da gestão escolar pensada pela SEMED-Manaus para as escolas do campo são trabalhadas numa perspectiva tecnicista e antidemocrática? Para nos dar suporte, os procedimentos metodológicos utilizamos as técnicas do levantamento bibliográfico no Banco de Dados da Coordenação de Aperfeiçoamento Pessoal de Nível Superior (CAPES), na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com recorte temporal de 2009 a 2020. Fez-se uso da pesquisa documental (análise de documentos) e de campo, por meio da pesquisa qualitativa, tendo como técnicas: questionários e entrevistas semiestruturada com 4 (quatro) professores, 2 (dois) pedagogos e 2 (dois) gestores de duas escolas do campo, localizadas no entorno da município de Manaus/AM. Confirmamos a hipótese de tese da ausência de práticas de participação efetiva dos sujeitos da comunidade escolar de maneira que contribua significativamente para a autonomia e para a consolidação da gestão democrática.

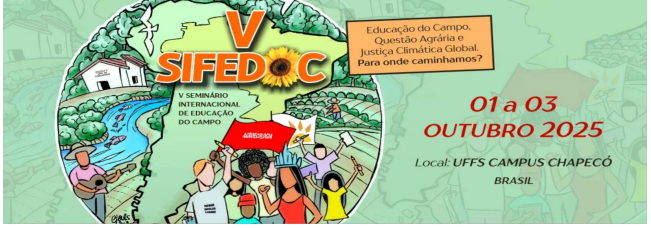
Palavras-chave: gestão escolar, escola do campo, educação do campo.

Introdução

Sob diversos aspectos, podemos caracterizar o modelo de gestão adotado pela Secretaria Municipal de Educação como tecnicista e neoliberal, observando, por exemplo, o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Educação – SEMED, estruturada pela Lei Delegada nº 13, de 31 de julho de 2013

De acordo com a estrutura administrativa de 2013, a rede municipal de educação da cidade de Manaus está subdividida em sete zonas geográficas: Norte,

[1] Doutor em Educação pela Universidade Federal do Amazonas. Professor na Secretaria Municipal de Educação de Manaus. E-mail: anjoampet@yahoo.com.br
[2] Doutora em Educação pela Universidade Federal do Amazonas. Professora do Departamento de Administração e Planejamento da FACED/UFAM. E-mail: heloborges@ufam.edu.br



Sul, Centro-Sul, Sul, Leste I e II, Oeste e Rural/Ribeirinha. Atualmente conta com 501 instituições públicas de ensino (centros de Educação Infantil e escolas regulares), que ofertam a Educação Infantil, Ensino Fundamental I e II (regular), Educação Especial Substitutiva e Educação de Jovens e Adultos. Destas 501 escolas, 84 estão localizadas em zonas rurais distribuídas nas zonas geográficas oeste e rodoviária/ribeirinha, sendo apenas 1 Centro Municipal de Educação Infantil (área urbana de Manaus), e o restante, as 83 escolas atendendo o Ensino Fundamental.

Tabela 01 – Distribuição das escolas públicas municipais em Manaus

Divisão Regional na SEMED/Manaus	Quantidade de escolas
Divisão Distrital da Zona Norte	68
Divisão Distrital da Zona Sul	69
Divisão Distrital da Zona Leste 1	70
Divisão Distrital da Zona Leste 2	69
Divisão Distrital da Zona Oeste	82
Divisão Distrital da Zona Centro–Sul	59
Divisão Distrital da Zona Rural	84
Total	501

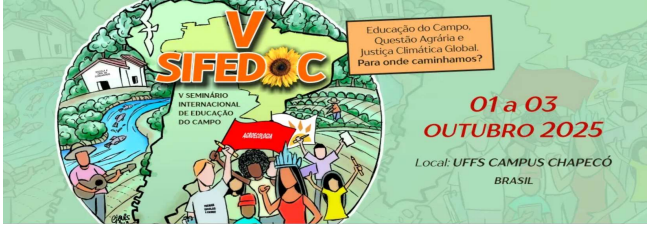
Fonte: Fonte: Prefeitura de Manaus, Departamento de Geoprocessamento e TI (2023).

Tabela 02 – Distribuição das escolas do campo em Manaus, na DDZ Rural

Divisão Regional	**Zona Geográfica**	**Quantidade**
DDZ VII (Rural)	ZONA RURAL RODOVIÁRIA/ MEIO URBANO	12
	ZONA RURAL RIBEIRINHA	48
	ZONA RURAL RODOVIÁRIA	24
Total		84

Fonte: Fonte: Prefeitura de Manaus, Departamento de Geoprocessamento e TI (2023).

Nos dados do Censo de 2022 de Manaus, houve um aumento de 14,51% em comparação com o Censo de 2010, concentrando 56% da população do Estado do Amazonas, tornando-se a cidade mais populosa da região Norte e a sétima mais populosa do País. Levando em conta as taxas de natalidade acima da média, aliada



ao grande fluxo migratório para a cidade, ocorre o surgimento de novos bairros na área periférica da cidade. Nessa expansão, as escolas públicas municipais

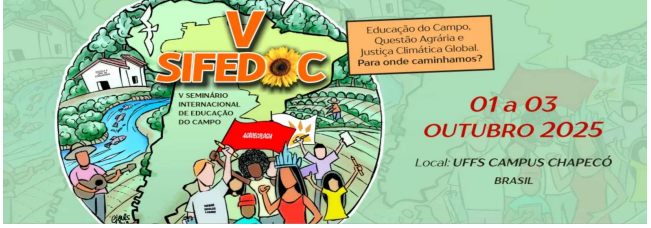
As escolas da DDZ Rural Rodoviária estão localizadas nos limites da cidade de Manaus, onde a Escola Municipal São José (Km 53 da AM-010) e a Escola Municipal Zilda Iracema Melgueiro Nunes (Km 67 da BR-174, 38 km de ramal) são as mais distantes da área urbana do município.

Quanto às características administrativa e organizacional das escolas do campo de Manaus/AM, todas são escolas públicas, com disponibilidade de transporte escolar aos estudantes, sendo fluvial ou terrestre, ou ainda pelas duas formas, dependendo da localidade de acesso. Todas as escolas do campo têm seu calendário escolar organizado pela Secretária Municipal de Educação, diferenciando-se das escolas urbanas, na antecipação e no término do ano letivo. Essa posição vai de encontro a LDB, quando diz que.

> **Art. 28**. Na oferta de educação básica para a população rural, os sistemas de ensino promoverão as adaptações necessárias à sua adequação às peculiaridades da vida rural e de cada região, especialmente:
> I – conteúdos curriculares e metodologias apropriadas às reais necessidades e interesses dos alunos da zona rural;
> II – **organização escolar própria**, incluindo adequação do calendário escolar às fases do ciclo agrícola e às condições climáticas;
> III – **adequação à natureza do trabalho na zona rural** [grifos nosso] (BRASIL, 1996).

A legislação educacional assegura organização escolar própria, calendário escolar adaptado, conteúdos curriculares e metodologias apropriadas que dialoguem com o trabalho e a dinâmica da realidade camponesa. Na Resolução Nº 5 do Conselho Municipal de Educação, de 05 de maio de 2016, estabeleceram-se normas, diretrizes e princípios aplicáveis à Educação Básica no Sistema Municipal de Ensino de Manaus a partir do regime instituído pela Lei Nº 9.394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN.

> Art. 57. A Educação do Campo compreende a Educação Básica e destina-se ao atendimento às populações rurais em suas mais variadas formas de produção da vida agricultores familiares, extrativistas, pescadores artesanais, ribeirinhos, assentados e acampados da Reforma Agrária, quilombolas, caiçaras, indígenas e outros.



> Art. 58. A Educação do Campo no Sistema Municipal de Ensino, compõe-se da Educação Infantil e Ensino Fundamental, abrangendo a população rural de acordo com as peculiaridades das áreas rodoviária e ribeirinha.
> §1º A Educação do Campo deverá atender, mediante procedimentos adequados, na modalidade da Educação de Jovens e Adultos, as populações rurais que não tiveram acesso ou não concluíram seus estudos no Ensino Fundamental em idade própria.
> §2º Assegurar aos estudantes com deficiência, público-alvo da Educação Especial, residentes no campo acesso à Educação Básica, preferentemente em escolas comuns da rede de ensino regular.
> Art. 59. A Educação Infantil e os anos iniciais do Ensino Fundamental serão sempre oferecidos nas próprias comunidades rurais, evitando-se os processos de nucleação de escolas e de deslocamentos das crianças.
> §1º Em nenhuma hipótese serão agrupadas em uma mesma turma, crianças de Educação Infantil com crianças do Ensino Fundamental.
> §2º Os anos iniciais do Ensino Fundamental, excepcionalmente, poderão ser oferecidos em escolas nucleadas, com deslocamento intracampo dos alunos, levando em conta a participação das comunidades interessadas na definição do local, bem como as possibilidades de percurso a pé pelos alunos na menor distância a ser percorrida, estabelecendo o tempo máximo dos alunos em deslocamento a partir de suas realidades.
> Art. 60. Quando se fizer necessária a adoção do transporte escolar, devem ser considerados o menor tempo possível no percurso residência-escola e a garantia de transporte dos alunos do campo para o campo.
> Art. 61. O transporte escolar, quando necessário e indispensável, deverá ser cumprido de acordo com as normas do Código Nacional de Trânsito Brasileiro quanto aos veículos utilizados (MANAUS, 2016).

Na organização das ações devem-se considerar as diferentes formas de organização das turmas nas escolas do campo, tais como, as turmas do projeto de Educação Itinerante nos anos Finais, das turmas multisseriadas nos Anos Iniciais, Educação Infantil, Educação de Jovens e Adultos além das turmas que atendem um ano/série tal como o modelo das escolas urbanas. Assim, são necessárias várias categorias de ações para atender a diversidade de organização das escolas em áreas rurais (SEMED, p. 45, 2017).

a) Turmas que atendem por ano/série separados;

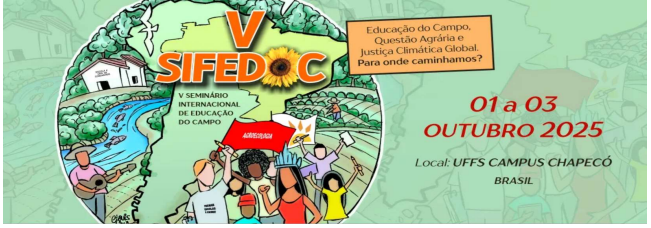
b) Turmas que atendem multisseriadas;

c) Turmas que atendem sistema modular itinerante;

d) Turmas que atendem Educação de Jovens e Adultos;

e) Turmas que atendem estudantes da Educação Infantil.

A organização pedagógica das escolas do campo no âmbito dos Anos Iniciais e Finais adota a organização das escolas da área urbana no que tange aos componentes curriculares e modelo de avaliação que é realizada bimestralmente em todas as disciplinas em cada ano de ensino.



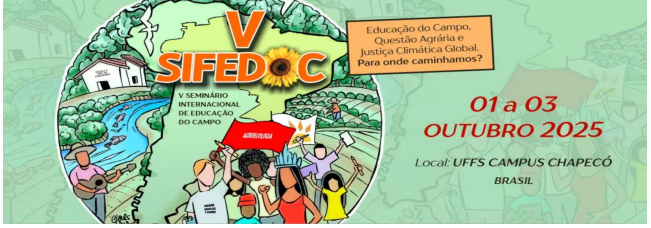
- Anos Iniciais (1º ao 5º ano) – ensino regular e multisseriado com Bloco Pedagógico no 1º ao 3º ano;
- Anos Finais (6º ao 9º ano) – ensino regular e projeto de Educação itinerante com ensino modular semestral, trimestral e anual das disciplinas;
- Educação de Jovens e Adultos;
- Educação Infantil.

O calendário diferenciado possibilita organização pedagógica que respeite a vazante e a enchente dos rios que afetam diretamente o acesso a diversas escolas. As escolas da área ribeirinha situadas no Rio Negro atendem com um calendário escolar específico, que inicia em janeiro e termina seus bimestres em outubro, devido as suas especificidades.

Apesar do que a legislação educacional municipal prevê e da montagem de estrutura logística pedagógica para atendimento dos estudantes e suas famílias nas comunidades ao redor de Manaus, a construção da Educação do Campo é um processo dialético de avanços e retrocessos, na qual os sujeitos da classe dominante querem o controle total, não aceitando que os movimentos sociais liderem essa caminhada, como aponta Yatim.

> Es importante recordar que, en Brasil, las miles de escuelas ubicadas en el campo, en el interior del sistema de educación formal, mantienen todas las características de la educación rural. Son escuelas que, en la mayoría de los casos, cambiaron sus nombres, pero en su esencia no se apropiaron de todos los elementos que constituyen el llamado movimiento de la Educación del Campo. En ciertos casos, tales escuelas ni siquiera conocen el significado del cambio de término. Así, un primer desafío es, efectivamente, evidenciar el real significado del cambio de término, que también exige un cambio de postura ética, social, pedagógica y política en la realidad de la escuela. La superación de este desafío, muchas veces se limita por una barrera ideológica que se impone socialmente, en la cual la criminalización de los movimientos sociales es imperativa (2024, p. 39).

Um dos grandes desafios das escolas do campo de Manaus é a construção de uma concepção de gestão escolar que dialogue com os princípios da Educação do Campo. Para termos um melhor entendimento dos modelos de gestão escolar, pensados e executados nas escolas do campo da cidade de Manaus, recorremos às normativas legais educacionais da rede municipal que estabelecem as estruturas

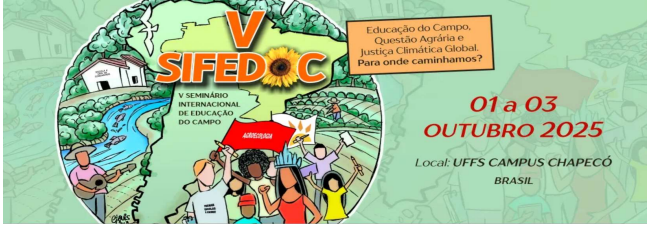


administrativas de gestão escolar, no caso, o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Educação – SEMED.

> Art. 103 A direção escolar será exercida por profissional efetivo do magistério em atividade, sendo responsável pela gestão das atividades administrativas, pedagógicas e financeiras na unidade de ensino.
> Art. 104 A designação da função do diretor escolar se dará por ato discricionário do Secretário Municipal de Educação, destinar-se-á a servidores da educação que façam parte do Banco de Diretores Certificados da Rede Pública Municipal de Manaus.
> § 1º O Programa Municipal de Certificação e Composição de Banco de Diretores proverá os candidatos à função de Diretor Escolar conforme o ato normativo vigente do processo de certificação.
> § 2º O processo de seleção será coordenado por Comissão Interna, podendo recorrer a outros setores da SEMED ou de instituições afins.
> Art. 105 A designação da função de diretor escolar obedecerá aos critérios do PROCERT e deverá preencher os requisitos abaixo:
> I – ser servidor efetivo (professor ou pedagogo) em atividade da Rede Pública Municipal de Manaus;
> II – ter experiência de no mínimo 03 anos em unidade escolar;
> III – ter graduação em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar, Inspeção Escolar, Supervisão Escolar, Orientação Educacional ou Gestão Escolar;
> IV – ter disponibilidade para trabalhar 40 (quarenta) horas semanais, com dedicação exclusiva;
> V – não ter sofrido nenhum tipo de sanção administrativa, nos últimos 3 (três) anos, comprovado pela Comissão Interna junto aos setores competentes da SEMED.
> VI – não estar à disposição, em exercício de mandato eletivo sindical ou afastado em licença por período superior a 3 meses no momento da inscrição na presente seleção.

Historicamente, a modalidade de escolha dos gestores escolares apresenta formas de clientelismo, baseado na política do favoritismo e, consequentemente, a marginalização das oposições. Desse modo, o papel do diretor nem sempre foi respaldado pela proclamação da comunidade escolar, o que fazia com que a prática fosse permeada de autoritarismo e poder centralizado. Assim, essa modalidade de favoritismo, às vezes, está articulada com as correntes autoritárias e burocráticas e não permite à escola a transformação do seu espaço, de modo que promova a democracia. Quando perguntados como foi o processo para se tornar diretor de escola, os sujeitos da pesquisa fizeram as seguintes declarações:

> Gestor 1: *A princípio, por indicação, né? Não fiz nenhum concurso. Foi indicação mesmo. Mas foi preciso eu fazer uma especialização em gestão escolar para poder assumir uma direção de escola. Sem contar também que*

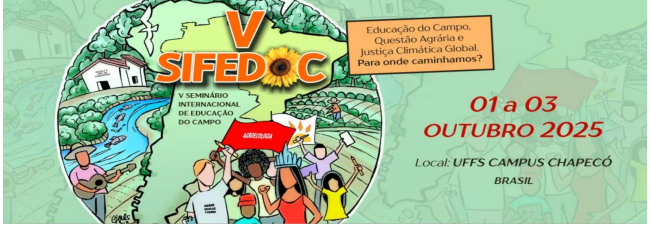


> *eu precisava ter o curso de Pedagogia, do qual eu sou formado também atualmente. Então, eu tenho um curso de pedagogia na área da educação e mais especialização em gestão escolar.*

O gestor confirma que a sua chegada na gestão da escola foi por indicação, sendo que depois foi necessário fazer o curso de Pedagogia e especialização em gestão escolar. Outra modalidade na escolha de gestores se dá pelo chamado “diretor de carreira”. Dessa forma, a função de diretor estava configurada ao seu tempo de serviço, porém essa prática de planos e carreira não prosseguiu devido à falta de incentivos, pois em sua forma se fundamentava na manutenção do clientelismo, excluindo mais uma vez a comunidade escolar.

A modalidade para a escolha de gestores com maior força dentro da educação brasileira é a chamada “indicação política”, em que os gestores são escolhidos por meio de troca de favores e apadrinhamentos políticos (Veiga, 2020). Ocorre também a escolha dos gestores por meio do concurso público, mas muitos estudiosos condenam essa prática, pois acreditam que escolher um diretor é um ato político e não se remete apenas aos méritos intelectuais dos sujeitos. Consideram que o concurso público e a prova de títulos pode ser uma forma de ingresso para a gestão, mas que esses gestores também possam ser escolhidos pela comunidade, desde que façam parte do corpo efetivo da escola.

> Gestor 2: *Bom, como eu tinha sido professor, trabalhei muitos anos na Zona Leste como professor dos Anos Iniciais, em determinado momento eu recebi um convite para ser assessor pedagógico. E como eu ainda não conhecia muito bem da função, a minha Chefa da antiga Divisão Rural me orientou nesse sentido aí de me ensinar o que seria, como se comportar, além dos materiais de estudos que eu me baseei muito para que a gente se embasasse para que a gente pudesse dar um suporte enquanto assessor e a partir daí eu passei por outros sistemas da educação e eu me vi na condição de querer esse desafio escolar porque às vezes a gente conversa sobre educação, mas a gente nunca passou por uma gestão escolar, por um assessoramento e às vezes a gente acaba que o professor acha que o que não acontece na escola a culpa é do diretor. O diretor acha que o que não acontece na sala de aula o problema é só do professor, ambos acreditam que quem tá na divisão não faz melhor por culpa dele e quem tá na divisão acredita que a sede não faz melhor por conta da escola. Então, é importante a gente passar por etapa dessa, seria até uma sugestão minha que a cada um certo período tivesse um rodízio entre escolas entre o professor que nunca teve a oportunidade de ser gestor, ser assessor para que pudesse ter aquele olhar da educação não aquele olhar somente horizontal, mas também tivesse um olhar de cima para que ele pudesse ver todo como funciona o sistema da educação. Isso me refiro ao sistema geral, mas trazendo só para a SEMED/Manaus, né, que é o foco que eu estou.*



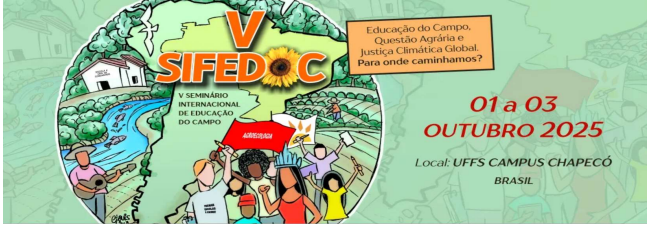
O gestor reforça a observação da passagem dos servidores pelos diversos setores dentro da Secretaria Municipal, como uma tentativa de entender o funcionamento da estrutura administrativa relacionada à educação. Uma visão apenas do setor em que trabalha não permite perceber uma estrutura complexa, em que todos são responsáveis pela melhoria do aprendizado dos estudantes.

De acordo com os depoimentos dos participantes da pesquisa, ainda há um longo caminho a ser percorrido para a compreensão de uma gestão democrática. Verifica-se que a modalidade que se apresenta nas escolas selecionadas é a modalidade de nomeação política. Os entrevistados descreveram que a eleição dos gestores se dá pelo “apadrinhamento” político, que, segundo estudos, inviabilizam a formação da gestão democrática na escola, verificado pela fragilidade de conceitos relacionados à democracia e à gestão democrática na organização do trabalho (administrativo e pedagógico) no interior da escola.

Metodologia

Nossa proposta foi realizar um estudo que evidenciasse aspectos do duplo caráter do ato pedagógico: enquanto meio de submersão na ideologia de controle do Estado vigente e de subversão dessa ideologia nas indagações presentes na Educação do Campo. Os objetivos sustentam a problematização, rompendo as acomodações necessárias na investigação sobre a Gestão. Consideram-se as questões subjetivas complexas em relação à historicidade e à contextualidade que cercam o fato observado, especialmente por sermos pesquisador e parte do fato pesquisado, impondo vigilância constante.

A pesquisa de campo propriamente dita, a condição de pesquisador/participante nas escolas selecionadas para análise dos processos relacionados à gestão democrática nas escolas do campo, ocorreram no período de março a agosto de 2024, visitando as escolas selecionadas previamente, a partir de alguns condicionantes: ao mesmo tempo que tivessem Gestor e Pedagogo trabalhando efetivamente, lotados nessas instituições, também deveriam ser as mais afastadas da área urbana de Manaus.



A primeira etapa para a realização deste trabalho envolveu uma revisão bibliográfica, com a finalidade de identificar informações do objeto de estudo e de conhecer mais profundamente o contexto histórico da Gestão Escolar, Educação do Campo no Brasil e as contradições que lhe são inerentes, considerando as estratégias utilizadas pelo capital e os efeitos da adoção das políticas neoliberais. Buscou-se, ainda, identificar se o assunto em questão já havia sido foco de outras pesquisas.

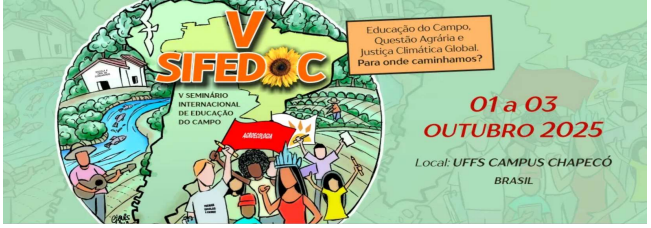
Na segunda fase, foi realizada a pesquisa de campo, visando identificar a realidade estudada, por meio da coleta de dados, que ocorreu por intermédio de entrevistas, questionários e visitas locais. A etapa da coleta de dados foi realizada por intermédio de observação sistemática ou estruturada, por questionário fechado ou semiaberto e mediante entrevistas diretas ou estruturadas.

Conclusão

A gestão escolar pensada e desenvolvida pela SEMED/Manaus carrega muitas contradições no seu funcionamento. Os documentos oficiais da Secretaria focam a gestão democrática, a participação da comunidade escolar nas atividades escolares, fortalecendo o aprendizado dos estudantes numa perspectiva democrática.

Entretanto, a ausência de consulta da comunidade para a escolha dos dirigentes escolares demonstra que práticas autoritárias e centralizadoras estão consolidadas, sem direcionamento para mudanças a médio e longo prazo. O controle dos dirigentes para o planejamento e para a execução das ações na escola, sob olhar tecnicista e tradicional, é um procedimento padrão no Amazonas, e em particular, no município de Manaus.

A padronização de ações e de atividades permitidas nas escolas municipais se refletirá na conduta dos gestores escolares na condução das atividades cotidianas, tanto administrativas como pedagógicas, assim como na solução dos conflitos existentes nesses locais. Casos de indisciplina, violência escolar, ausência dos responsáveis dos estudantes permitem observar a conduta desses profissionais na resolução desses problemas, identificando posturas democráticas ou autoritárias.



Referências bibliográficas

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm. Acesso em: 10 mar. 2025.

MANAUS, 2013. **Lei Delegada nº 13, de 31 de julho de 2013**. Disponível em: https://leismunicipais.com.br/a/am/m/manaus/lei-delegada/2013/2/13/lei-delegada-n-13-2013-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacional-da-secretaria-municipal-de-educacao-semed-suas-finalidades-e-competencias-fixa-seu-quadro-de-cargos-comissionados-e-da-outras-providencias. Acesso em: 14/07/2025.

MANAUS. Conselho Municipal de Educação (CME). **Resolução Nº 005, de 05 de maio de 2016**. Estabelece normas, diretrizes e princípios aplicáveis a Educação Básica no Sistema Municipal de Ensino de Manaus a partir do regime instituído pela Lei Nº 9.394/96 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional-LDBEN. Disponível em: https://cme.manaus.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/10/RESOLUCAO_005_CME_2016.pdf. Acesso em: 09/07/2025.

MANAUS. Secretaria Municipal de Educação. **Diretrizes Pedagógicas da Educação do Campo na Rede Pública de Ensino**.[Manaus]: SEMED, [2017] Disponível em: https://www2.manaus.am.gov.br/docs/portal/secretarias/semed/Nova%20Impress%c3%a3o%20Diretrizes%202017.pdf. Acesso em: 14/07/2025.

YATIM, Leila; MARTINS, Fernando José. (2024). De la Educación Rural a la Educación del Campo: avances y desafíos en Brasil. **Emerging Trends in Education**, 6(12), 31-41. https://doi.org/10.19136/etie.a6n12.5699