

# REFLEXÕES SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA DE ENSINO MÉDIO

Rosimere Corrêa Ribeiro

## RESUMO

Este projeto de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) aborda o tema Gestão Escolar em uma Escola de Ensino Médio Profissionalizante e possui como objetivos analisar o processo de execução do plano gestor na Educação Profissional e identificar as concepções e práticas na gestão escolar em relação aos pais, professores e alunos. Para isso, é preciso identificar as concepções e práticas na atual gestão, assim como verificar e propor melhorias nas propostas do plano gestor, levando em consideração concepções da gestão escolar que servirão de embasamento teórico. Como referências da pesquisa serão utilizados alguns teóricos, como: Libâneo (2003; 2004); Luck (2010); Paro (2002); Tavares (2009); Vieira (2002) e outros, que discutem sobre a prática da gestão escolar. Considera-se que os princípios da elaboração das propostas devem ser democratizados pelo gestor, o qual deve estar sabendo das reais necessidades que a escola vive, e com isso desenvolver suas propostas. Entretanto, a realidade nem sempre reflete um processo democrático, pois os desafios para desenvolver a gestão democrática na escola são inúmeros, o que leva a um projeto irreal, baseado em suposições de índices internos e externos.

**Palavras chaves:** Educação; Educação Profissional e Tecnológica; Gestão Escolar; Gestão Democrática;

## 1 INTRODUÇÃO

Este projeto de Trabalho de Conclusão de Curso procura verificar como acontece a gestão democrática, com foco na atuação do gestor e da comunidade pedagógica, levando em consideração suas propostas e ações. Justifica-se o tema levando em consideração que muitas escolas ainda passam por gestões autoritárias e de centralização do poder, em que o gestor é o único a responder por todas as decisões. Assim, tem-se como objetivo principal analisar o processo do plano gestor na educação profissional e tecnológica, assim com identificar as concepções e práticas na gestão escolar em relação aos pais, professores e alunos. Para isso, torna-se necessário conhecer a realidade dos estudantes e da equipe docente, valorizando suas experiências. Nesse caso, a equipe pedagógica é responsável por este processo,

contextualizando conhecimentos que possam ser aplicados em novas situações de aprendizagem, pois “ensinar não é transferir conhecimentos, conteúdos [...] (FREIRE, 1996, p.23)”. Deste modo, cabe ao gestor escolar estar atento às mudanças sociais e entender que a educação é dinâmica, mutável e cabe à escola acompanhar este processo.

Em termos de estrutura, este Trabalho de Conclusão de Curso é composto por cinco capítulos. No primeiro capítulo, são evidenciados os aspectos introdutórios da pesquisa: objetivos e as delimitações. No segundo capítulo é apresentada uma revisão de literatura a respeito do conceito de gestão, gestão escolar, gestão participativa e o processo de gestão democrática. No terceiro capítulo, apresenta-se como foi desenvolvido o trabalho através da metodologia da pesquisa. No quarto capítulo descreve-se o resultado da pesquisa. Por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais oriundas da pesquisa realizada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceito de Gestão**

A palavra Gestão, segundo o dicionário Aurélio (1977, p. 273) significa o “ato de gerir, gerenciar”. Para Libâneo gestão é entendida como “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão” (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

A área de gestão vem mudando constantemente e a cada dia surgem novos conceitos a fim de superar os modelos de gestão individualistas, centrados no indivíduo, para modelos coletivos, centrado nos grupos e nas decisões democráticas. Percebe-se que o significado da palavra gestão é bastante complexo tendo em vista que podem existir inúmeros modelos de gestão, entretanto, todas devem ter em comum, ações dinâmicas e participativas, “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Esse sentido é sinônimo de administração”. (LIBÂNEO, 2004, p. 101). Isso significa que o gestor deve ser um incentivador de ações desenvolvidas no interior de uma instituição, com o objetivo de desenvolver projetos e soluções a fim de alcançar melhores resultados com o seu trabalho.

### 2.1.1 Gestão Escolar

A gestão escolar tem sido alvo de muitos debates no decorrer dos anos e atualmente vem ganhando novos rumos no que diz respeito ao modelo de organização. De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a gestão democrática é garantida em seu artigo 14 da seguinte forma:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996)

Para compreender sobre gestão escolar é necessário dizer que muitas escolas ainda adotam a prática de política educacional totalmente concentrada nas mãos do diretor. Por isso, é importante ressaltar a importância do projeto de gestão, destacando que o mesmo, quando em sua elaboração deve envolver toda a equipe pedagógica. Isso acontece através da gestão integrada e articulada, os desejos e as necessidades da Instituição.

A organização e gestão referem-se aos meios de realização do trabalho escolar, isto é, a racionalização do trabalho e a coordenação do esforço coletivo do pessoal que atua na escola, envolvendo aspectos físicos e materiais, os conhecimentos e qualificações práticas do educando, as relações humano inter-relacionais, o planejamento, a administração, a formação continuada e a avaliação do trabalho escolar. (LIBÂNEO, 2004, p. 71).

O gestor escolar precisa ser presente e ouvir a equipe pedagógica e demais membros da comunidade escolar. É necessária uma gestão participativa para coordenar os trabalhos da escola e desenvolver projetos que priorizem metodologias que promovam a permanência e o êxito dos estudantes do ensino médio profissionalizante, bem como usar os recursos financeiros para melhoria da infraestrutura da escola.

É importante que as ações do gestor sejam baseadas em decisões coletivas para garantir uma harmonia na comunidade escolar. Além disso, é fundamental para a gestão democrática da escola que as propostas de trabalho desenvolvidas sejam voltadas para promoção de novas metodologias de trabalho que auxiliem no processo de ensino aprendizagem, além de manter a equipe de trabalho unida, engajada na obtenção dos objetivos comuns para que vá de encontro ao perfil profissional desejado, ou seja, formar alunos preparados para o mundo do trabalho. Precisa enaltecer aspectos positivos e explicitar o

porquê, de que maneira e para quem são voltados seus objetivos, sempre de forma participativa. Nesse sentido, Luck (2010, p.23 e 24) define gestão escolar de forma abrangente e segura. Segundo a autora,

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico- metodológico avançado para a organização do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas.

Com o citado acima, pode-se perceber a preocupação da autora em relação ao tipo de gestão ainda existente em algumas escolas. No que se refere às questões educacionais, tudo é muito complexo, requer uma visão apurada em todos os aspectos. Caso contrário, a escola será apenas uma transmissora de informações, que prioriza a hierarquia de cargos e funções, onde as normas e decisões são tomadas por um pequeno grupo, não há a participação de toda a comunidade escolar. Se não houver a conscientização de que a escola é um lugar de transformação social, não será possível formar cidadãos dispostos a contribuir de forma positiva para com a sociedade.

Entende-se que pensar gestão escolar demanda criar um plano gestor que contemple a permanência dos alunos na escola, que valorize o professor e que este deve ser peça determinante na formação da vida do estudante, uma aprendizagem diferenciada. A escola precisa ser um lugar que desperte o pensamento crítico-reflexivo e que a função do gestor escolar não se limite a cumprir normas que regem as questões legais da escola. Também é função do gestor elaborar, juntamente com a comunidade escolar, propostas que melhorem o trabalho pedagógico, trabalho que vai além de mobilizar pessoas para a realização de atividades, assim como, providenciar estratégias para alcançar os objetivos sociais e pedagógicos da escola, ou seja, uma gestão que priorize uma forma de trabalho mediadora que influencie e garanta a formação humana e intelectual da sua comunidade escolar.

Para melhor compreender sobre gestão escolar, Libâneo (2004, p. 30) ressalta que:

A organização e a gestão da escola adquirem um significado bem mais amplo, para além de referir-se apenas a questões administrativas e burocráticas. Elas são entendidas como práticas educativas, pois passam valores, atitudes, modos de agir, influenciando as aprendizagens de professores e alunos.

Para Tavares (2009) a gestão escolar precisa ter uma visão voltada para atingir os seus objetivos, pois a partir dela pode-se aspirar um futuro promissor e especificar meios para

alcançá-lo. Afirma que a comunicação escolar ocorre por meio da liderança do gestor e que a imagem da escola seja daquilo que se espera; que todas as decisões da escola precisam ser pautadas, construídas e desenvolvidas em comum acordo com a comunidade escolar nos seguimentos alunos, pais, professores e demais funcionários, dentre outros profissionais da educação. Percebe-se que o autor afirma que o gestor escolar precisa ter uma visão voltada para a construção da democracia, não somente uma visão institucional, mas abrangente a todos os envolvidos no processo.

O gestor remete suas propostas e as devidas soluções de forma clara e de fácil entendimento para que todos tenham noção do trabalho que está sendo realizado na escola. Entretanto, muitos gestores ainda têm sua visão voltada para o processo de infraestrutura. O processo de transformação de ensino aprendizagem ainda deixa muito a desejar. Nesse caso, o gestor precisa atuar de forma ativa e mobilizadora, implantando e praticando ações coletivas e orientadas para que haja modificações socioeconômicas, culturais, e intelectuais, ou seja, a gestão da escola precisa acompanhar os movimentos de um mercado altamente competitivo na área técnica.

As escolas devem oferecer uma educação de qualidade aos seus alunos, formar pessoas que sejam capazes de desenvolver seu senso crítico para serem questionadores, participativos e formadores de opinião para contribuir na transformação da sociedade. Para isso é necessário que a gestão escolar estabeleça um plano de gestão bem claro e definido. Nesse sentido, Tavares (2009, p. 113) ressalta que:

A gestão escolar deve ser vista como uma pedra fundamental para que a escola ofereça à comunidade uma escola que atenda as exigências do dia a dia. É sua função melhorar a compreensão da realidade social de maneira inclusiva, democrática e participativa, resgatando a ética e o civismo – por muitos ignorados – e promover a apreensão de competências e habilidades na comunidade de maneira que os cidadãos possam atuar como agentes de transformação social. Tavares (2009, p. 113)

É papel da escola buscar a transformação social. Essa transformação ocorre quando as pessoas que trabalham na escola conseguem valorizar seu aluno, respeitando a diversidade cultural. Isso acontece quando os professores se sentem motivados e inseridos na formação do processo de ensino aprendizagem, participam com ideias que façam com que os alunos tenham interesse em buscar o conhecimento.

Entende-se que de certa forma a escola exerce função social e que diante disso, torna-se necessário que a equipe pedagógica trabalhe de forma inovadora e prepare-se para lidar com novas formas de ensino, como o ensino médio profissionalizante. Essa é uma modalidade

em que os alunos passam o maior tempo do seu dia na escola, e para isso, deve-se ter uma gestão organizada que pode promover a interação social, melhorar e dinamizar o ensino e aprendizagem entre alunos e professores, pois, ao assumir uma complexidade, como é o caso do ensino integrado, o gestor deve mudar sua visão de modelo educacional.

### **2.1.2 A Gestão Participativa e o Plano Gestor**

A educação é um processo fundamental para a construção de um mundo justo. Assim, as transformações acontecem através da troca de ideias. O mundo não é estático, as mudanças acontecem em toda a sociedade, e a escola tem o papel de auxiliar a mudança na formação do cidadão. Para isso, a escola precisa de uma equipe pedagógica comprometida para que se alcancem os objetivos traçados no plano gestor.

Segundo o latim, a palavra gestão, “*gestione*”, significa administração, direção. Atualmente no sistema educacional de Santa Catarina acontecem as eleições para diretor, ou seja, o processo tornou-se parcialmente democrático, tendo em vista que os candidatos devem apresentar suas propostas para a comunidade escolar. No entanto, essas propostas devem ser compartilhadas por todos, como cita Libaneo (2004), “[...] os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”.

É competência do candidato a diretor, mobilizar a comunidade e promover ações que possam melhorar o processo das escolas, através de ações conjuntas, associadas e articuladas. É preciso agir conjuntamente em todas as frentes, pois todas estão inter-relacionadas (LUCK, 2010).

Dessa forma, entende-se que um projeto gestor deve ser elaborado com primor, responsabilidade, pertinência, conhecimento e confiança. Um gestor deve ter em mente a importância da sua função, favorecendo a melhoria da aprendizagem e a formação integral do aluno, de modo que estejam capacitados para enfrentar os novos desafios que lhe forem apresentados (LUCK, 2010).

Como já citado acima, para que o Plano Gestor possa ter qualidade, este, deve ser elaborado de forma conjunta, de forma que a equipe pedagógica consiga trabalhar em torno de objetivos e metas priorizando sempre a melhor formação aos alunos. Lück (p. 2010) destaca que:

Assenta-se, portanto, sobre a mobilização dinâmica e em equipe do elemento humano, coletivamente organizado enfocando-se em especial sua energia e competência como condições básicas e fundamentais da qualidade da educação e das ações realizadas nos sistemas de ensino, assim como, em última instância, da

transformação do próprio significado da educação brasileira, dos sistemas de ensino e de suas escolas. Lück (p. 2010)

Entende-se que a gestão escolar não compreende apenas a parte burocrática. A maneira como o gestor se posiciona através de sua liderança pode determinar o rendimento escolar de forma positiva ou negativa. Primeiramente, é necessário envolver toda a equipe pedagógica no processo, assim como motivá-los a trabalhar em equipe. Dessa forma, o gestor estará influenciando indiretamente no trabalho do professor, que se sentirá motivado a ensinar.

Professores bem informados e bem formados são fundamentais para a formação integral de seus alunos. Sua atuação junto aos seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas orientadas para o sucesso (LUCK, 2010).

Ao elaborar o Plano Gestor é preciso um conhecimento profundo do Projeto Político Pedagógico da escola, a elaboração do planejamento anual participativo, projetos em andamento e elaboração de propostas que venham de encontro com a realidade dos alunos.

Para Veiga (1995), o projeto político pedagógico é a própria organização do trabalho pedagógico da escola como um todo, sendo construído e vivenciado em todos os momentos, por todos os envolvidos no processo educativo da escola. Diante disso, afirma-se que o professor é parte fundamental no processo, pois ao realizar seu planejamento, precisa estar de acordo com o PPP da escola, norteando sua intenção ao contemplar os conteúdos específicos, relacionando-os às competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos.

### **2.1.3 O Processo da Gestão Escolar Democrática**

Acompanhando a história, sabe-se que o movimento pela democratização nas esferas municipais, estaduais e federais, surgiu ainda no período da ditadura militar, marcado por lutas de grupos sociais. Hoje, ainda é muito comum ver movimentos que buscam mudanças para a educação. Movimentos que buscam a garantia do que foi proposto pelos constituintes e que se tornou um dos princípios básicos da Constituição Brasileira de 1988, no Art. 1º, onde se lê:

A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em estado democrático de direito e tem como fundamentos:

- I – a soberania;
- II – a cidadania;

III – a dignidade da pessoa humana;

IV – os valores sociais;

V – o pluralismo político.

Parágrafo único: Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição. (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988, Art. 1º, p. 11).

De acordo com o artigo acima, a Constituição Brasileira assegura que todos os cidadãos tenham seus direitos garantidos e preservados. Porém, esse processo acontece de forma democrática.

De acordo com Bastos (2002, p 9). “[...] para a sociedade e para trabalhadores da educação, a democracia na escola é o único caminho para reconstruir uma escola pública de qualidade”. Entretanto, a sociedade precisa ampliar seu pensamento crítico para que possa contribuir com a escola. Pensar e falar esse modelo de participação é uma coisa e outra bem diferente é pôr em prática. Muitas vezes, a sociedade encontra dificuldades para participar do processo, por não conhecer ou por falta de interesse de participação.

Reforçando o pensamento de que a gestão democrática surge para transformar a sociedade, Bastos (2002, p 7 e 8) afirma que:

A gestão democrática restabelece o controle da sociedade civil sobre a educação e a escola pública, introduzindo a eleição dos dirigentes escolares e os conselhos escolares, garante a liberdade de expressão, de pensamento, de criação e de organização coletiva na escola, e facilita a luta por condições materiais, para aquisição e manutenção dos equipamentos escolares, bem como por salários dignos a todos os profissionais da educação. Bastos (2002, p 7 e 8)

Para entender o processo de gestão democrática das escolas é preciso saber as vantagens que a mesma pode garantir para a educação, os avanços na organização das escolas. Nesse sentido, a LDB 9394/96 (Art. 3º, VIII, p. 05), garante um ensino que prioriza que a escola a cada dia viva em busca da forma de gestão democrática, pois, assim pode assegurar um dos princípios básicos de organização do ensino público.

O processo é uma parte do todo, cada integrante possui sua função em tornar possível a participação da comunidade na escolha do diretor, na troca de ideias com o objetivo de alcançar um melhor desempenho. Conforme Paro (p. 32, 2002,) “em muitas unidades da Federação, a gestão democrática tem se traduzido em experiências de escolha de diretores com grande envolvimento da comunidade escolar, assim como em conselhos escolares e outras formas de organização que viabilizam a participação”.

Diante disso, as instituições escolares podem promover a socialização, participação e interação da comunidade escolar garantindo a pais e alunos uma melhor convivência com a escola possam emitir sua opinião e que essas possam ser ouvidas e registradas. Os desejos e manifestações devem ser garantidos e respeitados. Os métodos de ensino e o processo de democratização; as estratégias e técnicas de trabalho dos professores e as leis a serem seguidas é que devem determinar a forma de trabalho das escolas. Isso significa que a escola continua a ter sonhos a ser conquistado. Nesse sentido Paro (2002) confirma que quando a escola trabalha com divisão de tarefas e tem envolvimento de todos os segmentos da escola, mantém boa relação e transparência nas tomadas de decisão e passa a ser considerada como instituição social capaz de desenvolver potencialidades, atitudes, habilidades e valores que favorece e assegura um ambiente democratizado. O processo de democratização deve atender os desejos e intenções da comunidade. O autor ainda ressalta que “Toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública de 1º e 2º graus que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, isso acaba sendo considerado como uma coisa utópica”. (PARO, 2002, p. 09). Diante disso, ainda há muito que se lutar pela democratização das escolas.

Para LUCK (2010, p. 58) a escola não deve desistir de seus sonhos e nem perder a esperança, ela deve desenvolver o potencial do aluno, aumentando seu conhecimento, habilidades e atitudes. Entende-se que ao não democratizar a escola, os serviços dos profissionais não são voltados para os alunos, nesse caso não há educação, mas sim, uma atitude de domesticar o aluno. Nisso percebe-se a necessidade fundamental que as escolas construam seu Projeto Pedagógico em parceria com elementos de organização e integração escolar para que este possa conter os elementos articuladores da prática, significativos para a reflexão coletiva do trabalho escolar.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A Análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Esta análise realizou-se por meio da leitura do documento Plano Gestor, ressaltando as ações previstas e metas estabelecidas.

Esta pesquisa analisou o processo de execução do plano gestor na Educação Profissional. Justifica-se o tema considerando a importância da gestão democrática e as metas elaboradas, assim como a verificação das estratégias utilizadas para a execução do plano.

Trata-se de um estudo de caso segundo a abordagem qualitativa, realizado no CEDUP – Centro de Educação Profissional Diomício Freitas, que de acordo com Goldenberg (1977, p.34) afirma:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Nesse caso, trata-se da abordagem qualitativa, pois estão sendo utilizados dados qualitativos representados em forma de entrevista e análise de acordo com as respostas dos entrevistados. Numa pesquisa qualitativa as respostas não são objetivas, e o propósito não é contabilizar quantidade como resultado, mas sim conseguir compreender as concepções e ações dos sujeitos de pesquisa.

Os objetivos definidos nesta pesquisa foram:

Analisar o processo de execução do plano gestor na Educação Profissional;  
Identificar as concepções e práticas na gestão escolar em relação aos pais, professores e alunos;

Essa pesquisa foi realizada no CEDUP Diomício Freitas, localizado na cidade de Tubarão, SC que tem cursos técnicos e atualmente conta um total de 218 alunos no Ensino Médio Profissionalizante, 25 professores e 18 funcionários. Oferece cursos de Ensino Médio Profissionalizante nos cursos de Mecânica, Informática para Internet e Vendas, ministrados em horários matutino e vespertino em período integral para atender à sua clientela.

A opção de focar em um aluno, um pai e três funcionários da escola para a realização das entrevistas se torna uma boa estratégia, pois assim tem-se a oportunidade de analisar pessoas com variadas opiniões a respeito do acompanhamento do plano gestor no CEDUP.

No Anexo I são apresentados dos roteiros de entrevistas e suas respostas. As entrevistas aconteceram no mês de março e início de abril na própria escola. As respostas eram transpostas para o papel de forma livre pela pesquisadora e depois se realizou a análise das mesmas para produzir o TCC.

Após a escolha desses sujeitos, analisaram-se as respostas da entrevista levando em consideração os critérios elaborados no início da pesquisa de acompanhamento do plano gestor, as quais se baseiam em análise que nortearão esse estudo. Ao optar pela análise baseando-se nas respostas de cada entrevistado está pautada da concepção de que, independente de qual seja a resposta, todas possuem indicadores que auxiliam no processo de gestão participativa.

No presente trabalho foram selecionados 01 gestor, licenciado em geografia, trabalha há 28 anos no estado, 01 professor, formação em biologia com mestrado em meio ambiente, 28 anos atuando como professora, um funcionário do quadro administrativo, formação em Pedagogia, atua há 16 anos como secretária, 01 aluno do 3º ano do ensino médio e 01 pai de aluno. Os sujeitos participantes tiveram suas identidades preservadas e por isso foram identificados apenas por Gestor A, Aluno A, Funcionário A, Professor A, Pai A.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semiestruturada e análise documental do Plano Gestor.

As entrevistas semiestruturadas foram feitas com o objetivo de coletar informações e significações das falas dos participantes, ressaltando que os participantes assinaram a Declaração de Concordância. No roteiro de entrevistas para o Plano Gestor Escolar democrático consideraram-se os seguintes critérios: cumprimento de metas, elaboração do plano gestor (versão 2016 a 2019).

#### **4 RESULTADO DA PESQUISA**

Os dados contidos no Plano de Gestão subsidiaram esse TCC, o qual constitui uma importante ferramenta para a elaboração de um Plano Gestor mais democrático. Entretanto, nada significa se a escola não realizar uma avaliação sistêmica de sua realidade. Como documento, deve conter e contemplar as intenções de todos os envolvidos, pois também é fruto do coletivo e atender às dimensões política e técnica.

Considerando os aspectos da avaliação, acompanhamento e elaboração desta que descreve, pode-se constatar que na construção do Plano de Gestão utilizaram-se alguns resultados do desempenho dos alunos e da escola, através da observação nos planejamentos dos professores. Entretanto, não ficou claro se, o plano, na prática, foi elaborado de acordo com a gestão participativa, em que as propostas tenham sido elaboradas com a participação da comunidade escolar.

É um documento onde são registradas todas as ações da escola. No Plano de Gestão constam várias informações, como a formação da equipe escolar, horários de funcionamento da entidade, os recursos materiais e físicos do lugar, as temáticas que serão trabalhadas e todas as ações e eventos que serão desenvolvidos na escola durante o ano letivo.

“Criar uma gestão compartilhada de modo que pelo menos 50% da comunidade escolar participe de todas as ações colegiadas até 2019, estabelecendo e mantendo uma gestão compartilhada na escola e fortalecer as relações com as entidades democráticas da escola

através de reuniões sempre que necessário entre as entidades democráticas e a gestão”. PGE (2016, p, 16).

Considerando o que foi pesquisado, quanto às ações propostas, as mesmas aparecem sem intencionalidade, já que não houve o envolvimento de parte da comunidade escolar nas decisões e informações escolares, entretanto, o PGE destaca que é necessária uma mudança de comportamento.

A sociedade hoje passa por grandes transformações (social, econômica e tecnológica) e o conhecimento é visto como principal fator de desenvolvimento social. Para acompanhar essas mudanças, a escola precisa rever suas políticas, filosofia e ações, tendo claro o papel da escola na construção de uma instituição mais participativa e na promoção intelectual, moral e profissional do aluno. PGE (2016, p. 8).

Constatou-se que a equipe gestora, em colaboração com a equipe pedagógica vem cumprindo sua responsabilidade de elaborar, acompanhar e avaliar o Plano Diretor da escola. Porém, de acordo com as entrevistas e atas do Conselho Escolar através da assinatura dos participantes presentes em Ata, verifica-se que os pais e alunos são pouco participativos no processo de elaboração do plano gestor. Como cita o pai X, “participo das atividades quando é possível”. Para compreender os motivos da pouca participação da comunidade escolar na gestão seria necessário um estudo sobre tal tema. Nessa pesquisa não foi possível encontrar elementos que justifiquem essa falta de participação.

Quanto ao conselho escolar, o atual presidente destacou em sua entrevista que este se constituiu na instituição após a elaboração do plano gestor. Dessa forma, avalia-se que a instituição pesquisada tem tido avanços em sua gestão democrática ao criar o conselho escolar. (2018).

A gestão democrática pressupõe um caminho para a formação de um novo cidadão, despertando valores de participação e solidariedade com as questões do que está ao seu redor. Diante disso, a presença do conselho escolar só tem a contribuir com a Gestão Democrática, que em sua composição deve ter representantes de toda a comunidade escolar. O Conselho tem buscado em conjunto com o gestor buscar resolução dos problemas pensando no bem comum.

Através dessa união é que se inicia um processo democrático, a construção da cidadania e o pensar coletivo. A participação do conselho escolar proporciona uma troca de saberes que, conseqüentemente ocorrerá se houver maior número de pessoas da comunidade escolar.

De acordo com as ações do Conselho Escolar percebe-se que pouco se discute sobre o Plano Gestor, as reuniões concentram-se mais nos problemas diários enfrentados na escola, tais como, ausência contínua de professores, conteúdo programático e cumprimento da hora atividade, o que confirma o desinteresse dos membros do conselho quanto à participação na elaboração do Plano Gestor e quanto à utilização da avaliação interna como base para a construção do novo plano.

A avaliação diagnóstica do plano gestor não apresenta uma leitura da realidade escolar com a visão de todos os seus membros, já que apresenta somente a participação da equipe gestora e equipe pedagógica em sua elaboração. O Plano Gestor não condiz com os princípios da gestão democrática, como afirma Cortez (2014).

A gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar – pais, professores, estudantes e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola. Esta participação incide diretamente nas mais diferentes etapas da gestão escolar (planejamento, implementação e avaliação) seja no que diz respeito à construção do projeto e processos pedagógicos quanto às questões de natureza burocrática. Essa perspectiva de gestão está amplamente amparada pela legislação brasileira. A Constituição Federal de 1988 aponta a gestão democrática como um dos princípios para a educação brasileira e ela é regulamentada por leis complementares como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e o Plano Nacional da Educação, em sua meta 19. (BORDIGNON, G.; GRACINDO, 2007, p.34).

Entretanto, percebe-se que a equipe gestora procura melhorar no que diz respeito à gestão participativa. Conforme citação do gestor A, “Criar uma gestão compartilhada de modo que pelo menos 50% da comunidade escolar participe de todas as ações colegiadas até 2019“. Procuram apresentar todos os projetos em andamento e direcionam ações, embora ainda não seja o suficiente para que aconteça o envolvimento de toda a comunidade escolar nesse processo.

A ideia do Plano gestor é traçar metas diante do diagnóstico interno e externo da escola assim como suas necessidades e o principal, que esse diagnóstico seja elaborado de forma coletiva na escola. Como afirmam Ferri, Macedo e Santos (2012, p. 235), “... o plano de gestão, também fruto do coletivo, apresenta-se como um percurso situacional e operacional que possibilita uma avaliação diagnóstica mais aprofundada da escola”.

O que se percebe é que o Plano Gestor da escola, versão 2015 a 2019, foi elaborado em pouco espaço de tempo, por determinação da Secretaria Estadual de Educação que impõe prazos curtíssimos para entrega do documento final, conforme afirma a funcionária do setor administrativo.

Dessa forma, o mesmo passa a ser construído com base em outros planos, já que não existe tempo suficiente para uma elaboração diagnóstica e participativa. É preciso tempo, disponibilidade por parte dos pais, alunos e professores para que sejam definidas propostas reais e que atendam toda a comunidade escolar.

Levando em consideração que compete à direção da escola garantir a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação do Plano Gestor, constatou-se que a equipe gestora tem cumprido sua responsabilidade técnica nessa tarefa e como se aproxima a eleição de mais um quadriênio, é possível prever que ações mais participativas serão elaboradas. Como recomenda Dalmas (1994, p. 107): [...] a avaliação situa o grupo no processo, propiciando a possibilidade de um julgamento mais concreto da caminhada realizada, com o conhecimento crítico da situação em que se encontra e conduz ao estabelecimento de perspectivas com relação ao restante do processo.

De acordo com a pesquisa foi possível perceber que o corpo docente está mais envolvido na elaboração/execução do Plano Gestor da escola, devido às reuniões de planejamento, que acontece todas as quartas feiras no período vespertino. Esses planejamentos são considerados como aulas ministradas/remuneradas, favorecendo a presença da maioria dos professores, o que afirma a recomendação de Freitas (p. 928. 2005b,):

Cada escola deve tornar-se um centro de reflexão sobre si mesma, sobre o seu futuro. [...] não é apenas o professor que deve ser reflexivo [...] toda a escola necessita ser reflexiva, gestores (direção e coordenação), professores, funcionários, alunos e pais de alunos.

Considerando a reflexão solicitada pela autora, buscou-se analisar se os funcionários, pais e alunos, como membros do Conselho de Escolar devem participar da elaboração e aprovação do Plano Gestor a ser encaminhado para homologação na Secretaria da Educação.

Nesta situação encontraram-se divergências de informações, alguns sabem do processo e fazem questão de participar, outros nem sequer participam da aprovação do plano, como comprova a ausência de pessoas nas atas correspondentes ao tema.

Isso mostrou que a dimensão do Plano Gestor atual não foi elaborada de acordo com a realidade da escola, porque, para que isso acontecesse, seria necessário envolver na sua elaboração não somente os gestores escolares e a equipe pedagógica, mas todos os representantes do conselho escolar (funcionários, alunos e pais de alunos). Como afirma Freitas (2004, p. 928): “... os gestores têm um importante papel mobilizador a cumprir” para que a escola tenha um processo interno de reflexão conduzido pela sua comunidade interna.

O papel do gestor é conduzir o processo de modo que ninguém seja deixado de fora. Há uma necessidade de haver uma maior participação dos pais, já que se trata do plano gestor da escola onde seus filhos se formarão e terão oportunidade de preparar-se para o mundo do trabalho e conseqüentemente enfrentar os problemas cada vez mais complexos da sociedade e para isso se faz necessário que a escola estimule os pais com ações que venham a contar com sua participação, até mesmo com comemorações em datas festivas.

No que se refere às avaliações praticadas no CEDUP, constam em seu atual Plano Gestor (2015-2019) as avaliações externas e internas. No entanto, essas informações não seguiram um critério de análise, tão pouco de reflexão com propostas de ação. Como afirma o gestor do CEDUP. “Em 2014, o índice de evasão foi de 26,6%. Em 2015, ficou em 30,1% e em 2016 é de 32,6% (no período compreendido entre 01/02/16 a 31/10/16). Diante da necessidade da realização de formação continuada aos profissionais da escola, levando em consideração as tendências do setor produtivo e as necessidades de atualização pedagógica, pretendemos ofertá-las no decorrer da Gestão do PGE”.

Alves e Mari (2003, p. 59), “[...] a avaliação começa com o conhecimento dos resultados da escola, mas só se concretiza ao produzir informação útil para a modificação dos processos internos específicos”. De nada serve possuir os resultados se esses não forem transformados em informações que sirvam de referência para a escola. É preciso que haja uma compreensão e transformação da realidade escolar, como propõe o Regimento escolar, no seu artigo 29, ao recomendar que a avaliação da instituição seja realizada por meio de procedimentos internos e externos objetivando análise, orientação e correção. A utilização dos dados da avaliação interna e externa na elaboração e atualização do Plano Gestor pode fornecer subsídios para sua avaliação formativa, contribuindo para a reflexão, discussão e correção de rumos do plano.

Como observam Dias Sobrinho e Balzan (p. 66, 2008), “[...] o processo de elaboração de conhecimento e de crítica, que constitui a avaliação, também produz no interior de seu próprio desenvolvimento a tomada de consciência da necessidade de transformação do processo de avaliação”.

De acordo com o citado acima, percebe-se que se deve priorizar a avaliação diagnóstica e reafirmar a importância do processo e da participação de todos que refletirá em um Plano Gestor coletivo e coerente com a realidade da escola. Ou seja, um esforço coletivo tornando o ambiente escolar em um local não somente de aprendizagens, mas também de significados.

Salienta-se que o gestor atual elaborou ações que promovessem informações sobre o conhecimento do Plano Gestor junto aos pais, através de assembleias extraordinárias e reuniões para elaboração de metas do PGE. Entretanto, não houve uma participação suficiente para discutir o Plano Gestor.

Percebe-se que não houve envolvimento, já que não houve a intenção, por parte dos pais, em participar efetivamente do processo. Recebem as informações, mas não participam das decisões fazendo com que não haja um vínculo com a escola em que seus filhos permanecem a maior parte do dia.

Os pais alegam falta de tempo para estar vindo à escola para assembleias e reuniões. Percebe-se que como a escola funciona em período integral, os pais depositam bastante confiança na equipe pedagógica e direção, como afirma o pai de um aluno do 2º ano do ensino médio, Pai A: “sei que o diretor está fazendo um bom trabalho, pois meu filho nunca reclama de nada e quando há algum problema com meu filho, a orientação nos liga para avisar”.

Os alunos, ao não se envolverem com o processo, deixam de desenvolver responsabilidades, consciência crítica e participativa, poderia melhorar cada vez mais o processo ensino pedagógico. O que se verificou é que o diagnóstico não representa uma leitura leal da realidade da escola, de acordo com o que se consta no PGE, (PGE, 2014) “Há, ainda, que se ter clareza da proposta pedagógica, os educadores tenham princípios e objetivos comuns e reflita sobre o papel do professor, aluno, escola, sociedade, objetivos, conteúdos, métodos de ensino e avaliação. A perspectiva da educação deve ser a de desenvolver os meios para uma aprendizagem permanente, que permita ao aluno além de uma formação continuada, assumir posição na sociedade e exercer a sua cidadania”. como observa Ferri, Macedo e Santos (2012, p. 236),

O diagnóstico compreendido como o retrato da realidade, permite a equipe reconhecer suas necessidades ao propiciar uma reflexão clara e verdadeira, partindo do contexto global para uma análise apurada da realidade escolar e utilizando os dados das avaliações realizadas na própria escola, das avaliações externas e da auto avaliação institucional. Ferri, Macedo e Santos (2012, p. 236)

O Plano Gestor da escola versão 2015 a 2019 só terá sucesso se passar a ser um documento capaz de avaliar periodicamente as metas e ações propostas, bem como se conseguir orientar e acompanhar os Planos de Ensino, ao longo do seu quadriênio, assim como a Projeto Político Pedagógico da escola, garantindo o alcance dos objetivos e metas traçadas.

## 5 CONCLUSÕES

Este trabalho de TCC procurou abordar o processo de gestão escolar democrática, com destaque ao trabalho do gestor em elaborar propostas coerentes com a realidade da escola. Para isso, é necessário deixar claro que a escola deve ser vista como um local de formação de caráter, de incentivo ao direito de exercer o pensamento crítico reflexivo e principalmente ouvir a comunidade dentro da escola, respeitando a natureza de cada família. Assim, a escola precisa trabalhar com as diferenças e formar cidadãos mais conscientes e comprometidos com a transformação da sociedade.

Para que a escola seja um ambiente democrático é preciso que o gestor seja um líder de práticas educativas com sua equipe de trabalho. Precisa ter como meta os princípios do Projeto Político Pedagógico e o apoio do Conselho Escolar. Contudo, espera-se o envolvimento de toda a escola, que haja interesse por parte de todos em colocar em prática todas as propostas e não apenas para mascarar a realidade. Senão estará acontecendo apenas um falso contexto de democratização na instituição.

A participação dos processos decisórios é um ato pedagógico de extrema importância no processo de democratização e de construção do exercício da cidadania, pois se entende que a escola é um local privilegiado interagem diferentes setores da sociedade, com complexidades e diversidades culturais, sociais, econômicas, políticas e religiosas, neste sentido, somente por meio do exercício da participação, da escolha, da decisão direta que é possível construir uma escola democrática e, por conseguinte, uma sociedade democrática.

Dessa forma, entende-se que o trabalho de uma escola deve basear-se nos princípios democráticos da igualdade, do respeito, da ética, de viver e conviver com diferenças de forma a dar voz a todos os segmentos sociais que se fazem presentes na escola e na comunidade escolar.

Com base na pesquisa realizada, percebe-se que a instituição pode elaborar seu plano gestor partindo de uma reflexão por parte do coletivo da escola, incluindo a comunidade e os próprios alunos. Dessa reflexão surgirão os caminhos a serem trilhados na ação educacional, materializados na forma de proposta pedagógica, plano de curso anual e o plano de gestão escolar, sendo este elaborado para um período de concepção de quatro anos, incluindo todos os dados e informações, diretrizes e norma do trabalho pedagógico e administrativo.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BASTOS, João Batista (org.). **Gestão democrática**. Rio de Janeiro: SEPE, 2002.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. *Gestão da educação: o município e a escola*. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. da S. **Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2007, p.147.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996.

CONSTITUIÇÃO (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Art. 1º, p.11. BRASIL.

DALMAS, A. **Planejamento participativo na escola**. Petrópolis: Vozes, 1994.

DIAS SOBRINHO, J.; BALZAN, N. C. **Avaliação institucional: teorias e experiências**. São Paulo: Cortez, 2008. (no prelo). Disponível em: . Acesso em: 5 mar. 2018.

AURÉLIO, Raul; **Gestão Institucional**. São Paulo: Vozes, p. 273. 1977.

FERRI, L. M. C. G.; MACEDO, M. E. C. M.; SANTOS, C. M. **Projeto educativo, planejamento participativo e gestão escolar**. In: SANTOS FILHO, J. C. (Org.). Projeto educativo escolar. Petrópolis: Vozes, 2012, p. 219-245.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, L. C. et al. **Dialética da inclusão e da exclusão: por uma qualidade negociada e emancipadora nas escolas**. In: GERALDI, C. M. G.; RIOLFI, C. R.; GARCIA, M. F. (Orgs.). Escola viva: elementos para a construção de uma educação de qualidade social. Campinas: Mercado e Letras, 2004.

FREITAS, L. C. **Qualidade negociada: avaliação e contra regulação na escola pública**. Educação e Sociedade, Campinas, v. 26, n. 92, p. 911-933, (Especial) out., 2005.

GOLDENBERG, Miriam. **Gestão Democrática**. São Paulo. Cortez. p. 34.1977.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6ed, São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: Editora Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT (Juara). n.01, vol. 1, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, MirzaSeabra. **Educação Escolar, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MARI, Flávia A. O.T.; SOARES, J.F.; ALVES, M.T.G. **Avaliação de Escolas de Ensino Básico**. In: FREITAS, Luiz Carlos de. (Org.). **Avaliação de Escolas e Universidades**. São Paulo: Komedi, 2003. cap.II. p. 59-92.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3 ed. 6 impressão. Editora Ática, 2002.

PGE. **Plano Gestor de Educação**. Cedup Diomicio Freitas. 2014-2019.

SANTOS FILHO, J. C. (Org.). **Projeto educativo escolar**. Petrópolis: Vozes, 2012, no prelo.

SOARES, J. F.; ALVES, M. T. G.; MARI, F. A. T. Avaliação de escolas de ensino básico. In: FREITAS L. C. (Org.). **Avaliação de escolas e universidades**. Campinas: Komedi, 2003.

TAVARES, Wolmer Ricardo. **Gestão Pedagógica: gerindo escolas para a cidadania crítica**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.

TELES Maria Luiza. **Educação: a reconstrução necessária**. Petrópolis: Vozes, 1996.

VIEIRA, Sofia Lerche. (Org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

## **ANEXO A: ROTEIRO DA ENTREVISTA - GESTÃO DEMOCRÁTICA**

### **Entrevista com o Gestor. (01 gestor)**

#### **Quais as características sócias econômicas dos estudantes e suas famílias?**

Alunos oriundos de diversas comunidades e outras cidades. Podem ser considerados alunos de classe média baixa.

Qual o horário de funcionamento dos cursos oferecidos pela escola? Horário de funcionamento do ensino médio profissionalizante: tempo integral (matutino e vespertino). Alunos pós-médio (técnicos): noturno.

#### **Como você descreveria o plano gestor da escola no seu dia a dia?**

O plano gestor está presente no dia a dia. Cada dificuldade que surge pode ser um novo desafio para por em prática tudo o que se pretende ao elaborá-lo. Procuro seguir as propostas e, principalmente, cumprir as metas, apesar das dificuldades financeiras no que se refere a aquisição e material pedagógico, melhoria e manutenção do espaço físico, etc...

Como se dá a participação dos pais em relação às atividades pedagógicas da escola?

Temos a APP (Associação de pais e professores), mas infelizmente são pouquíssimos pais que desejam fazer parte. Temos o Conselho Escolar, o problema se repete. Os pais dizem não ter tempo para participar das ações desenvolvidas na escola e nem como participar na resolução dos problemas enfrentados no dia a dia. Assim procuramos desenvolver eventos e feiras os pais possam estar prestigiando o trabalho e desempenho dos filhos.

Como acontece a escolha dos gestores escolares?

Através da eleição e voto direto. Formam chapas com 3 componentes: Direção Geral, Assessor Pedagógico e Administrativo. No dia determinado acontece a votação com a participação de alunos, pais, professores e demais funcionários da instituição.

Como acontece a participação da comunidade escolar/institucional em relação às normas,

práticas, periodicidade de reuniões, fiscalização e outros? Como já disse anteriormente, os pais dos nossos alunos não são muito participativos,

mesmo assim, organizamos eventos, reuniões, dia da família na escola e assembleia de pais, tentando trazê-los à escola.

Qual a caracterização do conselho escolar e qual sua atribuição na escola? O conselho escolar foi montado depois que assumi a direção. Também foi uma iniciativa

do atual presidente. São membros deste conselho: pais, alunos e professores. Acontece uma reunião mensal para tratar de assuntos pertinentes a rotina da escola e outros assuntos de urgência que aparecer.

**Entrevista com funcionários. (01 funcionário do quadro administrativo).**

Qual sua formação e seu tempo de experiência na escola? Formada em Pedagogia, com 10 anos de experiência como secretária de escola.

O setor administrativo participa das reuniões pedagógicas?

Nos assuntos que são pertinentes aos professores e complementação pedagógica. As vezes por falta de pessoal no meu setor, não consigo participar de todas as reuniões.

Como se deu sua participação na elaboração do plano gestor?

Foi através de informações internas dos resultados que a escola teve na aprovação dos alunos e informações gerais do número de alunos.

**Entrevista com professores. (01 professor).**

Há quanto tempo exerce a função de professor?

23 anos no estado, sendo duas escolas em que sou efetiva = Escola Jovens e CEDUP Diomício Freitas.

Possui outra função fora da escola? Não tenho função fora da escola.

Qual a sua percepção acerca do seu desempenho no plano gestor? Acredito que a escola está sendo bem administrada, apresenta um bom ambiente de trabalho e propicia boas condições de aprendizagem. Minha participação no plano Gestor foi através das reuniões e assembleia de pais, professores, mas não participei diretamente da elaboração.

**Entrevista com pais. (01 pai).**

Você participa das reuniões na escola? Por quê? Qual a importância da participação dos pais nas reuniões escolares?

Quanto à participação nas reuniões da escola, participo quando é possível, o dia a dia é muito corrido, sei que é importante e deveria participar mais. A escola é muito boa, procuram dar atenção aos pais e alunos. O diretor é bem disponível para atender os pais. Tem o setor de Orientação Pedagógica que atende muito bem os alunos e sempre entram em contato com os pais quando necessário.

Qual a sua participação na elaboração do plano gestor?

Minha participação no Plano Gestor foi na assembleia, o atual diretor expôs as propostas do seu Plano. Na época não havia outro candidato para concorrer ao cargo, então era para optar pelo “sim ou não” para eleger o diretor. Optei por votar “sim” para as propostas do atual diretor.

**Entrevista com alunos (01 do 3º ano do ensino médio).**

Qual sua participação na elaboração do plano gestor da escola?

Particpei da assembleia e da Campanha para eleger o atual diretor. Ele faz o seu trabalho com empenho e dedicação. Preocupa-se com nossa formação e bem estar na escola. Cobra muito a disciplina dos alunos.

Qual sua percepção sobre as ações do gestor na escola?

O diretor procura cumprir todas as metas que falou pra nós na assembleia, mas também vejo que faltam recursos (dinheiro) para fazer melhorias na escola.