



A GESTÃO DEMOCRÁTICA E A DIMENSÃO PEDAGÓGICA NA ÓTICA DO PLANO DE GESTÃO

THE DEMOCRATIC MANAGEMENT AND THE PEDAGOGICAL DIMENSION FROM THE POINT OF VIEW OF THE MANAGEMENT PLAN

LA GESTIÓN DEMOCRÁTICA Y LA DIMENSIÓN PEDAGÓGICA EN LA ÓPTICA DEL PLAN DE GESTIÓN

Jéferson Luís de Azeredo¹
Michele Crispim Baum²
Richarles Souza de Carvalho³

Resumo: O presente artigo realiza um estudo sobre a relevância dos aspectos pedagógicos e sua preponderância sobre os aspectos técnicos administrativos a partir da análise do Plano de Gestão Escolar. Propõe também investigar o conceito de gestão escolar democrática e analisar os objetivos e ações projetados na dimensão pedagógica. O estudo demonstra a relevância do Plano de Gestão na consolidação da gestão democrática e como meio de transformação da gestão escolar, pautando-se no princípio democrático que se fundamenta na participação coletiva, priorizando a dimensão pedagógica, cujo objetivo é a formação integral do indivíduo, instrumentalizando-o para ser agente atuante e transformador da sociedade.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Dimensão Pedagógica. Plano de Gestão.

114

Abstract: This article presents a study about the relevance of the pedagogical aspects and their preponderance on the administrative technical aspects from the analysis of School Management Plan. It also proposes to investigate the concept of democratic school management and to analyze the objectives and actions projected in the pedagogical dimension. The study demonstrates the relevance of the management plan in the consolidation of democratic management and as a way of transforming school management, which is based on the democratic principle of collective participation, prioritizing the pedagogical dimension, whose objective is the integral formation of the individual, instrumentalizing it to be an acting agent and a transformer of society.

Keywords: Democratic Management. Pedagogical Dimension. Management Plan.

Resumen: El presente artículo realiza un estudio sobre la relevancia de los aspectos pedagógicos y su preponderancia sobre los aspectos técnicos administrativos a partir del análisis del Plan de Gestión escolar. Propone también investigar el concepto de gestión escolar democrática y analizar los objetivos y acciones proyectados en la dimensión pedagógica. El estudio demuestra la relevancia del Plan de Gestión en la consolidación de la gestión democrática y como medio de transformación de la gestión escolar, pautándose en el principio democrático que se fundamenta en la participación colectiva, priorizando la dimensión pedagógica, cuyo objetivo es la formación integral del individuo, instrumentalizándolo para ser agente actuante y transformador de la sociedad.

Palabras-clave: Gestión Democrática. Dimensión Pedagógica. Plan de Gestión.

Envio 12/12/2017

Revisão 15/02/2018

Aceite 25/03/2018

¹ Mestre. Doutorando em Filosofia. Docente na Unesc. jeferson@unesc.net

² Especialista em Educação e Gestão. Unesc. michelebaum@gmail.com

³ Doutor em Ciência da Linguagem UNISUL. Docente na Unesc. rsc@unesc.net

Introdução

A escola é um organismo vivo, em que pessoas trabalham e interagem entre si para atingir um objetivo em comum. Sendo comprometida em garantir a qualidade do ensino que promova a aprendizagem de seus alunos, supera o modelo de organização, administração e gestão pautado na centralidade de decisões de uma pessoa – neste caso o diretor – para um modelo democrático participativo. Nessa perspectiva, as decisões são tomadas de forma coletiva e o papel do gestor é fazer com que, depois de tomadas, as decisões sejam postas em prática.

A partir do conceito de gestão democrática, abordado por autores de referência, como Lück (2009), Libâneo (2015) e Paro (2011), constata-se que as organizações escolares projetam um modelo de educação, sociedade e sujeito que desejam formar através de um documento formal, o Plano de Gestão. Além de prever as dimensões administrativa, física e financeira, a dimensão pedagógica deverá ter centralidade, visto que a aprendizagem de seus alunos é o principal objetivo.

A pesquisa parte da experiência como docente em escolas públicas que recentemente passaram por um processo de escolha democrática de planos de gestão. Os candidatos a gestores tiveram que elaborar um Plano de Gestão, que foi analisado por uma comissão indicada pela Secretaria de Educação, e, após sua avaliação, foram aprovados com sugestões de modificações. A execução dos planos propostos continua sendo acompanhada por uma comissão. Percebe-se, no entanto, que os gestores ficam muito centrados nas questões burocráticas, que envolvem documentação de secretaria, resolução de questões físicas e financeiras, o que dificulta privilegiar as questões pedagógicas.

Entre as ações propostas e sua real execução, pautada em uma gestão democrática, que participa, envolve e compromete todos os atores do processo ensino aprendizagem, podem ocorrer lacunas. Pesquisar possíveis lacunas, identificá-las na tentativa de superá-las, torna-se relevante na medida em que haja comprometimento da escola com a formação de cidadãos autônomos, críticos, éticos e atuantes em sociedade. Atingir tais objetivos só será possível através de uma gestão democrática participativa, que se pautem em um modelo de gestão onde todos os envolvidos, (alunos, professores, funcionários e pais) participem na tomada de



decisões, acompanhem as ações pedagógicas, avaliem seus resultados e compartilhem responsabilidades por uma educação pública e de qualidade social.

A metodologia empregada para o diagnóstico foi bibliográfica, documental e qualitativa, utilizando como instrumentos de análise decretos e portaria publicados pela Secretaria Estadual de Educação de Santa Catarina, responsável pela regulamentação do processo de elaboração, avaliação e seleção dos Planos de Gestão a serem executados em um prazo de 4 anos, além da análise de um Plano de Gestão.

Assim, o objetivo principal deste artigo foi diagnosticar a relevância dos aspectos pedagógicos propostos no Plano de Gestão escolar e sua real preponderância sobre os aspectos técnico-administrativos. Além disso, identificar o conceito de gestão escolar implícito neste e demais documentos que serviram de base para este estudo.

A gestão democrática e a dimensão pedagógica: delimitando conceitos

A rede estadual de ensino de Santa Catarina, desde o ano de 2014, modificou a forma de escolha dos gestores escolares, a partir de um processo mais democrático que se iniciou através da elaboração de um Plano de Gestão Escolar apresentado à comunidade e aprovado por meio de voto. Esse procedimento de acesso à gestão da escola vem ao encontro de novos paradigmas educacionais no que tange à gestão escolar democrática, fundamentados por pesquisadores da temática, como Heloisa Lück (2009), Vitor Henrique Paro (2011), José Carlos Libâneo (2015), José do Prado Martins (1991), dentre outros.

O novo plano atende também o Art. 206, Inciso VI da Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional em seu artigo 3º, Inciso VIII, que cita (Lei nº 9.394/96): “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino” (Brasil, 1988). A Legislação federal e os sistemas de ensino criaram um movimento que, de acordo com Luck (2000), iniciou-se na década de 1980 no Brasil, com o objetivo de democratizar a gestão escolar, “[...] na tentativa de superar procedimentos tradicionais baseados no corporativismo e no clientelismo” (Luck, 2000, p. 6). O Estado deixa de ter o poder de controle de todas as ações escolares, como a indicação de diretores, o controle dos recursos financeiros e demais decisões que envolvem o fazer pedagógico e administrativo da gestão escolar numa perspectiva democrático-participativa.

As pesquisas que buscam saber que características de uma escola fazem diferença no que diz respeito ao nível de qualidade de ensino e que ganham reputação na comunidade, mostram que o modo como a escola funciona – suas práticas de organização e gestão – faz diferença em relação aos resultados escolares dos alunos (Libâneo, 2015, p. 22).

Para que a escola garanta um ensino de qualidade, torna-se necessário boas práticas de gestão e planejamento que correspondam aos anseios e necessidades da comunidade, com vistas a formar cidadãos críticos e participativos, sujeitos com autonomia para atuar de forma transformadora na sociedade. Nesse sentido, a gestão ocupa papel de destaque nos processos de planejamento e organização, tornando-se co-partícipe na construção de uma escola de qualidade social.

Gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjuntas efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informação) (Lück, 2009, p. 24).

Gerir uma escola implica organizá-la, levando em consideração as leis e diretrizes que regulamentam a missão, visão e valores fundamentados em seu projeto político-pedagógico. Além disso, deve estar pautada no princípio de democracia, garantindo meios para a participação da comunidade escolar nas decisões que antecedem suas ações, na autonomia capaz de gerir os recursos no que competem as dimensões pedagógica, financeira, administrativa e física. Acompanhar se esforçando para que as ações se concretizem e avaliar seus resultados para traçar novos rumos.

O conceito apresentado por Lück (2009) é compartilhado por outros autores, que enfatizam a participação da comunidade na tomada de decisões, como se pode observar nas palavras de Paro (2011, p. 16), ao afirmar que gestão escolar democrática “[...] é partilha do poder, a participação na tomada de decisões”. Segundo ele, não compete à comunidade escolar executar propostas cujas decisões não foram tomadas por elas ou o gestor apenas ter consciência

da necessidade de participação da comunidade nas decisões, como comumente era praticado no cotidiano da escola, mas “é preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade” (Paro, 2011, p. 40).

Libâneo (2015, p. 90) completa o conceito quando destaca as consequências positivas deste modelo de gestão ao afirmar que “[...] a participação é um meio de alcançar melhor e mais democraticamente os objetivos da escola, que se centram na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem”.

Desta forma, é preciso garantir não apenas a participação de professores, pais, alunos e funcionários nas decisões da escola, mas criar meios para que esta participação realmente se concretize a partir do efetivo envolvimento das pessoas no processo de construção de um ensino de qualidade. Quando a comunidade se envolve com a escola, se sente mais responsável a agir em favor dela (Paro, 2001).

É neste sentido que o gestor escolar adquire um papel fundamental neste processo. Ele deixa de estar atrelado a interesses partidários, pois foi eleito a partir da apresentação de um Plano de Gestão, aprovado pela comunidade escolar (Lück, 2009). Passa a ter compromisso com o que realmente compete à escola, garantir o conhecimento científico através da formação integral do indivíduo, tecnicamente e humanamente, capacitando-o para contribuir de forma positiva com o meio social em que vive (Libâneo, 2015).

Segundo Martins (1991, p. 1), “uma escola opta pelo sentido da emancipação ao perceber-se como instrumento para a transformação social”. É entendida como uma instituição específica de educação e responsável pela formação de novas gerações (Mendonça, 2012). A escola tem como função social a formação cidadã política do sujeito, entendido como um ser “[...] em sua totalidade, enquanto ser constituído pelo biológico, material, afetivo, estético e lúdico” (Martins, 1991, p. 2). Um sujeito histórico que se forma não apenas para inserção no mundo do trabalho ou aquisição do conhecimento acumulado pela humanidade, mas nas interações sociais constituídas nas instituições a qual participa. Uma educação que tem, segundo Mendonça (2012), o compromisso de socialização dos alunos e “[...] definida como uma forma de compreender, de interpretar e de transformar o mundo” (Mendonça, 2012, p. 9).



É relacionando a função social da escola na formação de ensino de qualidade que o diretor escolar, segundo Lück (2009), precisa desenvolver competências através da formação específica em gestão para melhor qualificar-se na atividade desta função.

Conscientes dos complexos desafios da gestão escolar, os diretores reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimento, habilidades e atitudes, as mais diversas, nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essas funções (Lück, 2009, p. 10).

Formação de qualidade capaz de instrumentalizá-lo para lidar com os desafios inerentes a funções como a habilidade de dialogar, planejar, coordenar, mediar, motivar e avaliar todas as ações e resultados do fazer pedagógico, considerando-as em todas as suas dimensões.

Lück (2009) organiza a gestão escolar em dez dimensões, divididas em duas áreas: as de organização e as de implementação. Segundo explica, esta divisão objetiva ser didática, para melhor compreender todas as dimensões da gestão escolar, entendendo que todas estão interligadas. Uma dimensão demanda do uso de outras dimensões, de forma dinâmica e interativa. As de organização se referem à formação de uma estrutura básica, para que os objetivos educacionais e de gestão sejam alcançados. Para planejar a gestão escolar é necessário conhecer os fundamentos básicos da educação e da legislação que as regulamentam, incluindo-se, também, a gestão de resultados que envolvem o monitoramento e a avaliação.

As seis últimas dimensões da gestão escolar se referem a implementação, ligadas a promoção da alteração da realidade escolar. Assim, “[...] envolvem a gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica, gestão administrativa, gestão da cultura escolar, como foco direto na promoção da aprendizagem e formação dos alunos, com qualidade social” (Luck, 2009, p. 26). A autora torna claro que todas as dimensões, sejam as que agrupam, como de organização ou de implementação, têm por objetivo promover o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, como já explicitado neste artigo, alcançando, assim, a função social da escola, que é a formação integral do indivíduo.

É por esta razão que tanto Lück (2009), como outros autores já mencionados, salientam a importância de uma gestão voltada principalmente para a promoção da aprendizagem, sendo esta a ação pedagógica, privilegiando-a sobre as demais áreas da gestão.

Assim, “a gestão pedagógica é de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos” Lück (2009, p. 95).

[...] o objetivo das práticas de organização e gestão é o de prover as condições, meios e recursos necessários ao ótimo funcionamento da escola e do trabalho dos professores e alunos na sala de aula, de modo a favorecer a efetiva aprendizagem por todos (Libâneo, 2015, p. 23).

Ademais, percebe-se que, mesmo que todas as dimensões da gestão escolar estejam em ações interligadas, o foco sempre será o pedagógico, pois é este que irá instrumentalizar o educando para sua formação integral e cidadã.

Considerando a função da gestão neste processo, e mesmo ciente de todos os desafios que concerne ao exercício da função de gestor, todos os autores apontam para o papel de dirigentes deste processo. Aquele responsável por garantir não apenas a participação da comunidade nas decisões, mas viabilizar todos os meios necessários para que elas se tornem ações concretas. O palco de todo este trabalho será a escola, espaço onde todas estas relações se desenvolvem.

120

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagem e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados (Lück, 2009, p. 17).

A escola, como espaço de atuação do gestor, de aprendizagem, transformação, decisão e ação, tem como foco o aluno, razão de ser de sua existência. A gestão concretizada na liderança do diretor tem compromisso e objetivo maior com o pedagógico, garantindo o conhecimento científico aos seus alunos.

Sendo assim, a gestão precisa ser planejada, pois, segundo Libâneo (2015, p. 125), sem planejamento “[...] a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são avaliados”.

Libâneo (2015, p. 125) define planejamento como “[...] uma atividade de previsão da ação a ser realizada, implicando definição de necessidade a atender, objetivos a atingir dentro das possibilidades, procedimentos e recursos a serem empregados, tempo de execução e formas de avaliação”.

O autor amplia o conceito, caracterizando planejamento como uma antecipação da prática, realizado por meio de planos e projetos voltados para atividades de ensino e aprendizagem. São elaborados de forma conjunta a partir do diagnóstico da realidade da escola, elencando suas prioridades e levando em conta os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis.

Além de antecipar a prática, o planejamento será “[...] uma atividade permanente de reflexão e ação” (Libâneo, 2015, p. 125). Possui finalidade pedagógica, as ações precisam ser planejadas levando em consideração o sujeito que se deseja formar, com autonomia para transformar a sociedade que objetiva-se mais igualitária e justa. Desta forma, Libâneo (2015) destaca que a função do gestor será de diagnosticar e analisar a realidade da escola, definir objetivos e metas, determinar ações, avaliar resultados e se necessário mudanças de rumos.

Segundo Libâneo, a concretização deste planejamento ocorrerá no projeto pedagógico-curricular, documento norteador da escola, “[...] compreendido como instrumento e processo de organização” (Libâneo, 2015, p. 127).

Planejamento é “[...] um instrumento de transformação da realidade, cujo objetivo é resgatar a potência da coletividade, gerar esperança” (Vasconcellos, 2006, p. 20).

Este documento se configura como uma identidade da escola, pois, a partir de uma proposta definida de forma coletiva, é revelada sua visão de mundo, concepção de educação, escola, sujeito, sociedade, currículo, planejamento e avaliação.

Segundo Vasconcellos (2006, p. 27), “[...] em conjunto a escola que deseja construir (Marco referencial), avaliar a distância que se encontra do horizonte almejado (Diagnóstico) e definir os passos a serem alcançados para diminuir esta distância (Programação). Em outras palavras, revela sonhos, concepções, metas, objetivos que, assumidos coletivamente e expressos neste documento norteador, traduz-se em compromisso de efetivação. Desta forma, deve ser público, de orientação, de uso contínuo, inacabado, revisto, reconstruído, para que seja

“[...] um instrumento de luta e conquista dos direitos fundamentais de cidadania” (Vasconcellos, 2006, p. 21).

Plano de Gestão: aspectos legais normativos e conceituais

Segundo os paradigmas do que concerne à gestão escolar democrática, a Secretaria Estadual de Educação de Santa Catarina dispôs orientações sobre como deveria ocorrer o processo de escolha dos novos gestores escolares da rede a partir do ano de 2014.

Este processo orientou-se em conformidade com Decreto SC Nº 1.794/13, posteriormente alterado pelo Decreto SC Nº 243/13 (Santa Catarina, 2013). O decreto dispõe sobre a gestão escolar, envolvendo todos os níveis e modalidades de ensino da rede estadual pública de Santa Catarina. Além disso, a Secretaria de Educação estabeleceu orientações sobre como o Plano de Gestão escolar deveria ser elaborado pelos candidatos interessados em atuar na gestão através da Portaria Nº 24, de 02 de julho de 2015.

Ao analisar os documentos referidos, cabe destacar, a princípio, o conceito de Gestão Escolar apresentado pelo Decreto Nº 1.794/13, quando, no Capítulo I, em seu Artigo 1º, descreve: “[...] com a participação da comunidade escolar, tem por princípio a gestão democrática e a autonomia escolar” (Santa Catarina, 2013).

Ao propor condições para que esta participação efetivamente ocorra, a comunidade responsabiliza-se pela concretização dos projetos estabelecidos, pois foram definidos a partir de sua própria realidade, conferindo autonomia não apenas para elencar prioridades, objetivos, mas para buscar condições de realizá-los.

[...] a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (Luck, 2009, p. 71).

Ao tratar especificamente da autonomia escolar, o Decreto Nº 1.794/13, em seu Capítulo II, Artigo 3º, salienta que a autonomia “[...] se manifesta por meio da participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) [...]” (Santa Catarina, 2013). Entende-se, pelo que foi definido neste decreto, que a autonomia da comunidade escolar



se inicia pela sua participação na elaboração do PPP, sendo assim, o processo de escolha dos seus gestores seria a concretização do princípio de gestão democrática confirmado no Parágrafo Único do mesmo artigo acima citado. “O PPP deverá resguardar as normas específicas que disponham sobre atribuições institucionais e gestão democrática da educação pública, com vistas ao aprimoramento do processo de ensino-aprendizagem e a adoção de critérios de organização da vida escolar” (Santa Catarina, 2013).

Observa-se que o PPP, estabelecido por este decreto, além do compromisso de assegurar o princípio de gestão escolar democrática, tem por preponderância a dimensão pedagógica ao priorizar o processo de ensino-aprendizagem. Cumpre, assim, com o compromisso principal da escola, ou seja, a formação integral do indivíduo instrumentalizando-o para ser sujeito atuante em sociedade. A escola enquanto espaço privilegiado de formação estabelece função política quando “[...] está estreitamente ligada à sua prática pedagógica, visando agir sobre a realidade social” (Martins, 1991, p.1).

Pontuando o compromisso com a prática da instituição escolar na formação de um sujeito integral, o Plano de Gestão no Decreto N° 1.794/13, em seu Capítulo III, que trata da gestão escolar, Artigo 5º, determina que “[...] deverá explicitar metas que evidenciem o compromisso com o acesso, a permanência e o êxito na aprendizagem do estudante da educação básica e profissional” (Santa Catarina, 2013). Compreende-se neste decreto, ao tratar do Plano de Gestão, a priorização da dimensão pedagógica, pois determina que seu compromisso será estabelecer metas que garantam a concretização da aprendizagem do aluno.

Em consonância com o Decreto Estadual N° 1794/13, com alteração introduzida pelo Decreto N° 243/15, a Portaria N° 24 de 02 de julho de 2015, publicada no Diário Oficial – SC – N° 20.092, em 03 de julho de 2015, orientou como deveria ser elaborado o Plano de Gestão. Novamente se percebe sua dimensão democrática e pedagógica.

Primeiramente define que o Plano de Gestão escolar deveria ser elaborado junto com a comunidade escolar, a partir do diagnóstico de sua realidade, tendo como base o PPP da escola, a Proposta Curricular de Santa Catarina e a legislação vigente. Além disso, deveria utilizar instrumentos de avaliação externa do desempenho de aprendizagem dos alunos, como IDEB⁴,

⁴ Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.

ENEM⁵, Prova Brasil, SAEB⁶ e Olimpíadas Nacionais. Assim, a partir da utilização de tais instrumentos, definem-se metas e ações que contemplam as dimensões socioeconômicas, pedagógicas, administrativas, financeira e física.

[...] em uma estratégia de intervenção, organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientada para promover mudanças e desenvolvimentos dos processos educacionais, de modo que se tornem cada vez mais potentes na formação e aprendizagem dos seus alunos (Luck, 2009, p. 25).

Relacionando a afirmação de Luck (2009) com as diferentes dimensões propostas no Plano de Gestão estabelecidas por esta portaria, torna-se claro que seu objetivo é servir de instrumento de mudança, na proposição de metas e ações, que, em consonância com o PPP, pretendem diminuir a distância entre a realidade escolar vivenciada e os objetivos relacionados às necessidades de aprendizagem dos educandos.

A fim de garantir este objetivo, o documento destaca a importância do diagnóstico para a elaboração do Plano de Gestão, definindo-o como

[...] uma das etapas mais importantes de todo o planejamento, pois representa o momento em que se confronta a realidade com o que se pretende alterar. Para que o diagnóstico apresente a realidade da escola, em sua complexidade, precisa ser elaborado com a participação da comunidade escolar. Para tanto, quanto mais informações relevantes puderem ser reunidas no diagnóstico, maior as chances de o plano ser bem elaborado (Santa Catarina, 2015b).

Segundo Libâneo (2015, p. 102), “[...] tanto a gestão como o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, possibilitando aos membros do grupo a discussão pública de projetos e ações e o exercício de práticas colaborativas”. É garantindo a participação coletiva da comunidade, seja no diagnóstico da realidade escolar, na tomada de decisões e nos esforços empreendidos para que sejam colocadas em prática, que objetivos e ações materializam-se em realidade.

⁵ Exame Nacional do Ensino Médio.

⁶ Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica.

Plano de Gestão: aspectos técnicos

Seguindo as orientações da Portaria Nº 24 de 02 de julho de 2015, o proponente deveria seguir o roteiro estabelecido para registrar o Plano de Gestão no sistema WEBGESC, no sítio eletrônico da Secretaria de Estado e Educação, e atender os critérios estabelecidos no Artigo 9º do Decreto SC Nº 1794/13, com alterações introduzidas pelo Decreto SC Nº 243/15, para candidatar-se a gestor. Os critérios foram:

- I – ser professor, especialista em assuntos educacionais ou assistente técnico-pedagógico, efetivo do quadro do magistério público estadual;
- II – optar expressamente pelo regime de dedicação exclusiva, a ser ratificado no termo de compromisso de gestão do que trata o § 2º do ART. 11 deste decreto, para ocupar o FG de diretor de escolar;
- VI – dispor de carga horária de 40 (quarenta) horas semanais de dedicação à escola;
- VII – comprovar a conclusão ou a matrícula em curso de formação continuada em gestão escolar de no mínimo 200 (duzentas) horas realizados pela SED ou em curso de pós-graduação *latu sensu* ofertado por instituição de ensino superior credenciada pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) ou pelo Ministério da Educação (MEC);
- VIII – não possuir faltas injustificadas nos 5 (cinco) anos anteriores;
- IX – não ter sido destituído da função de diretor;
- X – ter concluído o transcurso de 12 (doze) meses a partir da remoção (Santa Catarina, 2015b).

Ao estabelecer que o proponente seja efetivo na rede estadual, esteja vinculado à escola nos últimos 12 meses, comprove formação ou matrícula no curso de gestão escolar e disponibilidade de dedicação exclusiva à função, este decreto demonstra a importância concedida ao papel do gestor escolar que necessita capacitar-se para eficientemente lidar com todas as dimensões da gestão escolar.

[...] desenvolver, atualizar e rever permanentemente conhecimentos deve fazer parte do dia-a-dia do diretor escolar e de professores pretendentes a essa função, como um processo de capacitação em serviço, de modo que desenvolva competência para o desempenho efetivo das funções de direção escolar e colaboração (Luck, 2009, p. 18).

O gestor escolar, ao instrumentalizar-se, na busca de conhecimentos e desenvolvendo competências para o exercício da função, construirá um Plano de Gestão eficiente. Um plano

com objetivos, metas e ações que revelem as reais necessidades e anseios da comunidade escolar, que realmente se proponha a promover prioritariamente as questões de caráter pedagógico, objetivo central da instituição escolar.

Instrumentalizado para o exercício da função, um dos primeiros desafios proposto é a elaboração de um Plano de Gestão, seguindo o roteiro definido pela Portaria N° 24 de 02 de julho de 2015, que incluiu: a identificação do proponente, onde deveria constar seus dados pessoais; identificação da unidade escolar, cujos dados seriam fornecidos pelo sistema SIGESC (Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina); comprovante de formação em gestão escolar ou comprovante de matrícula em curso de Gestão Escolar; formação acadêmica.

Especificamente sobre o Plano de Gestão, a Portaria prevê o seguinte conteúdo:

- Título do Plano de Gestão Escolar;
- Referencial Teórico;
- Objetivo Geral;
- Diagnóstico da Escola;
- Metas;
- Ações (objetivos específicos, período, público alvo, recursos, responsáveis pela ação);
- Avaliação do Plano;
- Considerações Finais;
- Referências (Santa Catarina, 2015b).

Para cada um dos itens especificados, a Portaria dispôs orientações para a elaboração. A avaliação do Plano de Gestão e seleção ficou a cargo da Comissão Estadual de Gestão Escolar e das Comissões Regionais de Gestão Escolar. O processo de escolha do Plano de Gestão foi realizado em duas etapas:

“I) inscrição do Plano de Gestão Escolar para análise e parecer da Banca Avaliadora;
II) escolha pela comunidade escolar de um Plano de Gestão Escolar” (Santa Catarina, 2015b).

Após a avaliação e aprovação do Plano de Gestão por Banca Avaliadora, o proponente faz a defesa pública do mesmo para a comunidade escolar. A escolha do Plano de Gestão pela comunidade escolar ocorre através do voto de pais (1 representante de cada família), alunos, professores e funcionários da unidade escolar, em data estabelecida pela Comissão Estadual de Gestão Escolar.

Eleito e nomeado, o gestor e seus assessores assinam um termo de compromisso de gestão, que, de acordo com esta Portaria, “[...] tem por objeto as obrigações dos partícipes na Gestão Escolar e por finalidade garantir a efetivação do Projeto Político-Pedagógico – PPP e do Plano de Gestão – PGE, na respectiva unidade escolar” (Santa Catarina, 2015b).

O acompanhamento e avaliação do cumprimento do termo de compromisso e do Plano de Gestão, dispostos no Capítulo IV, Artigo 21, seria realizado pela Secretaria Estadual de Educação (SED) anualmente.

Análise do Plano de Gestão

Contemplando o processo que regulamentou, orientou e selecionou os Planos de Gestão da rede Estadual de Educação de Santa Catarina, por meio de decretos e portaria já mencionados e analisados neste artigo, buscou-se a concretização final deste estudo através da análise de um Plano de Gestão de uma escola da rede estadual, bem como um questionário respondido pela gestora responsável pela elaboração deste plano.

Focando as ações e metas propostas na dimensão pedagógica do Plano de Gestão, buscou-se observar conceitos implícitos de educação, aprendizagem, função social da escola, gestão escolar e a utilização do PPP como referência para sua elaboração .

O Plano de Gestão, com o tema “Reverendo valores e comportamentos frente à juventude contemporânea”, tem como vigência o período de 2016 a 2019. Foi planejado para uma escola que atende desde o primeiro ano do ensino fundamental até o ensino médio.

Segundo exposto no documento, na dimensão pedagógica utiliza a Proposta Curricular de Santa Catarina, bem como contempla suas ações a partir do documento norteador da escola, o PPP. Prevê aulas interdisciplinares, avaliação processual, diferentes instrumentos avaliativos, recuperação paralela e destaca a importância do planejamento para alcançar objetivos da ação educativa.

Considerando que a dimensão pedagógica é, “[...] de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos [...]” (Lück, 2009, p. 95), o plano propôs metas, ações e objetivos com foco no ensino-aprendizagem, melhorando os índices do IDEB, ENEM, diminuindo os índices de reprovação e promovendo ações no sentido de auxiliar o

trabalho pedagógico dos professores. Para isso prevê o desenvolvimento de projetos, simulados, olimpíadas, além da capacitação profissional docente por meio de palestras, dinâmicas de grupos e trocas de experiências.

Objetivando a ação pedagógica em uma concepção de aprendizagem histórico-cultural, o Plano de Gestão expõe como função social da escola a formação de um homem crítico, cidadão histórico, capaz de desenvolver habilidades e competências para atuar e promover uma sociedade mais justa.

Segundo Mendonça (2012), a escola é um espaço de formação, instituição específica de educação. Tais afirmativas encontram ressonância nas concepções explícitas pela gestora pesquisada, quando identifica a escola como meio social de transformação, pautada em uma gestão que assuma o caráter de coletividade, que atenda aos interesses da comunidade e participe democraticamente expressando ideias, propondo ações para que a educação seja realmente um espaço de mudança social.

Ao analisar o Plano de Gestão com foco na dimensão pedagógica, através da análise das metas, ações e objetivos propostos, constatou-se que o documento considera a importância das ações pedagógicas como forma de promoção da aprendizagem. Em atendimento às orientações propostas pelos decretos e portaria, as metas, ações e objetivos assumem um compromisso real de efetivação, pois são determinados através de período, público-alvo, recursos e responsáveis pela sua execução.

O documento pauta-se em uma concepção de aprendizagem histórico-cultural, comprometendo-se com a formação integral do aluno na busca de meios pedagógicos que garantam o conhecimento, além de contemplar as ações previstas no PPP, na construção de uma gestão escolar democrática com a participação da comunidade. Enfim, uma escola que se envolva com a promoção da aprendizagem como garantia da transformação social.

Considerações Finais

Pretendeu-se neste trabalho realizar o estudo do Plano de Gestão, documento formal que prevê metas, ações e objetivos da gestão escolar, buscando diagnosticar a real preponderância da dimensão pedagógica sobre as demais dimensões da gestão escolar. Além disso, identificar



o conceito de gestão escolar implícito neste e demais documentos que serviram de instrumentos para este estudo.

Percebeu-se, através da análise deste documento, que o mesmo se constitui num instrumento de gestão escolar democrática, pois sua elaboração, avaliação e seleção parte da ação coletiva da comunidade, comprometendo-se a alcançar as metas e promovendo ações que concretizem seus objetivos.

O Plano de Gestão determina prazos para o cumprimento de metas e ações e é avaliado por uma comissão estabelecida pela Secretaria Estadual de Educação de Santa Catarina, através de portaria específica. Ao invés de ser apenas um documento formal, torna-se objeto de realização concreta, pois a comunidade escolar participou democraticamente de todo o processo, sentindo-se corresponsável a agir em favor da escola.

O estudo torna-se relevante na medida que elucida como o Plano de Gestão torna-se um meio de transformação da gestão escolar, pautando-se no princípio democrático que fundamenta-se na participação coletiva, priorizando a ação pedagógica, cujo objetivo é a formação integral do indivíduo, capacitando-o para ser agente atuante e transformador da sociedade.

129

O estudo não se encerra, visto que o processo de seleção dos Planos de Gestão Escolar pautados por um processo, vêm consolidando-se na rede estadual de ensino de Santa Catarina. O aprimoramento do processo de eleição para gestores escolar vem garantir a participação cada vez mais efetiva de todos os agentes da ação educativa, pais, alunos, professores e demais funcionários, certamente contribuindo para que a escola seja um espaço de democracia e exercício da cidadania, responsável pela tão sonhada educação, cujo objetivo é tornar-se cada vez mais participativa, autônoma e comprometida com a sua função social.

Referências

- LIBÂNIO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2015.
- LUCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Dp&a, 2000.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MARTINS, J. do P. **Administração escolar:** uma abordagem crítica do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 1991.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2011.

SANTA CATARINA. Decreto n. 1794/13. Dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades. **Diário Oficial n. 19.683**, de 16 de out. 2013.

SANTA CATARINA. Decreto n. 243/15. Altera o Decreto n. 1794/13, que dispõe sobre Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino em todos os níveis e modalidades. **Diário Oficial n. 20.091**, de 02 de jul. 2015a.

SANTA CATARINA. Portaria n. 24, de 02 de julho de 2015. Regulamenta o processo de seleção dos Planos de Gestão das Unidades Escolares da Educação Básica e Profissional da rede estadual de educação, em todos os níveis e modalidades de ensino, e o exercício da função de diretor de escola. **Diário Oficial n. 20.092**, de 03 de jul. 2015b.

VASCONCELLOS, C. dos S. **Coordenação do trabalho pedagógico:** do projeto político-pedagógico ao cotidiano da sala de aula. São Paulo: Libertad, 2006.

SILVA, M. de F. M. et al. **Currículo estruturado:** implementação de programas pedagógicos. Curitiba: Iesde Brasil, 2012.