

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
SERTÃO PERNAMBUCANO – CAMPUS SANTA MARIA DA BOA VISTA
CURSO DE GESTÃO ESCOLAR**

MARIA HELENA FILHA

**PLANO DE GESTÃO ESCOLAR: CONSTRUINDO UMA EDUCAÇÃO
DEMOCRÁTICA E DE QUALIDADE**

**“Juntos, podemos transformar sonhos em realidade; a união é a chave
para o sucesso.”**

SANTA MARIA DA BOA VISTA – PE

2025

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SERTÃO
PERNAMBUCANO – CAMPUS SANTA MARIA DA BOA VISTA
CURSO DE GESTÃO ESCOLAR**

MARIA HELENA FILHA

**PLANO DE GESTÃO ESCOLAR: CONSTRUINDO UMA EDUCAÇÃO
DEMOCRÁTICA E DE QUALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – Campus Santa Maria da Boa Vista, como requisito parcial para a obtenção do certificado de conclusão do Curso de Gestão Escolar.

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria Clara de Sousa Tavares

**SANTA MARIA DA BOA VISTA – PE
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F478 Filha, Maria Helena.

Plano de gestão escolar : construindo uma educação democrática e de qualidade /
Maria Helena Filha. - Santa Maria da Boa Vista, 2025.
15 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Escolar) -Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano, Campus Santa
Maria, 2025.

Orientação: Profª. Drª. Maria Clara de Sousa Tavares.

1. Educação. 2. Plano de Gestão. 3. Gestão democrática. I. Título.

CDD 370

1. INTRODUÇÃO

Este plano de gestão escolar é um instrumento fundamental para aprimorar a qualidade do ensino e promover o desenvolvimento integral dos alunos. Acreditamos que, por meio da participação ativa de toda a comunidade escolar, é possível construir um ambiente de aprendizagem mais acolhedor e eficiente.

A gestão escolar é um desafio complexo que exige habilidades e competências específicas para garantir a qualidade da educação. Neste contexto, apresento esta proposta de gestão escolar, que visa abordar questões importantes e apresentar soluções eficazes para melhorar a qualidade da educação em uma escola fictícia, que poderia ser uma escola estadual do sertão pernambucano.

Esta proposta é apresentada por alguém que tenha intenção de se tornar diretora de uma escola e busca apresentar soluções para questões importantes que afetam a qualidade da educação. A escola em questão é fictícia, mas sua realidade é inspirada nas necessidades e desafios enfrentados pelas escolas estaduais do sertão pernambucano. Compreender a realidade local é fundamental para desenvolver estratégias eficazes e adaptadas às necessidades específicas da comunidade escolar.

A inclusão de alunos e do corpo docente no processo de escolha da direção escolar, por meio de eleições diretas, fortalece a gestão democrática e torna a escola mais alinhada às necessidades da comunidade.

Defende-se uma gestão escolar onde todos se sintam representados, especialmente no processo de escolha da direção, por meio de eleições diretas, que garantam a participação e a influência de toda a comunidade escolar. Este envolvimento fortalece a gestão, tornando-a mais democrática e sensível às demandas locais.

É essencial implantar uma cultura de participação, em que todos tenham voz e vez nas tomadas de decisões, tanto no interior quanto no exterior da escola. Trazer a realidade dos alunos para a sala de aula, permitindo que eles se expressem, é tão importante quanto assegurar que os professores possuam autonomia e espaço para contribuir com sugestões e propostas junto à equipe gestora.

A gestão democrática nas escolas é crucial para garantir a qualidade da educação. Contudo, observa-se, em diversas instituições, a carência de diálogo entre a gestão e o corpo docente, o que gera conflitos e contribui para a desvalorização dos profissionais. Dessa forma, é indispensável fortalecer a participação dos funcionários, dos alunos e da comunidade, promovendo um ambiente de respeito, valorização e colaboração.

Uma escola democrática deve envolver todos os seus membros docentes, funcionários, alunos e comunidade no processo de tomada de decisões. Este é o modelo de escola almejado: participativa, dialógica e comprometida com o desenvolvimento coletivo.

Para isso, torna-se necessário que a gestão atue em parceria com os profissionais, os alunos e as famílias, envolvendo-os na construção e na execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP), nos conselhos escolares, nos grêmios estudantis e nas demais atividades da instituição. Dessa maneira, fortalece-se o vínculo entre escola e comunidade, estimulando uma participação efetiva em eventos, projetos e ações educativas.

Uma escola pública de qualidade, eficiente e eficaz, caracteriza-se por possuir uma equipe gestora presente no cotidiano escolar, prestando apoio constante aos professores e aos demais profissionais.

Essa escola oferece suporte psicológico, atua no combate às desigualdades, valoriza os diferentes profissionais e respeita tanto os espaços quanto às opiniões de todos os membros da comunidade escolar. Além disso, promove a inclusão social, lida com as diferenças dos alunos e está sempre aberta à inovação.

Por fim, destaca-se que o planejamento estratégico da escola deve ser elaborado a partir das reais necessidades dos alunos e da comunidade, sem desconsiderar o impacto e a importância das novas tecnologias, que integram o processo de ensino e aprendizagem na atualidade.

2. Justificativa

A qualidade da educação está diretamente relacionada à gestão democrática nas escolas. Entretanto, observa-se que, em muitas instituições, a falta de diálogo entre a gestão e os professores pode levar a decisões pedagógicas que não consideram a realidade da sala de aula, como a escolha de materiais didáticos inadequados ou a imposição de métodos de ensino que não funcionam para todos os alunos, o que ainda gera inúmeros conflitos.

Torna-se fundamental a participação dos funcionários e da comunidade em geral no processo decisório, bem como o enfrentamento da desvalorização dos professores no ambiente escolar. A falta de reconhecimento do trabalho dos professores, tanto em termos financeiros quanto de valorização profissional, pode levar ao desinteresse e à desmotivação, impactando diretamente a qualidade do ensino.

A escola fictícia para a qual me candidato como diretora enfrenta desafios significativos em sua gestão atual. A falta de participação da comunidade escolar, a centralização das decisões e a pressão por resultados em avaliações externas têm levado a uma cultura de trabalho que valoriza mais a obediência às normas do que a criatividade e a inovação. Além disso, a ausência de autonomia docente e a falta de recursos adequados têm impactado negativamente a qualidade da educação oferecida.

Nesse contexto, a gestão democrática surge como uma solução necessária para transformar essa realidade e promover uma educação mais inclusiva, eficaz e adaptada às necessidades dos alunos. Com a implementação de práticas de gestão democrática, pretendo criar um ambiente escolar mais colaborativo, inovador e comprometido com o sucesso dos alunos.

É necessário refletir sobre a autonomia do gestor, que, muitas vezes, assume uma postura centralizadora, acreditando ser o detentor da verdade. Por ocupar a posição de principal responsável, toma decisões isoladamente, repassando-as aos funcionários de última hora e, ainda assim, espera que as ações sejam executadas com excelência, visando obter reconhecimento junto às instâncias superiores da Secretaria de Educação.

Observa-se que, frequentemente, o gestor deixa a desejar em suas práticas, justamente por centralizar as decisões, excluindo os demais profissionais da escola. Por ser, na maioria das vezes, indicado politicamente, a centralização das decisões na gestão escolar pode impedir a participação de outros membros da comunidade escolar, como pais e

alunos, que poderiam trazer perspectivas valiosas para a tomada de decisões. Torna-se, portanto, urgente promover uma gestão democrática, participativa e transparente, tanto na escola quanto na sociedade.

A gestão democrática promove a participação de todos os membros da comunidade escolar, o que pode levar a decisões mais informadas e eficazes, resultando em um ambiente de aprendizagem mais positivo e em melhores resultados educacionais.

Ao envolver os professores nas decisões e reconhecer suas contribuições, a gestão democrática promove um ambiente de trabalho mais positivo, o que pode aumentar a motivação e o engajamento dos profissionais.

A gestão democrática fomenta a participação, a inclusão e o respeito às diferenças, criando um ambiente escolar mais acolhedor e colaborativo.

A autonomia do professor, dentro dos limites estabelecidos pela gestão escolar, permite que ele desenvolva suas próprias estratégias de ensino, adapte o currículo às necessidades dos alunos e crie um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e interessante.

Não se pode aceitar que o conteúdo chegue às escolas de forma pronta, elaborado pela Secretaria de Educação, determinando como os professores devem trabalhar em sala de aula. Cada comunidade escolar possui uma realidade distinta, com contextos culturais, sociais e econômicos próprios. Dessa forma, é indispensável que o professor tenha poder de sugestão junto à gestão, para que possa, não apenas atuar de maneira eficaz em sala de aula, mas também exercer sua autonomia no próprio ambiente de trabalho.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Estado de Pernambuco poderia valorizar, de forma mais efetiva, a gestão democrática nas escolas da rede estadual. Conforme estabelece o Plano Estadual de Educação de Pernambuco (2015-2025, p. 105) , “para qualificar a gestão democrática, é necessária, no contexto educacional da educação básica, a participação de todos os segmentos por meio de instâncias colegiadas, buscando sempre a autonomia”.

Ao analisar o referido plano, percebe-se que o tema da gestão democrática é menos priorizado em comparação a outros indicadores educacionais. Observa-se, portanto, uma carência de metas, estratégias e conteúdo que promovam efetivamente a consolidação de uma gestão participativa nas unidades escolares.

Isso revela que, infelizmente, a gestão democrática não tem sido tratada como pauta prioritária pelo governo estadual, o que reflete na fragilidade dos processos participativos na educação pública de Pernambuco, especialmente no ano de 2025.

O estado de Pernambuco planeja desenvolver um novo Plano de Educação para o próximo ano, uma vez que o plano vigente encontra-se desatualizado. Este novo documento deve renovar e valorizar a gestão democrática, promovendo o diálogo entre a gestão escolar, o corpo docente, os alunos, as famílias e a comunidade em geral nas escolas do estado.

Além disso, o plano deve priorizar o desenvolvimento de um ensino de qualidade, a inclusão escolar, a avaliação dos resultados, o acompanhamento do desempenho dos alunos e a implementação das tecnologias na educação.

A gestão escolar pode ser conceituada como administração, tomada de decisão, organização e direção. Contudo, na prática, questiona-se se o sistema educacional pernambucano funciona conforme essa definição.

O estado conta com um sistema informatizado que centraliza dados importantes sobre alunos e pais, enviando comunicações e atualizações em tempo real, o que facilita a divulgação de eventos, prazos e outras informações essenciais para a melhoria da comunicação escolar.

Entretanto, este sistema apresenta desvantagens, uma vez que muitos pais não possuem acesso à internet, o que limita sua participação nas atividades escolares e prejudica o diálogo entre gestores e corpo docente.

Nas escolas públicas, existe um sistema único determinado pela Secretaria de Educação, que define as metas a serem seguidas pelos professores. Os gestores escolares exercem constante pressão para que os docentes cumpram essas metas, focando na execução dos currículos preestabelecidos. Desse modo, todas as escolas concentram esforços para alcançar bons resultados, principalmente no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM).

A gestão democrática valoriza os profissionais da educação como fundamentais para garantir uma escola pública de qualidade. Isso inclui o respeito à formação docente, condições adequadas de trabalho e remuneração justa. De acordo com o Plano Estadual de Educação de Pernambuco (2015–2025), é necessário assegurar a valorização dos profissionais da educação por meio de políticas de carreira, formação continuada e condições estruturais adequadas nas escolas.

Silva (2017, p. 243) afirma que, de acordo com dados da CNTE, a rede estadual de Pernambuco não cumpre a Lei do Piso no que diz respeito ao valor estabelecido. Esse dado evidencia a desvalorização do magistério, uma vez que os professores, além de receberem salários abaixo do previsto em lei, frequentemente são obrigados a lecionar disciplinas fora de sua área de formação.

Tal realidade compromete a qualidade do ensino e vai de encontro aos princípios da gestão democrática, que pressupõem a valorização profissional como eixo central para a efetivação de uma educação pública de qualidade.

Conforme Cavalcanti (2018), "a autonomia da gestão sobrepõe-se à do professor, que passa a conduzir o ensino sob as metas estabelecidas em currículo definido" (p. 250). Esse modelo de gestão centralizada reduz o espaço para a criatividade e autonomia do professor, que muitas vezes é visto apenas como executor de ordens.

A pressão para cumprir metas e currículos pré-definidos pode desvalorizar a profissão docente e deixar a desejar no atendimento às necessidades dos alunos. É fundamental que o gestor escolar não se sobreponha à autonomia do professor. Quando o docente possui autonomia, ele pode planejar suas aulas de acordo com a realidade dos estudantes e buscar as melhores estratégias pedagógicas para promover a aprendizagem efetiva.

O presente documento reúne propostas e reflexões voltadas para o desenvolvimento integral dos alunos no estado de Pernambuco, abordando ações necessárias para renovar o Plano Estadual de Educação e fortalecer a gestão democrática nas escolas públicas. Ressalta-se a importância de promover o diálogo entre a gestão escolar, corpo docente, alunos, famílias e comunidade, visando uma educação de qualidade, inclusiva e acompanhada de tecnologias educacionais.

A gestão democrática e a valorização dos profissionais da educação são elementos essenciais para a construção de uma escola de qualidade. A participação de todos os membros da comunidade escolar, juntamente com a valorização dos professores, cria um ambiente mais engajador, transparente e eficaz, capaz de gerar melhores resultados educacionais e preparar os alunos para a vida em sociedade.

A autonomia do professor significa ter liberdade para tomar decisões sobre sua prática pedagógica, dentro do contexto educacional em que atua.

A autonomia docente é fundamental para a inovação, a adaptação às necessidades dos alunos e a criação de um ambiente de aprendizagem mais engajador.

Liberdade para escolher metodologias de ensino que se adequem ao contexto da turma, Participação na elaboração do projeto pedagógico da escola, Realização de projetos de pesquisa e extensão que contribuam para o desenvolvimento profissional.

Maior satisfação profissional e engajamento, melhora na qualidade do ensino e aprendizagem, desenvolvimento de habilidades como tomada de decisão e resolução de problemas. Dados sobre a relação entre a valorização salarial e a qualidade do ensino.

A Pedagogia da Autonomia, desenvolvida por Paulo Freire, e a gestão democrática nas escolas estão intrinsecamente ligadas, pois ambas buscam a construção de uma educação mais justa, participativa e libertadora. A pedagogia freiriana enfatiza a importância da autonomia do educando, incentivando a criticidade e a tomada de decisões, enquanto a gestão democrática busca envolver toda a comunidade escolar nas decisões pedagógicas e administrativas, criando um ambiente de colaboração e respeito mútuo.

As pesquisas sobre gestão democrática na educação revelam desafios e avanços na participação da comunidade escolar na tomada de decisões. Um ponto crucial é a forma

como os gestores são escolhidos, com dados indicando que a indicação direta ainda é predominante em muitos casos, enquanto a participação da comunidade em eleições ou processos seletivos qualificados é menos frequente. No entanto, há um reconhecimento crescente da importância da gestão democrática para a qualidade da educação e para a formação de cidadãos mais conscientes e participativos.

A formação continuada tem implicações práticas importantes tanto para os profissionais quanto para as instituições onde atuam. Ela permite a atualização constante de conhecimentos, o desenvolvimento de novas habilidades e a melhoria da prática profissional, levando a um aumento da qualidade do trabalho e, conseqüentemente, dos resultados. Além disso, a formação continuada promove a motivação e o engajamento dos profissionais, além de estimular a reflexão crítica sobre a própria prática.

Pesquisas mostram que escolas com gestão democrática tendem a apresentar melhores resultados em avaliações externas, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB).

Dados sobre o aumento do engajamento de pais, alunos e professores em escolas com gestão democrática podem ser incluídos, demonstrando a importância da participação na construção de um ambiente escolar mais positivo, a redução de conflitos em escolas com gestão democrática também podem ser relevantes, indicando a importância da comunicação e da tomada de decisões coletiva.

4. Objetivos Gerais

Promover o desenvolvimento integral dos alunos, garantindo a permanência escolar, o bem-estar e a melhoria do desempenho pedagógico.

4.1 Objetivos Específicos e Ações

- Prevenção da evasão e da violência escolar.

Implementar mecanismos para evitar a evasão e a violência, oferecendo reforço escolar aos alunos com baixo rendimento, promovendo a aprendizagem e o bem-estar.

- Registrar e analisar relatos de violência física e psicológica no ambiente escolar, promovendo ações de prevenção e combate.

- Implementar mecanismos para evitar esses problemas, oferecendo reforço escolar para alunos de menor rendimento e comprometendo-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes.

- Registrar e analisar relatos de violência física e psicológica no ambiente escolar, promovendo ações de prevenção e combate.

- Valorização da autonomia docente.

- Incentivar a elaboração de planos de aula próprios pelos professores, evitando o repasse de conteúdos prontos, valorizando a experiência profissional e promovendo a liberdade pedagógica.

Oferecer oportunidades de formação continuada e reconhecimento institucional aos educadores.

- Levantamento e garantia de materiais.

- Realizar diagnóstico sobre os materiais didáticos, equipamentos tecnológicos (como computadores, projetores, máquina de xerox, ar-condicionado) e mobiliário escolar.

- Garantir que a escola esteja equipada com os recursos necessários ao pleno funcionamento das atividades pedagógicas e administrativas.

- Garantir que a escola esteja equipada com os recursos necessários ao pleno funcionamento das atividades pedagógicas e administrativas.

- Aulas de reforço e acompanhamento individualizado

- Oferecer aulas de reforço aos alunos com dificuldades de aprendizagem, acompanhando seu desenvolvimento por meio de avaliações contínuas.

- Envolver as famílias no processo educativo, incentivando sua participação no acompanhamento do desempenho dos filhos.

A expectativa é que o novo Plano Estadual de Educação valorize essas ações, promovendo a gestão democrática, o diálogo entre os diversos atores escolares, a inclusão, a avaliação de resultados, o uso das tecnologias e o acompanhamento do desempenho dos estudantes.

A gestão escolar precisa ir além da administração burocrática, envolvendo liderança pedagógica, escuta ativa e participação coletiva. O sistema atual, mesmo informatizado, apresenta limitações quanto à inclusão das famílias, principalmente as de baixa renda, que não têm acesso à internet, comprometendo a comunicação com a escola.

Além disso, o modelo único imposto pela Secretaria de Educação define metas e currículos rígidos, pressionando os professores e restringindo sua autonomia. Esse cenário desestimula a criatividade docente e reforça um padrão de ensino voltado apenas para avaliações externas, como o ENEM.

Segundo Cavalcanti (2018), “a autonomia da gestão sobrepõe-se à do professor que passa a conduzir o ensino sob as metas estabelecidas em currículo definido” (p. 250). Torna-se, portanto, urgente um modelo de gestão que respeite a autonomia dos professores, permitindo-lhes adaptar o currículo à realidade dos alunos e buscar estratégias de ensino mais eficazes e inovadoras.

5. Conclusão

O Plano de Gestão Escolar apresentado visa melhorar a qualidade da educação em uma escola pública de Pernambuco por meio da gestão democrática, valorização da autonomia docente, prevenção da evasão e violência escolar, e promoção de aulas de reforço e acompanhamento individualizado. Os principais objetivos e ações do plano incluem:

- Promover a gestão democrática e a participação de todos os membros da comunidade escolar
- Valorizar a autonomia docente e a liberdade de ensino
- Prevenir a evasão e violência escolar
- Promover aulas de reforço e acompanhamento individualizado
- Garantir materiais didáticos e equipamentos tecnológicos necessários

7. Referências

BARBOSA, S. M. da S. *Plano de Gestão Escolar: Biênio 2013/2015*. Escola Ana Faustina, Surubim – PE, 2013.

CAVALCANTI, A. C. D. Trabalhadores em Educação no Governo de Pernambuco: por um diálogo ativo. *Educar em Revista, Curitiba, v. 34, n. 69, p. 245-260, maio/jun. 2018.

ESTADO DE PERNAMBUCO. *Plano Estadual de Educação de Pernambuco 2015–2025*. Disponível em: <https://transparencia.pe.gov.br/wp-content/uploads/2023/12/plano-estadual-de-educacao_-_versao-final-07-06-2015-1.pdf>. Acesso em: 28 maio 2025.

ESTADO DE PERNAMBUCO. *Portal SIEPE: Sistema de Informações da Educação de Pernambuco*. Disponível em: <<https://www.siepe.educacao.pe.gov.br/>>. Acesso em: 28 maio 2025.

MARQUES, L. R. Formação de uma cultura democrática na gestão da escola pública: analisando o discurso dos conselheiros escolares. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 33, n. 121, p. 1175-1194, out./dez. 2012.

MILITÃO, S. C. N. A gestão democrática na legislação educacional nacional: avanços, problemas e perspectivas. *Horizontes*, Itatiba, SP: USF, v. 37, e019007, 2019.

SANTOS, S. M. M.; CASTRO, S. B. D. de. Gestão democrática e participação na escola pública. *Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 45, n. 1, e 92062, 2020.

SARAIVA, A. M. A. As políticas de retenção profissional de docentes na Região Nordeste: implementação, rotatividade e regularidade. *Educar em Revista, Curitiba, v. 39, e85942, 2023.*

SILVA, K. N. P.; SILVA, J. A. A. da. Trabalho docente e educação integrada nas escolas técnicas estaduais de Pernambuco. *Educar em Revista, Curitiba, n. 65, p. 237-247, jul./set. 2017.

VIEIRA, S. L. Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense. *Estudos Avançados, São Paulo, v. 21, n. 60, 2007.*

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Educação básica: a equidade numa perspectiva territorial. In: XVIII Encontro de Pesquisa Educacional do Norte e Nordeste. Maceió, AL, 2007.