



UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC  
ÁREA DE CIÊNCIAS DAS HUMANIDADES  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR  
CAMPUS APROXIMADO DE CAMPOS NOVOS

## **OS PASSOS DO GESTOR PARA UMA ESCOLA DE QUALIDADE**

FATIMA PINCEGHER DE OLIVEIRA

Campos Novos

2016

FATIMA PINCEGHER DE OLIVEIRA

## **OS PASSOS DO GESTOR PARA UMA ESCOLA DE QUALIDADE**

Trabalho apresentado à Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC, como requisito parcial para a obtenção de média bimestral na disciplina de Planejamento em Gestão Escolar, do Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar.

Orientadoras:

Prof. Dra. Jaqueline Marcela Villafuerte Bittencourt

Prof. Dra. Cleusa Conceição Terres Schuch

Campos Novos

2016

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	7
2.1 A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA COMO FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL PARA ALÉM DO CAPITAL.....	8
2.1.1 A escola para além do capital .....	9
3 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR.....	14
3.1 HISTÓRICO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA GOVERNADOR CELSO RAMOS .....	14
3.2 OBJETIVO DO PLANO E DIAGNÓSTICO POR DIMENSÕES.....	14
3.2.1 Dimensão Sócioeconômica.....	14
3.2.2 Dimensão Pedagógica.....	15
3.2.3 Dimensão Administrativa .....	19
3.2.4 DIMENSÃO FINANCEIRA .....	21
3.2.5 Dimensão Física.....	22
4 METAS E AÇÕES .....	23
4.1 AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO .....	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	26
6 REFERÊNCIAS .....	27

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ÍNDICE GERAL DA ESCOLA – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS .....	17
QUADRO 2 -ÍNDICE GERAL DA ESCOLA – ENSINO MÉDIO.....	18
QUADRO 3 - IDEB EEB GOV. CELSO RAMOS .....	18
QUADRO 4 - IDEB DE SANTA CATARINA .....	18

## 1 INTRODUÇÃO

A preocupação em proporcionar um novo modelo de gestão escolar, a chamada gestão democrática, surge com a Constituição de 1988, com os processos de descentralização da gestão escolar e por fim com a LDB/96 que entre outros aspectos vem propor uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira da escola.

Atualmente, esse novo modelo de gestão encontra-se presente em praticamente todas as discussões e discursos da reforma educacional no que se refere à gestão. A gestão democrática desencadeia uma participação social nas tomadas de decisões, na destinação de recursos financeiros e investimentos, nos processos de avaliação da escola, uma vez que chama à participação todos os segmentos organizados da comunidade escolar.

O diretor desempenha nesse caso papel fundamental na gestão democrática, pois a ele cabe dificultar ou facilitar a implantação de procedimentos participativos. No entanto, as escolas necessitam de gestores capazes de trabalhar e viabilizar a resolução de problemas em conjunto, que exerça trabalhos de equipe, delegando autoridade e dividindo o poder.

Para que se alcance de fato uma gestão participativa, todos os segmentos organizados da escola devem estar comprometidos com a proposta que a mesma apresenta, nesse caso podem encorajar o gestor a enfrentar os desafios do cotidiano com segurança e persistência.

Luck (2001), mostra que diretores participativos baseiam-se no conceito de autoridade compartilhada, onde o poder é delegado aos representantes da comunidade escolar e as responsabilidades desse são assumidas por todos.

Um bom plano de ações educacionais só é eficaz quando construído coletivamente. Nesse caso, um instrumento importante para construção de metas e estratégias, bem como para solução de problemas identificados é o diagnóstico, que deverá com base no PPP escolar conter linguagem clara e objetiva, diálogo com professores e alunos, de forma que todos os envolvidos possam apropriar-se dele, sendo capazes de identificar a real situação educacional, os principais problemas e apontar caminhos para solução.

Acredita-se que todo bom diagnóstico se constrói com dados e análise desses. Isso é um grande desafio na escola, pois se torna necessário utilizar essas informações e ainda acrescentar dados históricos, sociais, econômicos e culturais em que a escola se encontra inserida.

Acreditamos que o diagnóstico é a etapa mais importante de todo planejamento, pois trazem a visão da comunidade escolar os aspectos que necessitam de mudanças fazendo com

que a escola conheça a sua situação presente, seus principais problemas e seus desafios a serem superados.

Este trabalho apresenta um referencial teórico e a continuação apresenta a caracterização da escola e seu diagnóstico, na sequência está a relação de metas e ações, assim como a forma de avaliação do plano, finaliza apresentando algumas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A educação é uma prática social, e a gestão da escola se constitui em um processo político, pedagógico e administrativo que implica planejamento, execução e avaliação do trabalho educativo. Assim, torna-se necessário que as escolas tenham uma gestão democrática onde todos participem nas tomadas de decisões, contribuindo para a construção de novos olhares quanto à forma de organizar e gerir a escola pública.

Gestão é o processo de chegar a uma decisão e fazer a mesma funcionar. É uma atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização.

A direção é o meio pelo qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas para atingir os objetivos. Ela põe em ação o processo de tomada de decisões na organização e coordena os trabalhos.

As organizações escolares se caracterizam como unidades sociais onde se destaca a interação entre pessoas e sua participação na formulação de objetivos e de modos de funcionamento da comunidade escolar. E isso ocorre quando em uma escola a gestão democrática realmente está acontecendo, e tem como resultados um clima de confiança no trabalho realizado, a certeza de estar desenvolvendo algo de bom e genuinamente útil à comunidade e se têm a segurança de reconhecimento dos resultados obtidos. Quando o diretor é dedicado e capaz a gestão democrática existe na escola.

O diretor de escola já não é apenas um administrador: ele deve ser também um inovador. E estas duas funções não são contraditórias: tornam-se compatíveis quando a direção das escolas se torna mais democrática, quando atribui poderes mais amplos ao conjunto dos agentes da escola: professores, pais, coletividade local. (VALERIEN, 2002, p. 152)

O gestor democrático, sem renunciar a sua posição de principal responsável, valoriza a participação dos liderados na tomada de decisões, procurando apreender as aspirações do grupo e dando-lhes oportunidade de expressar-lhe livremente.

O processo democrático vive da ação coletiva. O diretor integra e utiliza em seu trabalho as ideias e as contribuições dos professores. Esta forma de direção implica acordo, discussão e participação dos professores na seleção da política a seguir e nas decisões a tomar. O responsável considera seu trabalho como sendo o de um moderador que deve assegurar posteriormente a implementação das decisões. (VALERIEN, 2002, p. 82)

Como regra geral, a gestão democrática é a mais adequada para a condução das atividades de uma escola como ferramenta de transformação social para além do capital. O bom diretor tem sempre a preocupação de não menosprezar os demais participantes, colhendo suas sugestões, ideias, contribuições espontâneas. Não põe em execução uma decisão sem antes certificar-se de que foi bem compreendida e aceita por todos. A participação do grupo na tomada de decisões é a garantia de maior identificação de todos com o trabalho a ser realizado. Fica mais fácil conseguir a adesão e o entusiasmo de professores, funcionários e alunos para um programa de inovação adotado pela escola, quando todos sentem que se trata de um projeto em que cada um pode dar alguma coisa de si.

Essa relação de amizade e união entre todos os elementos que compõem a escola, incluindo a comunidade é de suma importância para que haja uma gestão de qualidade podendo oferecer um ensino também de qualidade para seus alunos, auxiliando de fato na formação de cidadãos críticos e responsáveis, e será uma ferramenta de transformação social da comunidade em geral para além do capital.

## 2.1 A DEMOCRATIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR PÚBLICA COMO FERRAMENTA DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL PARA ALÉM DO CAPITAL

A gestão democrática no âmbito escolar suscita nos sujeitos maior responsabilidades e maior participação no processo de tomada de decisões colaborando para o avanço dos processos democráticos na sociedade. Também configura-se como sendo ponto central para uma educação crítica que expõem e condena as desigualdades sociais numa busca pela justiça social e respeito pela diversidade.

Em contrapartida, a lógica do sistema pressupõe que a escola use de seu poder para propagar a ideia do individualismo e da competitividade, isso ocorre através de metas estipuladas de cima para baixo e que consideram resultados obtidos pelas avaliações externas, tornando-a um ambiente de treinamento e não um espaço de reflexão crítica e contribuindo para a manutenção da sociedade liberal e conservadora.

Gestão no âmbito educacional significa além de gerência, administração, tomada de decisão, organização, e direção, é entendida como o ato de gerir sobre a dinâmica cultural da escola, tendo como base princípios da democracia contidos nas diretrizes e políticas educacionais públicas.

A gestão escolar exige de seu gestor, de acordo com Monteiro (2001), habilidades técnicas, humana e conceitual.

As Teorias da Administração vêm organizando e estruturando o trabalho nos diversos setores produtivos. Elas também foram utilizadas ao longo da história no ambiente escolar para conduzir, controlar e avaliar e designar os papéis desempenhados pelos gestores e tendo como pressupostos a técnica organizatória e a racionalidade científica e financeira.

A teoria administrativa preza por técnicas que excluem o operário do processo de tomada de decisão e, estão presentes na escola, com o uso dos conhecimentos acumulados historicamente, como forma de treinar os indivíduos, tornando- os alienados e reprodutores da ideologia capitalista de produtividade.

A escola, entendida como um aparelho ideológico, agora incorpora a ideia de gestão democrática e recebe uma demanda trabalhadora que busca direitos e consciência crítica, contrariando o primeiro papel da escola que era o de formar para o mercado de trabalho. Integrase a esse contexto um ser humano que carrega consigo as suas vivências e saberes adquiridos com as relações.

Com a tecnologia se desenvolvendo cada vez mais exigiu do trabalhador mais saberes e desenvolvimento psíquico, para não perder lugar no mercado.

Para isso as escolas começaram a ser mais presentes na sociedade, pois é através dela que chegam os conhecimentos.

### **2.1.1 A escola para além do capital**

Mészáros (2008) esclarece que a escola constitui apenas parte de uma complexa rede ideológica que permeia toda sociedade, que como ela serve para a reprodução do capitalismo, ela serve também para questionar o domínio do capital. Diz ainda que, a escola é parte apenas de uma complexa rede ideológica que permeia toda a sociedade, que ela pode servir para a reprodução do capitalismo, como também para questionar o domínio do capital. Ele faz referência em Gramsci que defende a escola como o espaço de resistência ao capital.

Mészáros aponta que, a gestão democrática ao gerar conflito de ideias faz com que o sujeito se torne crítico e colaborador de uma educação política. Quando diz que a educação vai além das salas de aula o autor afirma que, a exigência de uma reestruturação social não modifica a lógica do capital dentro da sociedade que se baseia no capital.

A educação ocorre durante toda a nossa vida buscando o pleno desenvolvimento do ser humano e da sociedade que priorize as práticas educacionais que rompam com a lógica capitalista. De acordo com MÉSZÁROS, (2008, p. 5), “[...] no âmbito educacional, as soluções não podem ser formais; elas devem ser essenciais”, para que o pleno desenvolvimento educacional aconteça, e assim, o pleno desenvolvimento do ser humano e da sociedade ocorra.

[...] A gestão democrática, ao possibilitar aos sujeitos escolares a plena participação pedagógico-política nas decisões (via voto), através de representações ou por forma direta, transforma aquele ambiente escolar em um espaço de confronto de ideias, de embates, de concepções fomentando a necessidade de lidar com as diferenças. Nesse sentido, o outro não é mais o competidor e o concorrente e sim aquele que participa das decisões, disputando visões a respeito daquele espaço. (RIBEIRO et all, 2014, p.13)

Nessa perspectiva, o individualismo vai cedendo espaço para o coletivo, tomada de decisões dialogadas e discutidas. Todos os segmentos da escola são de extrema importância nesse processo e podem contribuir para a construção de alternativas frente a lógica do capital.

Se o que se deseja é que a sociedade lute pelos seus direitos e participe e tome decisões com consciência, a gestão democrática não pode se tornar uma realidade em apenas uma unidade escolar, e sim ela deve ser disseminada à todas, buscando assim contribuir para a crítica para com os problemas sociais, desigualdades e lutas pelos direitos e diversidades.

Também vale ressaltar que todas as vozes nesse processo democrático precisam ser ouvidas, não sendo a convicção do gestor de maior peso para as decisões pedagógicas. Além disso, um processo democrático deve ser transparente informando a comunidade sobre as ações desenvolvidas e solicitando apoio da mesma para as que serão realizadas. A gestão ocorre coletivamente, por meio de confronto de opiniões e percepções e embate de ideias.

Para entendermos o que é gestão democrática, precisamos entender a diferença que há entre gestão escolar e gestão democrática. Vieira (2007), explica que gestão escolar está ligada a gestão do estabelecimento de ensino, já a gestão educacional significa a organização dos sistemas de ensino federal, municipal e estadual. Assim sendo, agora nos aprofundaremos ao potencial transformador do modelo democrático de gestão.

Os autores concordam com Mézáros (2008), quando descreve que não veem a escola como um espaço isolado de outros locais de intervenção, nem mesmo que irá salvar todos da lógica perversa do capitalismo, tampouco um símbolo do imobilismo e agente central de transformação, mas sim um espaço de luta que contribui para a instauração de uma sociedade emancipatória. Dessa forma, entende-se que a gestão democrática é uma tarefa complexa que

exige posição administrativa e pedagógica da escola frente ao sistema capitalista, inclusive no âmbito da sala de aula.

A consolidação de uma gestão escolar emancipatória, ou democrática, perpassa por ações que envolvam todos os integrantes da comunidade escolar na tomada de decisões.

Contudo, é preciso salientar, como enfatiza Lima (2013), que não se efetiva uma gestão democrática do dia para a noite, mas por meio de um processo cheio de idas e vindas, que constantemente, precisa ser pensado e repensado, discutido e dialogado, sem perder de vista o ideal a ser perseguido.

A gestão escolar deve buscar a participação coletiva, crítica e que possa ser pertinente a resolver os problemas da escola, perante a uma sociedade que tem por excelência a prática capitalista e deixa a desejar ao social e cultural.

Lima (2013), aponta que, “o homem se humaniza pela educação e se desumaniza na educação”. O processo educativo é de fundamental importância que em todo momento, em diferentes espaços, apreendemos conceitos que serão articulados a outros e difundidos entre colegas de trabalho, familiares, amigos, tecendo uma rede de saberes diversos, construídos e debatidos coletivamente. E que a escola seja uma escola para todos, que envolva no processo todas as classes sociais e que a qualidade seja oferecida a todos, portanto a gestão escolar deve promover o debate pela luta política em todos os espaços da vida humana. A gestão democrática deve expandir-se do âmbito da direção da escola e também incluir os departamentos, secretarias e outros órgãos educacionais.

Dessa maneira, para que a gestão escolar democrática não seja apenas um belo discurso vazio, respaldado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei n. 9.394/96, é preciso que, antes de mais nada, os sujeitos que compõem o espaço escolar se perguntem: que escola desejamos? Que perfil de alunos desejamos que a sociedade receba? Que modificação pretendemos na sociedade? Se é que queremos mudanças!

A gestão democrática possui claros elementos de emancipação, mas para isso é preciso que acreditemos na escola como um espaço de resistência (MÉSZÁROS, 2008) nesse tipo de gestão como uma ferramenta de participação coletiva e que reflitamos sobre nossa atuação diária no cotidiano escolar, sempre atentos a não cometermos contradições e reproduzirmos em nossas práticas a dominação, que tanto lutamos para superar.

Entende-se que, a gestão escolar exige do gestor, além de conhecimentos administrativos e instrumentais, elementos e habilidades que não podem ser reduzidas somente

no âmbito administrativo, pois este deve possuir habilidades técnicas, humanas e conceituais para que a gestão democrática realmente ocorra.

A gestão democrática não deve limitar-se a uma escola específica, mas sim deve acontecer em todo o âmbito educacional, de maneira onde todos possam fazer parte do processo educacional.

Perante tais apontamentos, conclui-se que tanto o conceito, como também as práticas democráticas precisam ser discutidas e interpretadas no interior da escola para que ocorra a gestão participativa e não reprodutora da desigualdade social, mas que seja a semente de transformação pela via da participação popular, garantindo a autonomia da unidade escolar e possibilitando aos sujeitos da comunidade escolar tornarem-se protagonistas desse espaço, criando um sentimento de pertencimento que resultará em uma ressignificação da escola, tornando-a um espaço de luta que contribui para a instauração de uma sociedade emancipatória.

A gestão escolar deve buscar a participação coletiva, crítica e que possa ser pertinente a resolver os problemas da escola, perante a uma sociedade que tem por excelência a prática capitalista e deixa a desejar ao social e cultural. A gestão democrática deve expandir-se do âmbito da direção da escola e também incluir, os departamentos, secretarias e outros órgãos educacionais.

Dessa maneira, para que a gestão escolar democrática não seja apenas um belo discurso vazio, se faz necessário que seja uma ferramenta de participação coletiva e que reflitamos sobre nossa atuação diária no cotidiano escolar sempre atentos a não cometermos contradições e reproduzirmos em nossas práticas a dominação, que tanto lutamos para superar.

A Gestão Democrática não é uma concessão, não pode ser decretada ou instituída. Ela é um direito, é uma conquista, é “instituinte” e, como tal, vai para além de compartilhar a gestão. Não se trata, portanto, de abrir uma concessão para a comunidade e para o colegiado expressarem suas expectativas ou realizarem ações de benfeitorias pela escola. É um direito sobre o qual se democratizam as relações, os conhecimentos, os projetos de homem e de sociedade e se lutam por políticas que possam tornar a escola um espaço verdadeiro de produção do conhecimento. Isto implica em fazer com a escola e não pela escola ou pelo Estado.

É por isso, também, que a Gestão Democrática não pode ser mais um clichê. Se ela não for tomada como método e concepção pela escola, pela direção, pelos órgãos colegiados e pelas políticas públicas em nível estadual e federal, a participação continuará sendo um engano e, mais uma vez, não estaremos contribuindo efetivamente para se consolidar uma cultura de democracia no âmbito da escola.

Numa gestão democrática, o gestor precisará saber como trabalhar os conflitos e desencontros, deverá ter competência para buscar novas alternativas e que as mesmas atendam os interesses da comunidade escolar, deverá compreender que a qualidade da escola dependerá da participação ativa de todos os membros, respeitando individualidade de cada um e buscando nos conhecimentos individuais novas fontes de enriquecer o trabalho coletivo.

Dessa forma, entendemos que, a democracia no interior da escola não é apenas um princípio manifesto na legislação e no Projeto Pedagógico e, nem tampouco este pode ser apenas um documento formalista que se faz para entregar para os órgãos mantenedores. A democracia tem que ser assumida como método e concepção.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR**

A Escola de Educação Básica Governador Celso Ramos, situada na Avenida Santa Terezinha, número 105, em Joaçaba, Estado de Santa Catarina, foi criada pela Lei número 3.545 de 12 de novembro de 1964, conforme publicação no Diário Oficial número 7.690 de 14 de novembro de 1964. É mantida pelo Governo do Estado.

#### **3.1 HISTÓRICO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA GOVERNADOR CELSO RAMOS**

Iniciou seu funcionamento no prédio do Grupo Escolar Roberto Trompowski em março de 1965 com o 2º grau (Curso Normal) no período noturno.

Em 01/03/1967, foi anexada a Escola o curso de 1º grau antigo Curso Normal Regional Ana Cidade, funcionando também no período vespertino.

Até dezembro de 1971, a Escola funcionou nas dependências do Grupo Escolar Roberto Trompowski. Em abril de 1972 passou a funcionar em prédio próprio, construído numa área de 3.600m<sup>2</sup> e inaugurado em 05/04/1972.

#### **3.2 OBJETIVO DO PLANO E DIAGNÓSTICO POR DIMENSÕES**

Despertar nos alunos a consciência e a importância do estudo para se tornarem cidadãos críticos, conscientes e capazes de se posicionarem diante das mais diversas situações cotidianas.

##### **3.2.1 Dimensão Socioeconômica**

Nessa dimensão ficam claros os dados, referentes aos indicadores demográficos sociais e econômicos da comunidade escolar, bem como as questões históricas, étnicas e culturais, tornando possível assim traçar um diagnóstico do perfil socioeconômico em que a escola está inserida.

A EEB Governador Celso Ramos é uma escola de localização central, portanto atende alunos oriundos do centro bem como dos mais diversos bairros da cidade e de municípios vizinhos. A escola tem o compromisso de como uma escola pública atender toda comunidade a que faz parte com consciência da realidade em que está inserida.

O perfil dos nossos alunos são de aproximadamente 60% filhos de trabalhadores de classe média/baixa, e 63% ainda trabalhadores da agroindústria e comércio, principal fonte econômica de nosso município. Os dados recolhidos via INEP no ano de 2015 apontam para nosso município uma realidade de nível socioeconômico médio. Esses dados foram obtidos tendo em conta a escolaridade dos pais e posse de bens e contratação de serviços pelas famílias dos estudantes, através de pesquisa/questionário feita com alunos da U.E e informações adquiridas através de questionamento no momento da matrícula escolar, conversas pedagógicas com os educandos e seus familiares e reuniões realizadas durante o ano letivo de 2015. As famílias dos estudantes da nossa escola pouco acompanham a vida escolar dos filhos. Percebemos isso, na ausência em reuniões e assembleias e quando solicitamos a sua presença para resolver problemas referente aos filhos, além de dificuldades financeiras que obriga parte dos alunos de Ensino Médio abandonarem os estudos, ou postergá-los para contribuir no orçamento familiar, fazendo com que, aumente o índice de reprovação/frequência (22,9%) e evasão escolar (3,7%), esses dados são de 2015 de todo o Ensino Médio. (SISGESC)

É muito triste saber que os alunos precisam trabalhar para ajudar na situação econômica de suas famílias. Diante disso vêm para a escola cansados, desmotivados, sem tema e em sala de aula não fazem as atividades propostas, pois para eles o dinheiro recebido no fim do mês ajuda no orçamento doméstico além dos seus gastos pessoais, sendo muito mais importante que uma nota na escola. Sendo assim os professores enfrentam dificuldades para fazer com que esses alunos tenham êxito na aprendizagem e progresso nos estudos.

Ainda assim, um terço dos alunos que concluem o ensino médio buscam prestar concursos vestibulares e intencionam seguir estudos de nível superior (dados obtidos através de questionamento *in loco* – na escola).

### **3.2.2 Dimensão Pedagógica**

O pedagógico é atividade fim da escola, portanto, nessa dimensão, o diagnóstico precisa extrapolar a mera apresentação de dados e indicadores educacionais. Aqui, se torna necessário

diagnosticar como está a realidade da escola no que se refere ao processo de ensino e aprendizagem.

A EEB Governador Celso Ramos trabalha com Ensino Fundamental II no turno matutino e vespertino, Ensino Médio nos turnos matutino, vespertino e noturno. Conta com 16 turmas ao todo, sendo, 04 de Ensino Fundamental II e 12 de Ensino Médio.

A EEB Gov. Celso Ramos, cumpre as normas segundo a Lei Nacional nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, que fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, e também na Lei Complementar Estadual nº 170, de 07 de agosto de 1998, que dispõe sobre o Sistema Estadual de Educação.

No item avaliação, inserido no PPP desta U.E segue a portaria nº 31 de 28/10/21024. A escola estabelece que seja registrado no diário de classe no mínimo 3 notas durante o bimestre, sendo que uma equivale a uma prova individual e sem consulta com direito a recuperação, conforme previsto na dimensão pedagógica do PPP. No entanto, a recuperação conforme prevista no PPP, item avaliação, deverá oportunizar ao aluno a chance de obter de zero a dez pontos. A recuperação paralela em estudos oportuniza todos os alunos que quiserem superar sua deficiência no processo de ensino aprendizagem em qualquer disciplina, a recuperação é feita do conteúdo previamente estudado e da nota da prova bimestral, após a recuperação, o aluno demonstrará que superou as dificuldades sendo sua nota substituída pela maior. O professor fará registro no Professor online marcando Prova1 e recuperação1. Os dias de prova e recuperação são anotados num quadro em sala de aula e na Agenda online (que os alunos e pais podem acessar a qualquer momento) e falado várias vezes para todos durante as aulas com os professores.

A matriz curricular e a organização do Ensino Básico, oferecidas pela UE, baseiam-se numa concepção de ensino que integra o desenvolvimento de competências, visando o prosseguimento de estudos com aprendizagem e tornando o trabalho pedagógico como um princípio educativo e construtivo de formação integral do educando, proporcionando-lhe um quadro teórico-referencial de análise que permita compreender o processo pedagógico em sua totalidade e complexidade. Portanto, o currículo escolar vem sendo construído em um processo dinâmico a partir de Diretrizes Curriculares Nacionais, e Orientação Curricular com foco no que ensinar: Conceitos e Conteúdos para a Educação Básica (setembro 2011) – SED.

O currículo, a matriz curricular do Ensino Médio para a Escola de Educação Básica Governador Celso Ramos está organizado e fundamenta-se nos eixos da Base Nacional Comum

que engloba os conteúdos centrais para a formação do educando (conteúdos programáticos por disciplina) em conjunto com a Parte Diversificada.

A concepção pedagógica contribui com o conhecimento para que nossos alunos possam exercer plenamente a sua cidadania através de discussões, fóruns, debates, mostra de trabalhos e palestras, participando assim dos processos de transformação e construção da sociedade e do mundo. Que este aluno seja, crítico, reflexivo, coerente, justo e solidário em sua vida pessoal e profissional. Sendo preparado diariamente através de suas atividades em sala de aula (trabalhos, apresentações, convivência com professores, colegas, pessoas com deficiência, passeios de estudo, participações em eventos do calendário escolar), projetos direcionados à Africanidade e temas atuais, aliando a teoria com prática.

O professor tem a função de mediar o conhecimento com o aluno, para isso, precisa se apropriar de conhecimentos contínuos, registro e desenvolvimento das atividades, encontro regular com a equipe docente para discutir, avaliar, analisar e procurar caminhos que estejam de acordo com a proposta curricular, tendo como meta a aprendizagem dos nossos alunos. Cabe ao professor também, motivar o aluno para a leitura, pesquisa proporcionando a ele a busca por um novo conhecimento de forma a enriquecer as aulas, criando situações onde mostre que assimilou e abrindo espaços para ir além da sala de aula.

Mas, conforme os dados retirados do sistema SISGESC, percebemos um índice alarmante de reprovação por infrequência e desistência, principalmente no Ensino Médio. Sabemos que a rotatividade de professores é grande, como também o despreparo dos mesmos, pois a chamada pública não exige formação acadêmica, fazendo com que os alunos sintam-se pouco motivados para permanecer na escola. No ano de 2013 a situação foi alarmante quanto a reprovação nas 8ª séries de Ensino Fundamental e 1ª do Ensino Médio. Tivemos 61,65% de aprovados, 25,37% de reprovados e 7,23% de desistentes.

#### QUADRO 1 - ÍNDICE GERAL DA ESCOLA – ENSINO FUNDAMENTAL ANOS FINAIS

Ano	Aprovados	Reprovados	Desistentes	Reprovado por Frequência
2013	70,3%	21,2%	2,4%	6,1%
2014	76,2%	11%	4,1%	8,7%
2015	75,4%	<b>15,6 %</b>	2,6%	6,4%

Fonte: SISGESC

## QUADRO 2 - ÍNDICE GERAL DA ESCOLA – ENSINO MÉDIO

Ano	Aprovados	Reprovados	Desistentes	Reprovado por frequência
2013	60,5%	19,2%	14%	6,3%
2014	61,1%	13,6%	15,5%	9,8%
2015	59%	<b>14,1%</b>	3,7%	<b>22,9%</b>

Fonte: SISGESC

A escola costuma com seu pedagógico acompanhar os registros e análises de taxas de aprovação, reprovação e abandono e juntamente com professores em reuniões pedagógicas propondo melhorias e implementação de ações discutidas no Conselho de Classe. No que se refere aos últimos anos do ensino fundamental, nossa escola obteve médio índice referente ao Indicador de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), ficando abaixo da meta projetada somente no ano de 2013 em decorrência da prova ter sido feita em turma de Correção de Fluxo e Turma de Conclusão dos anos finais. Sendo esses alunos, repetentes e com distorção idade/série.

## QUADRO 3 - IDEB EEB GOV. CELSO RAMOS

Ano	IDEB OBSERVADO	Metas Projetadas
2009	4,0	3,8
2011	4,6	4,1
2013	3,3	4,5

Fonte: Site do Inep

## QUADRO 4 - IDEB DE SANTA CATARINA

Ano	IDEB OBSERVADO	Metas Projetadas
2009	4,2	4,3
2011	4,7	4,5
2013	4,1	4,9

Fonte: Site do Inep

Ainda nesse sentido a escola tem realizado acompanhamento e frequência dos alunos através de programa APOIA, contatando as famílias bem como Conselho Tutelar e assegurado que os mesmos continuem frequentando a escola.

Como recebemos alunos oriundos de várias escolas e de municípios distantes para o ensino médio e 6º ano, que apresentam grande defasagem de aprendizagem, necessitamos de recursos humanos para promover ações de recuperação e acompanhamento pedagógico. Nos anos de 2014/15 foram desenvolvidos projetos que culminam com mostra escolar abertas à comunidade dentro e fora do ambiente escolar com envolvimento de todos os professores, alunos e familiares, intitulados: Sustentabilidade, Africanidade, Prevenção e Combate à Violência, Saúde e Prevenção. Em 2016 continuamos com os temas anteriores, sempre voltados ao processo ensino-aprendizagem, buscando os valores aprendidos em sala de aula, aliando assim a teoria e a prática (NEPRE). Também desenvolvemos o Projeto Multidisciplinar com o tema: Os Jogos Olímpicos sendo conhecidos e investigados pela percepção dos alunos da EEB. Gov. Celso Ramos, culminando com mostra dos trabalhos aberta à comunidade.

A escola possui Conselhos Escolares e Grêmio Estudantil em atividade. Realiza torneios interclasse semestralmente e participa de jogos escolares esportivos e culturais, denominados OLIEJHO (Olimpíadas Estudantis de Joaçaba e Herval D'Oeste) em nível municipal. Também participamos das OBMEP de matemática em nível federal. Neste ano de 2016, a Unidade escolar conta com o PENOA – Programa Estadual Novas Oportunidades de Aprendizagem para alunos de 6º ao 9º ano, e o terceiro ano do Ensino Médio participou do ENEM (2015) com 55% dos alunos de nossa Unidade Escolar. (Fonte INEP)

### **3.2.3 Dimensão Administrativa**

A EEB. Gov. Celso Ramos no ano de 2016 conta com 47 funcionários e quatro serventes, sendo do corpo administrativo: uma Diretora, duas Assessoras de Direção, uma Supervisora Escolar, uma Orientadora Educacional dois Assistentes de Educação, uma Assistente Técnica Pedagógica e ainda, três professores readaptados, dos quais um é responsável pela Biblioteca, um auxilia na secretaria e uma está em Atestado Médico. Neste contexto contamos com oito professores pós graduados e três professores com mestrado. No Corpo Docente, a escola possui 11 professores efetivos, dos quais 04 encontram-se afastados por interesses particulares, 01 em tratamento de saúde, e 06 atuando em sala de aula. Dos profissionais efetivos, 10 possuem pós-graduação, e 01 doutorado. Em nossa escola, possuímos 04 professores pós graduados que completam sua carga horária, mas que são efetivos em outras Unidades Escolares e mais 21 professores Admitidos em Caráter Temporário - ACT's. Sendo

que 13 professores possuem Curso Superior, 08 possuem somente Ensino Médio e destes 06 estão cursando o Ensino Superior. (Fonte SISGESC)

Os professores juntamente com a coordenação e direção formam grupos de trabalho para organizar as atividades escolares pedagógicas e administrativas da escola. A documentação dos alunos e professores fica arquivada na secretaria da escola organizada pelos Assistentes de Educação. A Escola possui uma Associação de Pais e Professores – APP, Conselho Deliberativo Escolar e o Grêmio Estudantil, eleitos pela comunidade.

A gestão escolar proporciona juntamente com a GERED, APP e Conselho Escolar, curso de formação continuada, no qual os professores cursistas recebem certificação. Em nossa escola sempre que possível, conforme calendário escolar pré-aprovado pela gerência, há reuniões por área do conhecimento, reuniões pedagógicas, conselho de classe e plantão pedagógico, no qual os pais têm acesso direto com professores para sanar dúvidas.

Quando os responsáveis não têm condições de vir no plantão pedagógico, podem se dirigir a escola em qualquer outro horário de funcionamento da mesma, pois utilizamos para melhor orientação um caderno de registro de cada aluno, separado por turma. Os profissionais e alunos que atuam na escola possuem ainda uma pasta individual na secretaria, que contém toda documentação em anexo, sob responsabilidade dos funcionários atuantes na secretaria (AE) com supervisão da direção.

A matrícula de alunos em nossa instituição seguirá as diretrizes da SED, sob responsabilidade da direção e secretaria escolar, que serão responsáveis pela divulgação junto a comunidade escolar.

A participação de pais em nossa escola acontece por meio de assembleias, plantões escolares, dia da família na escola, conselho escolar, APP e eventos realizados durante o ano letivo todos previstos no Calendário Escolar.

A escola como instituição social possui um conjunto de regras que quando violadas, necessitam de soluções para os conflitos entre as partes envolvidas, encontradas junto ao Projeto Político Pedagógica da escola.

A EEB. Gov. Celso Ramos pretende até 2019 realizar a Avaliação Institucional, tendo como pressuposto a Avaliação Formativa que proporciona informações acerca do desenvolvimento de um processo de ensino, com finalidade de reorientar a prática pedagógica dos educadores. Ela contribui efetivamente como suporte a um processo ético educativo e contínuo de mudanças. A avaliação esta, portanto, vinculada à qualidade, podendo possibilitar

que a comunidade escolar desenvolva uma cultura de avaliação. Será feito através de questionário com questões para todos os segmentos pais, alunos, professores e funcionários.

### **3.2.4 DIMENSÃO FINANCEIRA**

O total de recursos financeiros recebidos pela EEB Governador Celso Ramos originam-se em sua maioria de verbas estaduais e federais como PDDE – Programa Dinheiro Direto na Escola, e Cartão de Pagamento do Estado de Santa Catarina - CPESC que concede à escola autonomia para melhor viabilizar os recursos recebidos.

Tais recursos são administrados pela direção escolar, APP e Conselhos Escolares que se reúnem para decidir, analisar e planejar a melhor e mais urgente forma de aplicação, sempre lavrado em ATA.

Outro recurso destinado à educação neste governo, o que é uma inovação, é o cartão CPESC, que veio para suprir às necessidades imediatas da escola, sendo a direção juntamente com o conselho escolar, os responsáveis pela identificação da necessidade de sua utilização, ficando à direção incumbida da prestação de contas do mesmo. Cabe ressaltar que a verba é liberada semestralmente e o valor deixado em saldo não pode ser reprogramado.

A escola tem investido nos últimos anos, com a verba do PDDE em compras de livros pedagógicos, literários, data show que facilitam e dinamizam a aula dos professores, além de investir na formação continuada dos profissionais que trabalham na escola e com o recurso do cartão CPESC, investido em melhorias e pequenos reparos (tanto na parte física como nos instrumentos de trabalhos e materiais de expediente).

Como os recursos recebidos não são suficientes, a APP realiza durante o ano letivo promoções para arrecadação de fundos e auxiliar em pequenos reparos na escola, custeio de inscrições para jogos escolares, alimentação dos alunos que participam de feiras fora do âmbito escolar.

A prestação de contas é feita durante uma reunião com os membros da APP e Conselho Escolar e após divulgada em murais da U.E para toda a comunidade escolar com todos os comprovantes bancários.

### 3.2.5 Dimensão Física

Em relação à sua estrutura física, a escola possui área construída de 4.435 m<sup>2</sup> de alvenaria com 03 pisos. Há 01 ginásio de esporte, sem arquibancada; 01 sala ambiente de ciências e 01 de artes, 01 cozinha, 01 refeitório, 01 depósito, 01 pátio coberto, 28 módulos sanitários, 01 biblioteca, 02 salas de multimídia, 18 salas de aula, 01 almoxarifado, 01 laboratório de informática, 01 sala de suporte pedagógico, 01 sala de orientação, 01 sala de professores, 01 secretaria, 01 sala de direção, 01 auditório, 01 sala de leitura.

Também há rampa de acessibilidade na entrada principal, e na entrada dos alunos, há corrimãos para acessibilidade de um pavimento ao outro. Sendo que faltam melhorias no 3º pavimento como rampa de acesso.

A EEB Governador Celso Ramos está com a rede elétrica comprometida, necessitando de reparos urgentes e a retirada dos transformadores de dentro do pátio escolar. Os climatizadores recebidos não podem ser utilizados, pois a energia não suporta. Temos um amplo auditório, porém necessita de cadeiras novas, já que, as atuais estão desgastadas pelo tempo.

Em um contexto geral a estrutura física de nossa escola é favorável em relação a dimensão pedagógica, pois dispõe de vários ambientes que podem ser explorados pelos professores e alunos, dando maior opção de dinamismo. Com os reparos acima citados, o ambiente se tornaria, provavelmente, referência na comunidade, pois é na área central da cidade e atualmente atende à demanda não só da instituição escolar, mas sim de todos que dela necessitam, conforme sua disponibilidade, como por exemplo a GERED e a ADR. Cabe ressaltar que atualmente o CEJA encontra-se alocado no espaço físico da EEB Gov. Celso Ramos, dividindo os cômodos no mesmo horário de funcionamento (matutino, vespertino e noturno). Os alunos do CEJA também dividem o refeitório sendo que eles fazem a merenda 10 minutos antes dos alunos da EEB. Gov. Celso Ramos em todos os turnos, e corredores, banheiros, pátio coberto, auditório, e ginásio também são áreas em comum usadas pelas duas Unidades escolares.

#### 4 METAS E AÇÕES

<b>DIMENSÃO SÓCIOECONÔMICA</b>					
Metas: Elevar em 10% a participação das famílias/responsáveis no acompanhamento dos estudos e participação na vida escolar dos filhos					
<b>Ações</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Promover encontros com palestras de motivação e atividades envolvendo os pais, alunos, professores e toda a comunidade escolar.	Fortalecer a participação das famílias/responsáveis promovendo encontros atrativos com palestras de motivação e atividades para que se sintam responsáveis pela educação e aprendizagem de seus filhos.	No mínimo dois encontros anuais	Pais/responsáveis e alunos	Hora atividade e hora de trabalho dos especialistas convidados	Equipe gestora e pedagógica
Reunir os pais/responsáveis com a participação dos professores, conselho tutelar e Secretária Regional da educação.	Para falar sobre a importância do acompanhamento dos filhos na escola promovendo um maior envolvimento dos docentes, pais/responsáveis, alunos e comunidade escolar.,	2016 a 2019	Pais/responsáveis e alunos	Hora atividade	Equipe gestora
<b>DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>					
Metas: Reduzir em 05% o índice de reprovação por frequência em 2016, no Ensino Fundamental anos finais: 6º e 7º ano.					
<b>Ações</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Reunir o corpo docente duas vezes no ano e realizar um diagnóstico de leitura e cálculos dos alunos com dificuldade de aprendizagem e elaborar materiais diferenciados de Português e Matemática para as aulas.	Reduzir o índice de reprovação do Ensino Fundamental nos anos finais: 6º e 7º ano.	Durante todo ano de 2016.	Alunos do Ensino Fundamental, do 6º e 7º ano, pais/responsáveis.	Contribuição da APP para a confecção do material necessário.	Equipe pedagógica
Manter aulas de recuperação no contra turno para os alunos com defasagem, duas vezes por semana, de Português e Matemática.	Conscientizar os alunos da importância do saber, além de elevar sua auto estima.	Durante todo ano de 2016.	Alunos do Ensino Fundamental, do 6º e 7º ano, pais/responsáveis.	Contribuição da APP para a confecção do material necessário.	Equipe pedagógica

<b>DIMENSÃO ADMINISTRATIVA</b>					
Metas: Promover Formação Continuada das normas vigentes na escola, visando o aperfeiçoamento dos profissionais.					
<b>Ações</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Reunir os professores uma vez por mês para estudos sobre o envolvimento dos docentes com as normas regimentais e disciplinares da escola, e atribuir autonomia aos regentes para uma melhor orientação de suas turmas.	Qualificar e estimular o profissional para melhor desempenho de seu trabalho.	Durante todo o ano de 2016 a 2019.	Direção, pedagógico e professores.	Próprio da Unidade Escolar (APP)	Equipe Gestora
<b>DIMENSÃO FINANCEIRA</b>					
Metas: Elevar o índice de aprovação de nossos alunos nos vestibulares, adquirindo os 30 livros solicitados para os vestibulares no ano de 2016					
<b>Ações</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Reunir a APP e informar sobre os recursos do PDDE necessários para a aquisição dos livros aos alunos da 3ª série do Ensino Médio.	Garantir os livros do vestibular no ano vigente para os alunos da 3ª série do Ensino Médio.	1º semestre do ano de 2016.	Alunos da 3ª série do Ensino Médio.	Verba do PDDE	Equipe Gestora.
<b>DIMENSÃO FÍSICA</b>					
Metas: Aquisição de novas cadeiras estofadas para o auditório da escola.					
<b>Ações</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Período</b>	<b>Público Alvo</b>	<b>Recurso</b>	<b>Responsável</b>
Reunir as agremiações da Unidade Escolar para debater e buscar soluções sobre a troca das cadeiras.	Substituir as cadeiras do auditório da escola, para torná-lo um ambiente mais confortável e atrativo.	Durante o ano de 2016.	Toda a comunidade escolar.	APP, ADR, entidades locais e Governo Estadual.	Equipe Gestora.
Solicitar ajuda financeira na comunidade mantenedora (estado) e entidades locais com o apoio da APP e demais agremiações, para tornar nosso auditório mais confortável.	Tornar o auditório um espaço confortável e que proporcione bem-estar ao educando.	Durante o ano de 2016.	Toda a comunidade escolar.	APP, ADR, entidades locais e Governo Estadual.	Equipe Gestora.

#### 4.1 AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO

Entende-se que avaliar é promover no coletivo a permanente reflexão dos processos e seus resultados, por isso a escola, consciente de seu papel e de sua responsabilidade junto a comunidade, participa na construção de uma cidadania transformadora e deve promover e desenvolver ações que propiciem relações que favoreçam o aprendizado, o exercício da cidadania, a apropriação do conhecimento científico e a formação para o desenvolvimento, a qual garante a inclusão e a permanência dos alunos na escola.

Sempre que necessário estar como gestão buscando soluções e ajuste às metodologias que possam inovar os afazeres escolares. Buscar como escola, estar inseridos em programas de todas as esferas, municipais, estaduais e federais, como as Olimpíadas de Português e Matemática, o simulado do ENEM, IDEB, entre outros. Isso mostra que a escola valoriza o conhecimento dos educandos e a vida em sociedade, suas experiências subjetivas e sua atividade produtiva, incorporadas nos quatro pilares para educação do futuro (DELORS, 2003) Aprender a Fazer, Conhecer, Viver e Ser.

Ainda acompanha e estimula alunos e professores no desenvolvimento de projetos, gincanas, seminários, jogos intercalasse esportivo, festivais de arte-educação, com intuito de inclusão, levando todos a sentirem-se parte do processo e incentivando a permanência na escola.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao entendermos que o diagnóstico é processo de planejamento e que o mesmo objetiva ultrapassar o mero levantamento de dados estaremos conscientes de sua importância para gestão democrática escolar. Não se trata apenas de apontarmos fragilidades ou aspectos negativos da instituição escolar, na verdade o diagnóstico viabiliza também identificarmos aqueles pontos que são favoráveis à realidade escolar, aspectos positivos da escola.

Podemos destacar que o diagnóstico traz à tona e identificam os problemas e as situações mais relevantes da comunidade escolar, aqueles que realmente necessitam de intervenção quanto àqueles que considerados positivos podem e devem ser otimizados por toda comunidade escolar.

Sempre que necessário e possível a escola deve utilizar dados e fontes indicadoras com metodologias consolidadas legalmente, bem como um acompanhamento e divulgação desses ao longo dos anos para possibilitar uma comparação nacional, estadual e municipal.

A escola, no entanto, tem autonomia para elaborar seus próprios indicadores partindo de sua realidade e de uma metodologia previamente definida. É preciso que haja foco, contextualização e estudo por parte de todos os envolvidos. Assim estaremos falando de gestão democrática escolar onde todos envolvidos podem estar apontando os melhores caminhos para cada situação e para solucionar os problemas encontrados.

E, quando nos referimos à gestão democrática estamos propondo uma educação de relevante valor social, onde a escola se constrói a partir de ações coletivas, cujo objetivo maior é a formação de indivíduos mais responsáveis, autônomos e honestos.

## REFERÊNCIAS

BASTIANI, Sherlon Cristina de e NARDI, Elton Luiz. **Construindo a qualidade da Educação: entre o desafio da ação escolar e a produção de resultados oficiais.** In. Qualidade da Educação no Ensino Fundamental – Entre políticas e a extensão do tema na escola pública. Orgs. NARDI, Elton Luiz e SCHNEIDER, Marilda Pasqual. Editora Unijuí. 2015.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9394, de 20 de dezembro de 1996.

FERREIRA, Francisca Jessica Santos. **Multiculturalismo e Educação**, 2012.

IDEB – **Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira.**

INEP – **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais.**

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática.** Editora Heccus, São Paulo, 2015. 6ª Edição.

LUCK, Heloísa. et.al. **A escola Participativa: O trabalho do Gestor Escolar**, São Paulo, 2001. 5ª Ed.

MOREIRA, Antonio Flávio Barbosa. **Currículo: Políticas e Práticas.** Campinas, SP. Papirus, 2005. 8ª Ed.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documentos de Identidade: Uma introdução às Teorias do Currículo.** 2009. 3ª Ed.