

## **GESTÃO PARTICIPATIVA NOS CENTROS DE ENSINO MÉDIO DE TEMPO INTEGRAL: UM ESTUDO COMPARATIVO EM TERESINA-PI (2013-2015)**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-394>

**Data de submissão:** 27/04/2025

**Data de publicação:** 27/05/2025

**Márcio Sérgio Olimpio de Melo**

### **RESUMO**

A presente dissertação, intitulada “Gestão participativa adotada nos Centros de Ensino Médio de Tempo Integral João Henrique de Almeida Souza e Didácia Silva, em Teresina-PI, nos anos de 2013 a 2015”, teve como objetivo analisar em que medida o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), enquanto modelo democrático de Gestão Pública Estratégica, contribuiu para a gestão participativa. Considerou-se que a gestão participativa integra o cotidiano das escolas analisadas, o que justificou a realização desta pesquisa, pautada no planejamento estratégico participativo. A metodologia adotada caracterizou-se como um estudo de natureza mista, com abordagem analítica, descritiva e explicativa. A coleta de dados envolveu a aplicação de questionários junto à equipe de gestão, contemplando quatro dimensões: gestão educacional; formação de professores e profissionais de apoio escolar; práticas pedagógicas e de avaliação; e infraestrutura. O estudo também abarcou aspectos qualitativos e quantitativos, por meio de revisão bibliográfica sobre gestão participativa e escolar, análise documental de legislações, decretos, portarias e levantamento de dados estatísticos. Os resultados obtidos indicam que as práticas participativas presentes no modelo de gestão das escolas estudadas contribuem para a melhoria da qualidade do ensino. A análise dos indicadores educacionais revelou avanços significativos, reforçando a necessidade de continuidade e fortalecimento das práticas participativas implementadas nas referidas instituições.

**Palavras-chave:** Gestão participativa. Planejamento estratégico. Gestão escolar. Educação de tempo integral. Qualidade do ensino.

## 1 INTRODUÇÃO

A proposta deste trabalho surge das certezas e incertezas relacionadas às mudanças pelas quais passaram as escolas de tempo integral Didácia Silva e João Henrique de Almeida Souza, diante dos desafios impostos pela necessidade de melhoria dos indicadores educacionais no período de 2013 a 2015. Esse contexto motivou a escolha do tema, uma vez que, há décadas, a gestão educacional no estado do Piauí, bem como no Brasil, busca um modelo eficaz de gestão escolar capaz de superar os entraves que afetam o desempenho dos educandos.

Nesse cenário, destacou-se a oportunidade de analisar o impacto do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), concebido como um método de gestão escolar baseado nos princípios do planejamento estratégico. Referenciado por autores como Souto-Maior, o planejamento estratégico é defendido como um elemento propulsor de mudanças em ambientes participativos, possibilitando o fortalecimento da gestão democrática e a superação dos desafios educacionais enfrentados pelas escolas pesquisadas.

Em relação ao problema desta pesquisa, cinco questões foram formuladas para justificar a sua importância. A primeira busca estabelecer relações teóricas sobre a contribuição do modelo de gestão escolar pautado no PDE para a qualidade administrativa e pedagógica do ensino médio nos CEMTIs João Henrique de Almeida Souza e Didácia Silva. As demais questões ampliam a análise, abordando aspectos como gestão educacional, formação continuada de professores e profissionais de apoio, práticas pedagógicas e de avaliação, além da infraestrutura escolar.

No segundo capítulo, o objeto de estudo é apresentado com a explicitação dos objetivos gerais e específicos, que incluem analisar em que medida o PDE, enquanto modelo democrático de gestão pública estratégica, contribuiu para a gestão participativa nas escolas estudadas. Além disso, são descritas as características administrativas, estruturais e pedagógicas dos CEMTIs, bem como informações relevantes sobre o contexto local, com destaque para a cidade de Teresina.

Por fim, a estrutura do trabalho inclui ainda, no terceiro capítulo, uma abordagem teórica sobre a administração como ciência, evidenciando sua evolução histórica até a consolidação do planejamento estratégico na gestão pública brasileira. O quarto capítulo descreve o percurso metodológico adotado na pesquisa, enquanto o quinto apresenta e discute os resultados obtidos, a partir da aplicação de questionários e análise de indicadores educacionais, como o ENEM e o Sistema de Avaliação Educacional do Piauí (SAEPI).

## 2 METODOLOGIA

A pesquisa realizada caracterizou-se como um estudo de natureza mista, com abordagem qualitativa e quantitativa. Do ponto de vista qualitativo, buscou compreender, por meio da análise documental e bibliográfica, como o modelo de gestão participativa foi implementado nas escolas estudadas. Já a abordagem quantitativa foi aplicada para mensurar, com base em dados estatísticos, os resultados obtidos pelas instituições no período de 2013 a 2015. O estudo também é analítico, ao procurar compreender as relações entre o modelo de gestão adotado e os resultados educacionais; descritivo, ao detalhar as práticas de gestão e pedagógicas; e explicativo, ao identificar os fatores que influenciaram os avanços observados. Essa pluralidade metodológica permitiu uma análise ampla, articulando teoria e prática, e possibilitando uma compreensão aprofundada dos processos de gestão nas escolas pesquisadas.

O universo da pesquisa compreendeu os Centros de Ensino Médio de Tempo Integral (CEMTI) João Henrique de Almeida Souza e Didácia Silva, localizados no município de Teresina, estado do Piauí. Esses dois centros foram escolhidos por adotarem o modelo de gestão participativa e por apresentarem indicadores educacionais que evidenciam avanços significativos. A amostra foi composta pelas equipes gestoras dessas instituições, incluindo diretores, coordenadores pedagógicos, professores e profissionais de apoio escolar. A seleção dos participantes foi intencional, visando contemplar aqueles diretamente envolvidos na implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e nas práticas de gestão participativa. Dessa forma, garantiu-se a representatividade necessária para analisar as quatro dimensões do estudo: gestão educacional, formação continuada, práticas pedagógicas e infraestrutura.

Para a coleta de dados, foram utilizados instrumentos adequados à abordagem mista da pesquisa. O principal instrumento foi um questionário estruturado, aplicado junto às equipes gestoras das duas escolas, contendo questões fechadas e abertas que permitiram captar tanto informações objetivas quanto percepções subjetivas sobre a gestão participativa. Além disso, realizou-se levantamento documental, analisando leis, decretos, portarias e relatórios institucionais que regulamentam e orientam a gestão escolar. Também foram utilizados dados estatísticos provenientes de indicadores educacionais como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o Sistema de Avaliação Educacional do Piauí (SAEPI). O cruzamento dessas fontes permitiu uma análise robusta, integrando informações quantitativas e qualitativas, essenciais para compreender os efeitos do modelo de gestão nas escolas estudadas.

### 3 RESULTADOS

Os resultados evidenciam que a gestão educacional nas escolas pesquisadas foi significativamente influenciada pelo modelo participativo proposto pelo Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). A atuação das equipes gestoras pautou-se pela busca constante de eficiência administrativa, associada à valorização da participação coletiva nas decisões institucionais. Observou-se a implementação de práticas de gestão democrática, como reuniões periódicas, planejamento colaborativo e incentivo à autonomia dos setores internos. Essas ações favoreceram a transparência dos processos administrativos e pedagógicos, promovendo maior comprometimento entre os profissionais da escola. Além disso, a gestão articulou-se com a comunidade escolar, estabelecendo canais abertos de comunicação e parcerias estratégicas, o que fortaleceu o vínculo entre a escola e a sociedade. A liderança compartilhada revelou-se essencial para a consolidação de um ambiente escolar mais organizado e eficiente, refletindo positivamente nos indicadores educacionais.

No que se refere à formação de professores e profissionais de apoio escolar, os dados apontam para um investimento contínuo na qualificação e no aperfeiçoamento desses agentes educacionais. A gestão das escolas promoveu diversas ações formativas, alinhadas às necessidades identificadas no planejamento estratégico participativo. Cursos, oficinas, encontros pedagógicos e grupos de estudos foram ofertados, com o objetivo de atualizar as práticas docentes e administrativas, além de fortalecer o comprometimento com o projeto político-pedagógico das instituições. Destaca-se que a formação continuada foi pautada por uma visão integradora, envolvendo não apenas os professores, mas também os profissionais de apoio, responsáveis pelo funcionamento eficiente da escola. Essa estratégia contribuiu para a criação de uma cultura institucional voltada para a excelência e para a superação dos desafios cotidianos. Como resultado, verificou-se um avanço qualitativo nas práticas pedagógicas e na gestão dos recursos humanos.

As práticas pedagógicas e de avaliação adotadas nas escolas estudadas foram diretamente influenciadas pela gestão participativa e pelo uso do PDE como ferramenta estratégica. As instituições investiram em metodologias ativas e inovadoras, priorizando a formação integral dos estudantes e estimulando a autonomia, o protagonismo juvenil e o desenvolvimento de competências e habilidades. Houve também um esforço sistemático para aprimorar os processos de avaliação, tornando-os mais diagnósticos e formativos, em consonância com os princípios da gestão democrática. A partir do planejamento coletivo, os professores passaram a elaborar instrumentos avaliativos mais diversificados, que consideram as especificidades dos alunos e os contextos de aprendizagem. Além disso, a análise periódica dos resultados obtidos em avaliações externas, como o ENEM e o SAEPI, orientou a tomada de decisões e o redirecionamento de ações pedagógicas. Essas práticas contribuíram

para o avanço dos indicadores educacionais e para a consolidação de uma cultura escolar voltada para a qualidade.

Em relação à infraestrutura, constatou-se que as condições físicas das escolas impactaram diretamente na realização das práticas educativas e no desenvolvimento das atividades administrativas e pedagógicas. As gestões das unidades de ensino priorizaram a manutenção e a melhoria dos espaços escolares, promovendo adequações e investimentos conforme as necessidades diagnosticadas no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE). As escolas contaram com ambientes adequados para a execução das atividades pedagógicas, como salas climatizadas, laboratórios, bibliotecas, quadras esportivas e refeitórios, que favoreceram o bem-estar e a permanência dos estudantes. Além disso, houve esforços no sentido de garantir acessibilidade e segurança, promovendo um ambiente escolar acolhedor e funcional. Essa atenção à infraestrutura refletiu-se positivamente na qualidade do ensino, uma vez que ambientes adequados são fundamentais para o bom desempenho escolar. Assim, a gestão eficiente dos recursos estruturais revelou-se como elemento central no fortalecimento da proposta pedagógica das escolas.

#### **4 DISCUSSÃO**

A gestão educacional nas escolas de tempo integral pesquisadas demonstrou uma aproximação significativa com os princípios da gestão participativa, destacando-se pela adoção do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) como instrumento norteador das ações administrativas e pedagógicas. Segundo Libâneo (2001), a gestão participativa pressupõe o envolvimento de todos os atores escolares na definição dos rumos da instituição, visando à democratização das relações e à construção coletiva de decisões. Nesse sentido, o modelo de gestão adotado nos CEMTIs João Henrique de Almeida Souza e Didácio Silva alinhou-se a essas premissas, ao estabelecer canais efetivos de comunicação entre a equipe gestora, professores, alunos e comunidade escolar.

Além disso, o planejamento estratégico, conforme Souto-Maior (1994), se consolidou como uma metodologia fundamental, permitindo que a gestão escolar fosse orientada por objetivos claros e metas definidas coletivamente, garantindo maior eficácia às ações institucionais. O PDE, enquanto ferramenta de gestão estratégica, fortaleceu o caráter democrático do processo, promovendo a corresponsabilização dos sujeitos escolares na construção de uma escola mais eficiente e inclusiva (FUNDESCOLA, 2006).

Vale destacar que o êxito da gestão educacional observada nas escolas pesquisadas está associado à capacidade de liderança compartilhada e ao comprometimento das equipes gestoras, que buscaram constantemente articular teoria e prática na condução das atividades escolares. Segundo Paro

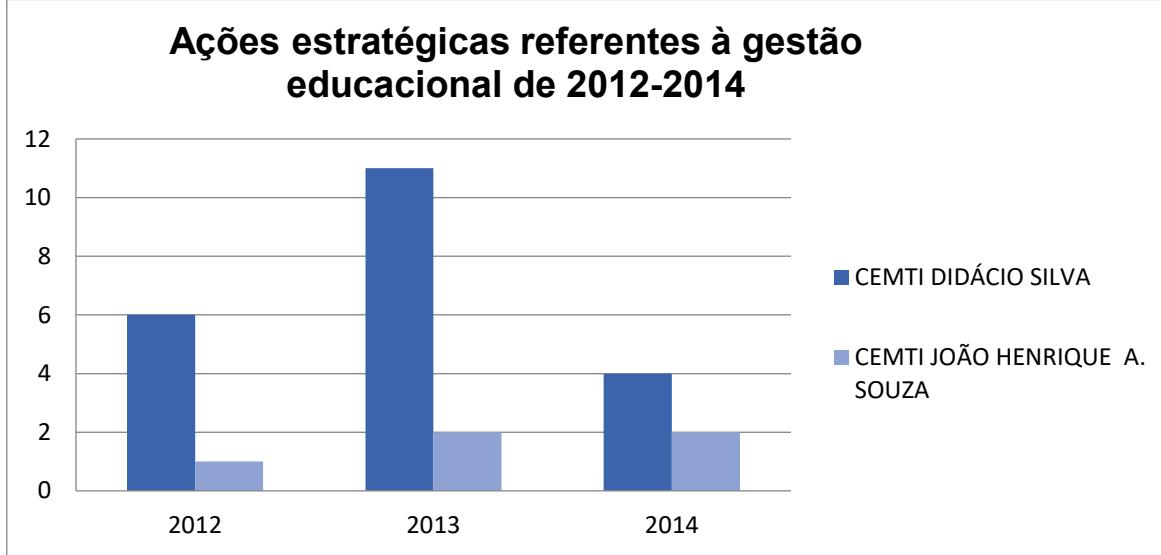
(2010), a gestão democrática implica não apenas a descentralização das decisões, mas também a valorização dos processos coletivos e da participação efetiva dos diversos segmentos que compõem a escola. No quadro 1 temos uma visão geral sobre o funcionamento das escolas em estudo. Ambas apresentaram as mesmas características, não apresentando diferenças no que diz respeito as informações levantadas:

Quadro 1. Características da Gestão Educacional das escolas de ensino médio CDS (CEMTI Didácia Silva) JHS (CEMTI João Henrique de Almeida Souza) Dados coletados no período de 2012-2014, Teresina – Piauí.

Parâmetro/Escola	CDS	JHS
<b>Missão</b>	x	x
<b>Organização escolar definida</b>	x	x
<b>RADP</b>	x	x
<b>Gestão</b>	x	x
<b>Acompanhamento da aprendizagem</b>	x	x
<b>Atendimento aos alunos</b>	x	x
<b>Avaliação institucional</b>	x	x
<b>Conselho de Classe</b>	x	x
<b>Avaliação diagnóstica</b>	x	x
<b>Sistema de recuperação</b>	x	x
<b>PROEMI</b>	x	x
<b>PDDE</b>	x	x
<b>PNAE</b>	x	x
<b>PNELM</b>	x	x
<b>Acessibilidade</b>	x	x

Assim, os resultados apontam que a gestão educacional, ao se estruturar sobre bases participativas e estratégicas, contribuiu para a melhoria dos indicadores educacionais, refletindo avanços na qualidade do ensino oferecido. Como reforça Heloani (2012), a gestão participativa não apenas amplia a eficiência organizacional, mas também humaniza as relações escolares, criando um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos educandos. Apesar de haver uma certa semelhança com relação aos dados obtidos em ambas as escolas, verifica-se uma grande diferença quando analisa-se as ações estratégicas propostas no período de 2012 à 2014.

Figura 1- Ações estratégicas referentes à gestão educacional de 2012-2014. <http://pddeinterativo.mec.gov.br/>



A formação continuada de professores e profissionais de apoio revelou-se um dos pilares fundamentais para a efetividade da gestão participativa nas escolas analisadas. De acordo com Nóvoa (1992), a formação profissional é um processo permanente, essencial para que os educadores possam responder adequadamente às demandas pedagógicas e sociais emergentes. Nesse contexto, as escolas desenvolveram ações formativas integradas ao planejamento estratégico, com vistas à atualização pedagógica e ao fortalecimento da atuação docente. A seguir, na figura 2, tem-se uma visão geral das ações estratégicas referentes à formação de professores e administrativos no período de 2012-2014.

Figura 2- Ações estratégicas referentes à formação de professores e administrativos 2012-2014. <http://pddeinterativo.mec.gov.br/>



O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) orientou a identificação das necessidades formativas e a elaboração de estratégias que envolveram cursos, oficinas, grupos de estudo e momentos reflexivos sobre a prática pedagógica. Como destaca Libâneo (2012), a formação contínua deve articular a teoria à prática, permitindo que o professor reflita criticamente sobre sua atuação e construa novas competências profissionais.

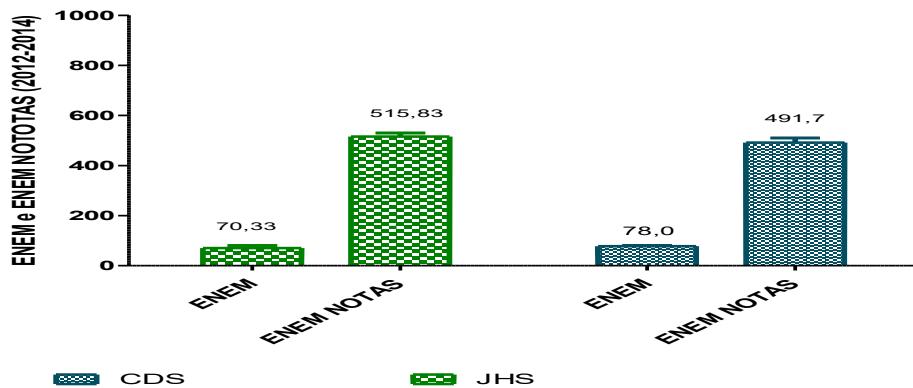
A ampliação das oportunidades formativas também contemplou os profissionais de apoio, reconhecendo-os como agentes essenciais no processo educativo. Tal perspectiva encontra respaldo em Lück (2009), ao afirmar que a formação da equipe escolar, em sua totalidade, é condição indispensável para o sucesso das ações institucionais.

Além disso, a formação foi concebida como um espaço de diálogo e construção coletiva, conforme preconiza Freire (1996), que defende uma educação pautada na problematização e na participação ativa dos sujeitos. Esse enfoque possibilitou que os profissionais compartilhassem saberes e experiências, fortalecendo a identidade e o compromisso com o projeto político-pedagógico das escolas.

Os dados coletados demonstram que a formação continuada, estruturada de maneira estratégica e participativa, contribuiu significativamente para a qualificação das práticas pedagógicas e administrativas, favorecendo a construção de uma cultura institucional voltada para a excelência educacional. Assim, reafirma-se a importância de políticas públicas que assegurem a formação permanente como um direito e um dever de todos os profissionais da educação (BRASIL, 2009).

As práticas pedagógicas e de avaliação nas escolas investigadas foram profundamente impactadas pela adoção de uma gestão participativa e pelo uso do planejamento estratégico como guia das ações institucionais. Como defendido por Perrenoud (1999), as práticas pedagógicas devem ser continuamente revisadas, buscando responder aos desafios de uma educação voltada para a formação integral do estudante. Nesse sentido, as escolas priorizaram metodologias ativas, que estimularam o protagonismo estudantil, a autonomia e o desenvolvimento de competências. Nesse prisma, não foram observadas diferenças estatísticas significantes ( $P<0,05$ ; sendo  $P=0,952$ ) entre as duas escolas em análise, em relação ao Exame Nacional do Ensino Médio para os escores gerais. Para CEMTI Didácio Silva (CDS) ( $284,9 \pm 206,9$ ) e CEMTI João Henrique de Almeida Souza (JHS) ( $293,1 \pm 222,8$ ).

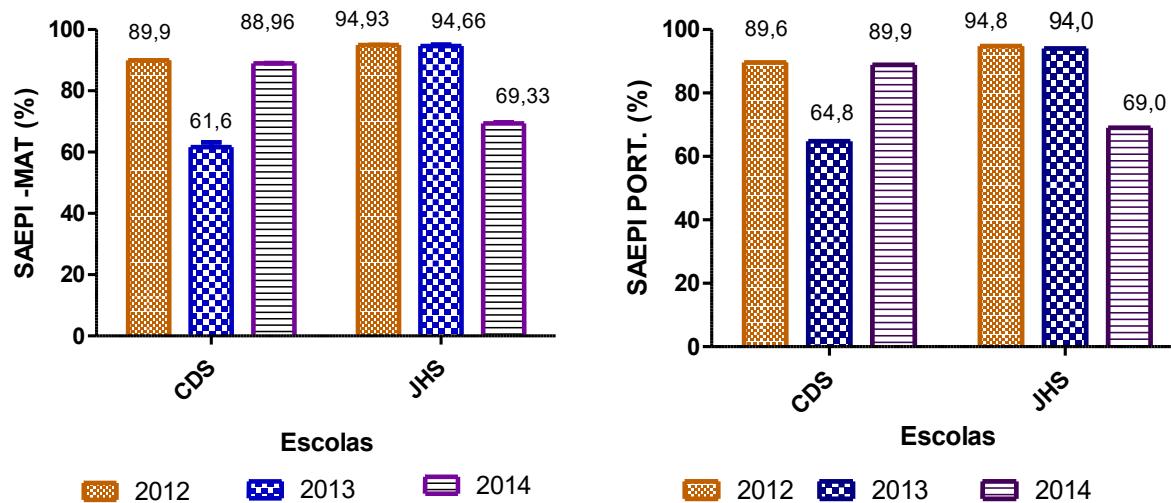
Figura 3 - Estudo comparativo em relação ao ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) no período de 2012-2014 para as escolas CDS (CEMTI Didácia Silva ) e JHC(CEMTI João Henrique de Almeida Souza), do ensino médio de Teresina – Piauí. ANOVA= Tukey'sMultipleComparison Test- P<0,05.



O planejamento coletivo permitiu que os professores elaborassem propostas pedagógicas mais contextualizadas e significativas, conforme orienta Libâneo (2012), ao afirmar que o ensino deve partir das necessidades e interesses dos educandos, promovendo aprendizagens mais efetivas. A gestão democrática estimulou, ainda, a reflexão sobre os processos avaliativos, que passaram a ser concebidos como instrumentos diagnósticos e formativos, em oposição a uma visão meramente classificatória (Luckesi, 2011).

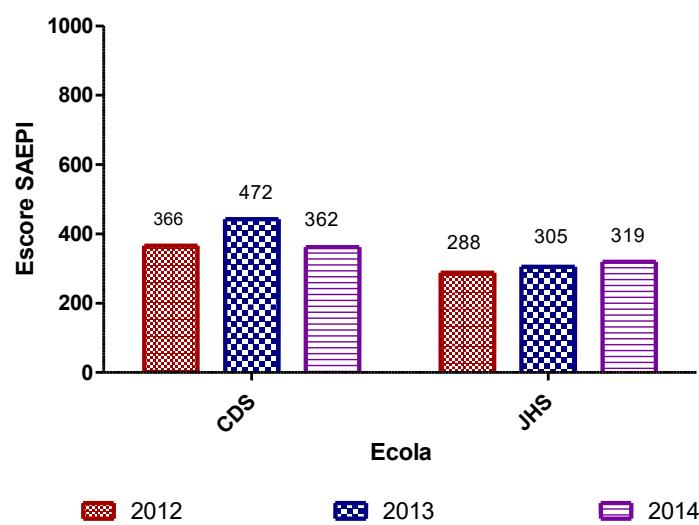
A análise sistemática dos resultados de avaliações externas, como o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) e o Sistema de Avaliação Educacional do Piauí (SAEPI), também se destacou como prática pedagógica relevante, permitindo a identificação de fragilidades e potencialidades no processo de ensino-aprendizagem. Esse movimento articulou-se com a perspectiva de avaliação institucional participativa, defendida por Sordi e Ludke (2009), que enfatiza a necessidade de envolver toda a comunidade escolar na análise e no aprimoramento das práticas pedagógicas. Isso pode ser observado nas figuras abaixo, que apresenta os resultados referente a comparação realizada entre à disciplina de matemática e português, segundo a análise estatística realizada mediante dados também aferidos pelo Sistema de Avaliação Educacional do Piauí (SAEPI).

Figura 4 - Estudo comparativo em relação ao Sistema de Avaliação Educacional do Piauí (SAEPI) para matemática (A) e português (B) considerando os anos de 2012, 2013 e 2014, para as escolas do ensino médio (CDS e JHS), de Teresina – Piauí. ANOVA= Tukey'sMultipleComparison Test- P<0,05.



De forma similar aos dados anteriores, em relação ao escore para média geral do SAEPI, os dados obtidos para os anos de 2012, 2013 e 2014 não foram estatisticamente significantes ( $P<0,05$ ), indicando que as escolas estão no mesmo padrão segundo a avaliação da qualidade de ensino. Correlações positivas entre os resultados relativos aos escores observados para o ENEM e SAEPI, e Senso escolar, para os escores gerais , e os discriminados para as disciplinas de matemática e português.

Figura 5 - Estudo comparativo entre as escolas do ensino médio (CDS e JHS) para o Senso Escolar, considerando os anos de 2012, 2013 e 2014, Teresina – Piauí. ANOVA= Tukey'sMultipleComparison Test- P<0,05



Ademais, as práticas pedagógicas foram potencializadas pelo ambiente participativo e pela valorização do trabalho coletivo, possibilitando o desenvolvimento de projetos interdisciplinares e

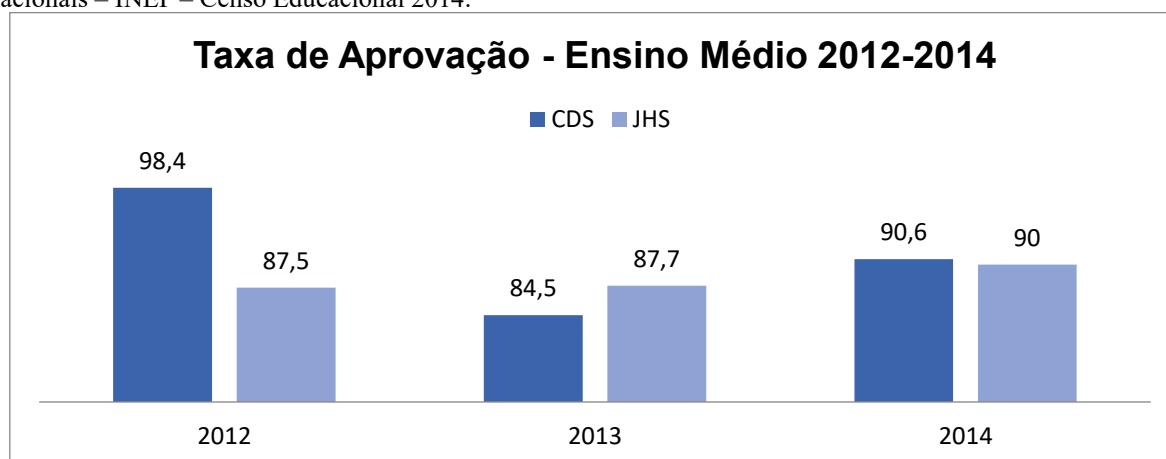
atividades extracurriculares que enriqueceram o currículo escolar. Como destaca Demo (2004), a qualidade da educação está intrinsecamente ligada à capacidade da escola de reinventar-se, promovendo práticas pedagógicas inovadoras e comprometidas com a formação cidadã. A figura a seguir demonstra o desempenho das escolas em estudo na dimensão práticas pedagógicas e avaliação.

Figura 6- Ações estratégicas referentes às práticas pedagógicas e avaliação 2012-2014. <http://pddeinterativo.mec.gov.br/>



Dessa forma, a gestão participativa e o planejamento estratégico mostraram-se fundamentais para o fortalecimento de práticas pedagógicas e avaliativas mais democráticas, eficazes e centradas no desenvolvimento dos estudantes. Ao realizar analogia dos dados referente às ações estratégicas referentes às práticas pedagógicas e avaliação, na figura 18, com dados relacionados à taxa de aprovação, não houve impacto negativo, conforme a figura 19 a seguir.

Figura 7 – Taxa de aprovação de Ensino Médio 2012-2014 . Fonte: Ministério da Educação, Instituto de Pesquisas Educacionais – INEP – Censo Educacional 2014.



A infraestrutura escolar configurou-se como um elemento central para a efetividade do modelo de gestão participativa adotado pelas instituições investigadas. Segundo Lück (2009), a qualidade do espaço físico e dos recursos materiais disponíveis influencia diretamente na execução das práticas pedagógicas e na promoção de um ambiente favorável à aprendizagem. Nesse sentido, a gestão das escolas pautou-se na utilização do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) como ferramenta para o diagnóstico e a proposição de melhorias estruturais. A seguir no quadro 3, tem-se uma visão geral da estrutura física dos CEMTI Didácia Silva e CEMTI João Henrique de Almeida Souza, no que se refere a quantidade e conservação das dependências das escolas.

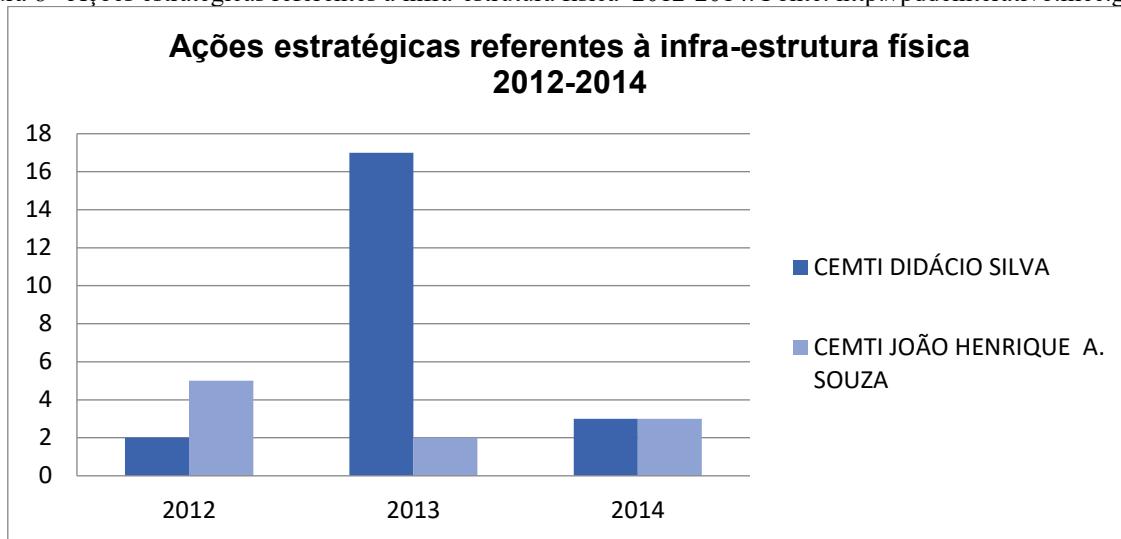
Quadro 2 - Estrutura física das escolas de ensino médio das escolas de ensino médio CEMTI Didácia Silva (CDS) e CEMTI João Henrique de Almeida Souza (JHS) períodos de 2012-2014.

Dependências	Qtde		Qualidade			
	CDS	CJHS	CDS		CJHS	
			R	B	R	B
Sanitário	04	04		04		04
Biblioteca	01	01		01		01
Cozinha	01	01		01		01
Refeitório	01	01		01		01
Laboratório de informática	01	01		01		01
Quadra de esportes	01	01		01		01
Sala para a diretoria	01	01		01		01
Sala para os professores	01	01		01		01
Sala para atendimento especial	01	01		01		01
Sala de aula climatizada	10	08		10		08

B – BOM R- RUIM

Os investimentos realizados nas escolas abarcaram a adequação e manutenção de espaços como salas de aula, laboratórios, bibliotecas, quadras esportivas e refeitórios, proporcionando condições adequadas para o desenvolvimento das atividades educacionais. Como destaca Cavalli (2009), ambientes escolares bem estruturados são indispensáveis para assegurar o direito à educação de qualidade, favorecendo o bem-estar e a permanência dos estudantes na escola. A seguir, na figura 8, tem-se uma representação geral do nível de investimento realizado em estrutura física.

Figura 8 - Ações estratégicas referentes à infra-estrutura física 2012-2014. Fonte: <http://pddeinterativo.mec.gov.br/>

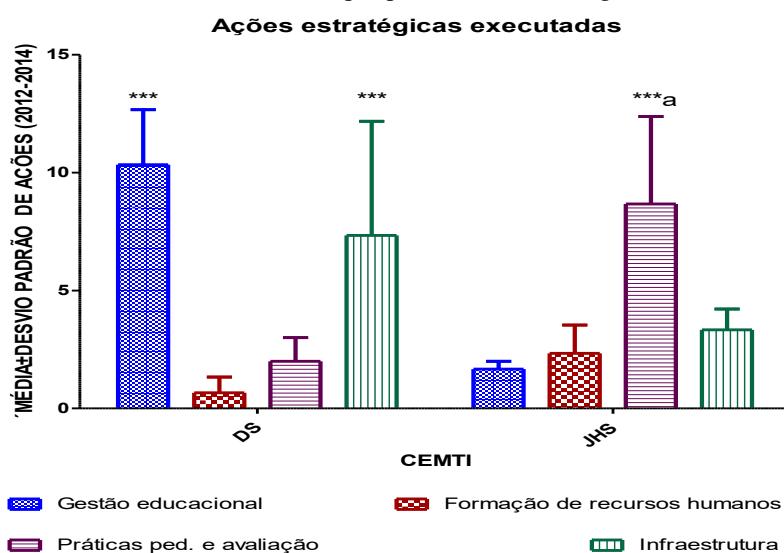


Além disso, a infraestrutura adequada possibilitou a diversificação das práticas pedagógicas, especialmente a adoção de metodologias que exigem recursos específicos, como atividades laboratoriais, esportivas e culturais. O planejamento estratégico, conforme Souto-Maior (1994), orientou as decisões relativas à alocação de recursos financeiros, assegurando que as melhorias realizadas estivessem alinhadas às prioridades definidas coletivamente pela comunidade escolar.

Outro aspecto relevante refere-se à promoção de ambientes acessíveis e seguros, em consonância com a legislação vigente e com os princípios da gestão democrática. De acordo com o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA, 1990), é dever da escola garantir um espaço que respeite a dignidade e os direitos dos estudantes, assegurando condições que favoreçam seu pleno desenvolvimento.

Não foram observadas diferenças estatísticas entre as instituições de ensino médio, quando analisados todas as ações executadas no período de 2012-2014. Entretanto, a instituição CEMTI Didálio Silva (CDS) investiu significativamente ( $P<0,0001$ ) em gestão educacional e infraestrutura, quando comparado ao CEMTI João Henrique de Almeida Souza (JHS). Em relação às práticas pedagógicas e avaliação, o CEMTI João Henrique de Almeida Souza (JHS) deu mais prioridade, como observado pelos dados significantes \*\*\*a,  $P<0,001$ ) em relação a CEMTI Didálio Silva (CDS).

Figura 9 - Acções estratégicas para a qualidade do ensino nos CEMTI Didácia Silva (CDS) e CEMTI João Henrique de Almeida Souza (JHS) períodos de 2012-2014. Fonte: <http://pddeinterativo.mec.gov.br/>



Os dados indicam que as melhorias na infraestrutura impactaram positivamente os processos pedagógicos e administrativos, contribuindo para o fortalecimento da proposta educacional das escolas e para a elevação dos indicadores de desempenho. Assim, reafirma-se a importância de uma gestão que valorize a infraestrutura como dimensão essencial da qualidade educacional, integrando-a ao planejamento estratégico e à gestão participativa.

## 5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa permitiu constatar que a gestão participativa, ancorada no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), foi determinante para promover melhorias significativas na qualidade administrativa e pedagógica dos Centros de Ensino Médio de Tempo Integral João Henrique de Almeida Souza e Didácia Silva. O uso do planejamento estratégico participativo favoreceu a democratização dos processos decisórios, estimulando o envolvimento ativo de gestores, professores, profissionais de apoio, estudantes e comunidade escolar. Esse modelo de gestão fortaleceu as práticas pedagógicas, dinamizou a formação continuada dos profissionais e promoveu avanços importantes nos indicadores educacionais, como demonstraram os resultados obtidos em avaliações externas.

Além disso, observou-se que a gestão participativa impulsionou investimentos na infraestrutura escolar, proporcionando ambientes mais adequados, seguros e propícios ao desenvolvimento das atividades educativas. O estudo também evidenciou que o sucesso desse modelo de gestão depende, fundamentalmente, do comprometimento das lideranças escolares e da participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar. Conclui-se, portanto, que a gestão participativa, quando articulada com instrumentos de planejamento estratégico como o PDE, configura-se como um caminho

promissor para a construção de uma escola pública mais democrática, eficiente e comprometida com a formação integral dos estudantes.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB): Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 dez. 1996.

BRASIL. Política Nacional de Formação de Professores. Ministério da Educação. Brasília: MEC, 2009.

CAVALLI, Anderson. Infraestrutura escolar e qualidade da educação: uma relação necessária. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 30, n. 109, p. 425-445, 2009.

DEMO, Pedro. *Educar pela pesquisa*. 13. ed. Campinas: Autores Associados, 2004.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 40. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FUNDESCOLA. *Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE): guia de elaboração*. Brasília: DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

HELOANI, José Roberto. *A gestão participativa nas organizações: conceito, limites e possibilidades*. São Paulo: Atlas, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. *Didática*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LUCK, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 9. ed. Campinas: Papirus, 2009.

LUCKESI, Cipriano Carlos. *Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

NÓVOA, António. *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2010.

PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

SORDI, Mara Regina Lemes de; LÜDKE, Menga. *Avaliação institucional participativa*. Campinas: Papirus, 2009.

SOUTO-MAIOR, Jorge. *Planejamento estratégico participativo: guia metodológico*. 4. ed. Brasília: ENAP, 1994.