



UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA
ÁREA DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

ANA PAULA BRANCO DE CAMARGO MAZIERO

OS REGISTROS COM PERSPECTIVAS ÉTICAS E DEMOCRÁTICAS NOS PLANOS DE
GESTÃO ESCOLAR VIGENTES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE SANTA
CATARINA DA COORDENADORIA REGIONAL DE CAMPOS NOVOS

Joaçaba
2025

ANA PAULA BRANCO DE CAMARGO MAZIERO

OS REGISTROS COM PERSPECTIVAS ÉTICAS E DEMOCRÁTICAS NOS PLANOS DE
GESTÃO ESCOLAR VIGENTES NA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE SANTA
CATARINA DA COORDENADORIA REGIONAL DE CAMPOS NOVOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Educação, da Universidade do Oeste de Santa
Catarina, como requisito para a obtenção do título de
Mestre em Educação.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Dilva Bertoldi Benvenutti

Joaçaba

2025

M476r Maziero, Ana Paula Branco de Camargo.
Os registros com perspectivas éticas e democráticas
nos planos de gestão escolar vigentes da Rede Pública
Estadual de Santa Catarina da Coordenadoria Regional de
Campos Novos / Ana Paula Branco de Camargo Maziero.
– 2025.
183 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação)—Universidade
do Oeste de Santa Catarina, 2025.
Bibliografia: f. 128-131.

1. Escolas – Organização e administração. 2. Escolas
públicas. 3. Políticas Públicas. I. Título.

CDD 370

ANA PAULA BRANCO DE CAMARGO MAZIERO

**OS REGISTROS COM PERSPECTIVAS ÉTICAS E DEMOCRÁTICAS NOS PLANOS DE
GESTÃO ESCOLAR VIGENTES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL DE SANTA
CATARINA DA COORDENADORIA REGIONAL DE CAMPOS NOVOS**

Dissertação de Mestrado, apresentada
como requisito parcial para obtenção
do grau de Mestre em Educação, do
Curso de Mestrado em Educação da
Universidade do Oeste de Santa
Catarina.

Aprovado em 19 de março de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Dilva Bertoldi Benvenutti
Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)

Prof. Dr. Oto João Petry
Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)

Prof. Dr. Jacques de Lima Ferreira
Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc)

Relatório de assinaturas



Jacques de Lima Ferreira

CPF: 024.674.559-20

Data: 24/03/2025 17:43

IP: 191.52.205.43

E-mail: jacques.lima@unoesc.edu.br

Examinador interno



Dilva Bertoldi Benvenutti

CPF: 586.357.349-04

Data: 28/03/2025 13:47

IP: 177.75.147.73

E-mail: dilva.benvenutti@unoesc.edu.br

Orientadora



Oto João Petry

CPF: 347.630.079-04

Data: 28/03/2025 14:28

IP: 186.227.144.143

E-mail: oto.petry@uffs.edu.br

Examinador externo



Escaneie a imagem para verificar a autenticidade do documento ou utilize o link:

https://ged.unoesc.edu.br/ecm_validador?hash=903RVVNN5MNNGLTDAGQX

Hash SHA-512 do PDF original

d30a1c44873e30e7bdfc2e83f14cfb0a3232dd092ac6866ca3f9278a786a6ec96dc493b7d35
2d5398772210649d9091f9c96bb47dcd55cd5919e14b0476bcb6



Dedico este trabalho ao meu eterno professor,
companheiro de vida, meu grande amor.
(Laucir Paulo).

AGRADECIMENTOS

A Deus, que conhece meu coração e me conduz todos os dias da minha vida, a Ele toda honra e toda a glória.

A professora Dr^a. Dilva Bertoldi Benvenuti, amiga e companheira que deixou essa caminhada mais leve e me acolheu sempre com afeto e carinho, tens minha gratidão eterna e minha admiração pela mulher inteligente e proativa que, por sorte nessa vida, cruzou o meu caminho com muita sabedoria, humildade e alegria.

A minha família, pai, mãe, irmãos, sobrinhos, afilhados, primos, cunhados, sogro e sogra, compadres e amigos, por estarem sempre presente em minha vida, em especial ao meu querido irmão Gilmar [✶](*in memoria*) por ter sido alguém que viveu intensamente todos os dias de sua vida, nos fez feliz, te amo para sempre.

Em especial aos meus filhos, Luiz Paulo Maziero e João Paulo Maziero, luz em meu caminho até nos dias mais escuros; são eles minha motivação diária para querer ser melhor todos os dias, dos quais me orgulho muito, sempre me surpreendem pelos nobres corações que possuem e por quererem mesmo sem depender, estarem próximos.

Ao meu eterno professor, amigo e marido Laucir Paulo Maziero, principal motivador, incentivador e provedor, que sempre me incentivou a melhorar meu conhecimento acreditando em meu potencial, mesmo quando eu me colocava em dúvida; foi meu suporte, guia e é meu eterno companheiro, quem eu amo e respeito por toda a vida e assim seguimos.

Não poderia deixar de agradecer aos professores e profissionais do programa de pós-graduação do curso de mestrado em Educação da Universidade do Oeste de Santa Catarina, de Joaçaba, bem como o professor Jacques Lima Ferreira, que com os demais nos guiam pelo caminho do conhecimento com excelência, muitos que levarei pelo caminho da vida, esperando sempre os reencontrar bem e feliz.

Agradeço também pessoas, as quais consciente ou inconscientemente me incentivam com suas ações e pensamentos em querer fazer o bem e ser cada vez melhor, como meus primos, irmãos do coração Adriana Correia e Marcio Correia. Agradeço todos os dias por fazerem parte da minha vida.

Assim, sigo em paz, fazendo o bem sem olhar a quem, buscando o conhecimento para evoluir pessoal e profissionalmente, afinal, porque estaríamos no mundo se não fosse para ajudarmos reciprocamente a viver em paz, com dignidade e gratidão e assim evoluir.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana”.

(Carl Jung)

RESUMO

Esta dissertação aborda o tema Os registros com perspectivas éticas e democráticas nos planos de gestão escolar vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina da Coordenadoria Regional de Campos Novos, na tentativa de elucidar o problema: de que forma os registros nos planos de gestão escolar vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina, na Coordenadoria Regional de Campos Novos, refletem perspectivas éticas e democráticas na gestão escolar? O objetivo geral da pesquisa é investigar como os planos de gestão escolar vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina, na Coordenadoria Regional de Campos Novos incorporam os princípios éticos e democráticos em seus registros, considerando as dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas da gestão escolar. Tem como objetivos específicos: sugerir uma definição de democracia e ética no meio educacional baseado em literaturas já existentes, identificando os desafios e as estratégias na prática diária escolar; relacionar os registros dos planos de gestão escolar com as diretrizes presentes nas leis, normas e decretos da Educação Básica de Santa Catarina; analisar os registros feitos nos planos de gestão escolar da Coordenadoria Regional de Campos Novos, identificando como os gestores incorporaram princípios éticos e democráticos; indicar estratégias que possam auxiliar gestores escolares na organização de uma gestão alicerçada em princípios éticos e práticas democráticas. A pesquisa de abordagem qualitativa mista, do tipo documental de natureza interpretativa, estuda os registros para as práticas gestoras, nos planos de gestão escolar eleitos em 2023 para o período de 2024 a 2027. Nesses há metas e ações registradas em quatro dimensões: pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas, totalizando 254 registros analisados. Os gestores reconhecem a importância de uma gestão participativa baseada na ética e na democracia, mas ainda enfrentam desafios na implementação de ações eficazes, conforme discutida por autores como Libâneo (2018), Lück (2002; 2006; 2015), Paro (2016), Saviani (2021), Farina e Benvenuto (2024), entre outros. O resultado da pesquisa revela que os profissionais de Educação registraram sim em sua maioria metas e ações que contemplam a democracia e a ética, na tentativa de uma gestão inclusiva, com equidade em prol do ensino aprendizagem de excelência. A conclusão do presente estudo aponta para a necessidade de uma formação continuada mais robusta para os gestores, mesmo quando ainda atuam como professores. Porém, as implicações encontradas nos registros sugerem um maior engajamento da comunidade escolar e uma revisão das políticas educacionais para garantir a efetividade da gestão democrática e ética nas escolas públicas da Rede Estadual de Santa Catarina.

Palavras-chave: Gestão escolar. Ética. Democracia. Políticas públicas.

ABSTRACT

This dissertation addresses the theme Records with ethical and democratic perspectives in the current school management plans in the public school system of the state of Santa Catarina, of the Regional Coordination of Campos Novos, in an attempt to elucidate the problem: How do the records in the current school management plans of the public school system of the state of Santa Catarina, in the Regional Coordination of Campos Novos, reflect ethical and democratic perspectives in school management? The general objective of the research is to investigate how the school management plans in force in the public school system of the state of Santa Catarina, in the Regional coordination of Campos Novos, incorporate ethical and democratic principles in their records, considering the pedagogical, administrative, financial and physical dimensions of school management. Its specific objectives are: To suggest a definition of democracy and ethics in the educational environment based on existing literature, identifying the challenges and strategies in daily school practice; to relate the records of school management plans with the guidelines present in the laws, norms and decrees of Basic Education of Santa Catarina; to analyze the records made in the school management plans of the Campos Novos Regional coordination, identifying how managers incorporated ethical and democratic principles; to indicate strategies that can assist school managers in organizing management based on ethical principles and democratic practices. The research, with a mixed qualitative approach, of the interpretative documentary type, studies the records for management practices, in the school management plans elected in 2023 for the period from 2024 to 2027, in which goals and actions are recorded in 4 dimensions: pedagogical, administrative, financial and physical, totaling 254 records analyzed. Managers recognize the importance of participatory management based on ethics and democracy, but they still face challenges in implementing effective actions, as discussed by authors such as Libâneo (2018), Lück (2002; 2006; 2015), Paro (2016), Saviani (2021), Farina and Benvenutti (2024), among others. The results of the research reveal that most education professionals registered goals and actions that contemplate democracy and ethics, in an attempt to achieve inclusive management, with equity in favor of teaching and learning excellence. The conclusion of this study points to the need for more robust continuing education for managers, even when they still work as teachers. However, the implications found in the records suggest greater engagement of the school community and a review of educational policies to ensure the effectiveness of democratic and ethical management in public schools in the state network of Santa Catarina.

Keywords: School management. Ethics. Democracy. Public policies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Da distribuição dos objetivos específicos nas respectivas seções.....	19
Quadro 2 - Dissertações analisadas pela pesquisadora.....	29
Quadro 3 - Teses analisadas pela pesquisadora.....	37
Quadro 4 - Legislações sobre a garantia da democracia no meio educacional.....	50
Quadro 5 - Principais aspectos da Escola Nova.....	58
Quadro 6 - Pedagogia tradicional.....	60
Quadro 7 - Pedagogia Tecnicista.....	61
Quadro 8 - Pedagogia Liberal.....	62
Quadro 9 - Pedagogia Sociointeracionista.....	62
Quadro 10 - Pedagogia Libertadora.....	63
Quadro 11 - Dimensões específicas da função do gestor escolar das escolas Públicas de Santa Catarina.....	69
Quadro 12 - Dimensão específica extra da função do gestor escolar das escolas públicas de Santa Catarina.....	69
Quadro 13 - Palavras que nos remetem à ideia de democracia.....	74
Quadro 14 - Palavras que nos remetem à ideia de ética.....	74
Quadro 15 - Definições das palavras conforme dicionário online.....	75
Quadro 16 - Títulos e objetivos dos PGE – 2024 a 2027 da CRE de Campos Novos.....	81

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Fotografia 1 - Repositório da CAPES com o primeiro descritor.....	27
Fotografia 2 - Repositório da CAPES utilizando filtros.....	27
Fotografia 3 - Repositório da CAPES com descritor final.....	28
Fotografia 4 - Repositório da CAPES com os trabalhos considerados relevantes.....	29
Figura 1 - Descentralização do poder da gestão escolar.....	111

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 - Amostragem dos títulos dos PGE, diretamente relacionados à democracia e/ou democrática.....	85
Gráfico 2 - Amostragem dos títulos dos PGE indiretamente relacionados à democracia.....	86
Gráfico 3 - Amostragem dos títulos do PGE indiretamente relacionados à ética.....	87
Gráfico 4 - Análises dos objetivos dos PGE, em relação à democracia.....	88
Gráfico 5 - Análises dos objetivos dos PGE, em relação à ética.....	89
Tabela 1 - Indicadores e dimensões analisadas dos PGE.....	90
Tabela 2 - Indicadores das dimensões pedagógicas.....	91
Tabela 3 - Indicadores das dimensões administrativas.....	92
Tabela 4 - Indicadores das dimensões financeiras.....	93
Tabela 5 - Indicadores das dimensões físicas.....	94
Tabela 6 - Todos os indicadores e suas porcentagens.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APP	Associação de Pais e Professores
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPF	Cadastro de Pessoa Física
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Educação e Pesquisa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação
PEE	Plano Estadual de Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PDDE	Programa Dinheiro Direto na Escola
PGE	Plano de Gestão Escolar
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SC	Santa Catarina
SED	Secretaria de Estado da Educação
SIGESC	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 O OBJETO DE PESQUISA	22
1.1 O SURGIMENTO DE UMA PESQUISADORA	22
1.2 COMO OCORREU A ABORDAGEM QUALITATIVA	25
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA ÉTICA E DEMOCRÁTICA	43
2.1 GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITOS DEMOCRÁTICOS E ÉTICOS	44
2.2. GESTÃO ESCOLAR: ACERTOS E DESACERTOS DEMOCRÁTICOS	46
2.3 A GARANTIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PERANTE AS LEIS	50
2.4 A SOCIEDADE E A GESTÃO ESCOLAR	52
3 A ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA NA CONTEMPORANEIDADE	57
3.1 GESTÃO ESCOLAR NOS REGISTROS DOS GESTORES DA COORDENADORIA REGIONAL DE CAMPOS NOVOS	68
3.2 OS INDICADORES DOS PLANOS DE GESTÃO EM VIGÊNCIA: A DEMOCRACIA E A ÉTICA	91
3.3 REGISTROS DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS E DEMOCRÁTICOS NAS METAS E AÇÕES DOS PLANOS DE GESTÃO ESCOLAR	96
3.3.1 Análise da dimensão pedagógica	97
3.3.2 Análise das dimensões administrativas	99
3.3.3 Análise da dimensão financeira	101
3.3.4 Análise da dimensão física	103
3.4 O GESTOR ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA FORMAÇÃO DO EDUCANDO	105
4 SABERES PARA UMA GESTÃO ESCOLAR ÉTICA E DEMOCRÁTICA	110
4.1 ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: COMO LIDERAR E MOTIVAR A EQUIPE	112
4.2 CONTRIBUIÇÕES PARA ENTENDER AS DIMENSÕES DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR DE SANTA CATARINA	115
CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A – Dimensões dos Planos de Gestão 2024/2027	131
ANEXO A – Edital nº 2711 de 05 de Outubro de 2023	147
ANEXO B – Decreto nº 273, de 12 de setembro de 2023	169

INTRODUÇÃO

Todo o profissional, quando escolhe sua carreira, sonha em lograr êxito em todos os quesitos e ser referência naquilo que faz, não sendo diferente esse desejo de alguém que escolha o meio educacional, por mais difícil que este se apresente no momento.

As pessoas, por mais excelentes que sejam no desempenho de seu papel profissional, sempre terão desafios a superar. Na tarefa de gestor escolar não é diferente. Sabendo desses desafios é que se direciona o estudo em questão com o **tema:** os registros com perspectivas éticas e democráticas nos Planos de Gestão Escolar (PGE) vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina da Coordenadoria Regional de Campos Novos; e como **objeto de pesquisa:** a gestão escolar democrática e ética nos PGE em vigência. A escolha da pesquisa com a referida temática se concretizou a partir de vivências profissionais no administrativo escolar numa escola de Educação Básica Pública do Estado de Santa Catarina (SC). Na referida escola, a administração já foi realizada tanto por gestores de excelência como por profissionais que deixaram a desejar, o que despertou a curiosidade de saber mais e poder assim auxiliar os próximos gestores com a pesquisa em questão, pois sabemos que a gestão escolar deve acontecer de forma democrática e ética.

O contexto educacional do gestor escolar das escolas públicas de Santa Catarina está inserido em uma realidade complexa, marcada por desafios administrativos, pedagógicos e socioculturais. Esse contexto exige que o gestor escolar atue de forma ética, inovadora e colaborativa, mobilizando recursos e articulando ações que atendam às necessidades da comunidade escolar. Além disso, é imprescindível que os gestores se engajem na construção de uma educação que seja tanto de qualidade quanto inclusiva.

Segundo Libâneo (2018), a presença ou a ausência de certas características organizacionais da escola são determinantes para a eficácia e para o nível de aproveitamento escolar dos alunos. Uma dessas características aponta um gestor escolar que trabalhe de forma democrática e ética, que conheça as leis que regem a Educação e assim consiga êxito em sua profissão educacional. Antes de ser gestor, ele atua em sala de aula e deve estar de acordo com os anseios da comunidade escolar. Sendo um professor antes de ser gestor é de extrema relevância que ao ocupar o cargo de gestor não deixe de recordar seu início profissional. Essa experiência é necessária para que no decorrer da vida profissional consiga adquirir características organizacionais que o tornarão um profissional com princípios baseados na ética e na democracia.

Todo professor efetivo na Rede Estadual passa por três anos de estágio probatório, na

vaga de seu referido concurso, o que lhe possibilita ser gestor somente após esse período. Assim, automaticamente, ele tem experiências pedagógicas práticas antes de ser gestor.

Então, realizou-se a pesquisa de abordagem qualitativa mista, do tipo documental de natureza interpretativa, nos planos de gestão apresentados em 2023 dos candidatos ao cargo de gestor escolar, para serem executados de 2024 a 2027, e o que esses proponentes registraram no portal da Secretaria Estadual de Educação de Santa Catarina. Os planos aprovados estão em execução nas escolas que compõe a Coordenadoria Regional de Campos Novos onde os encontramos disponibilizados no referido portal para consulta pública.

Este estudo sobre a gestão escolar analisa os registros feitos pelos gestores nos PGE eleitos em 2023 e se eles refletem ações alinhadas às perspectivas éticas e democráticas, sendo que os mesmos serão executados ao longo de um período de quatro anos.

A análise de conteúdo examina se os objetivos e ações descritos nesses planos demonstram em seus registros o encaminhamento para serem executados de forma democrática, ampliando o debate sobre os desafios que envolvem essa função tão essencial para a educação, lembrando que é um estudo interpretativo somente dos registros.

Além disso, as ações registradas são comprovadas nas dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas, buscando compreender como essas práticas descritas dialogam com os princípios de democracia e ética.

Assim temos como **problema** que orienta a pesquisa: de que forma os registros dos PGE vigentes da Rede Pública Estadual de Santa Catarina, na Coordenadoria Regional de Campos Novos, refletem perspectivas éticas e democráticas na gestão escolar? Não são muitos os documentos que norteiam o gestor escolar, não há muitas capacitações com finalidades de entendimento de desenvolver ações pautadas na ética e na democracia, sendo assim temos como **objetivo geral** investigar como os PGE vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina, na Coordenadoria Regional de Campos Novos incorporam os princípios éticos e democráticos em seus registros, considerando as dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas da gestão escolar.

A relevância do tema da gestão escolar pautada em princípios éticos e democráticos reside no fato de que as escolas são espaços privilegiados para a formação cidadã e a promoção de uma sociedade mais justa e igualitária. O gestor escolar desempenha um papel crucial na articulação e concretização desses princípios em todas as dimensões da escola, influenciando diretamente o ambiente de aprendizagem, a inclusão, a participação comunitária e o cumprimento do papel social da educação.

Ao abordar o problema de pesquisa sobre de que forma os registros nos PGE vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina, na Coordenadoria Regional de Campos Novos refletem perspectivas éticas e democráticas na gestão escolar, evidencia-se uma lacuna significativa no entendimento e na prática desses aspectos no cotidiano escolar. Isso reflete a carência de documentos normativos detalhados e de formações específicas voltadas para o fortalecimento das competências dos gestores nessa área.

O objetivo geral proposto permite um olhar abrangente e detalhado sobre as diferentes áreas de atuação do gestor. Essa investigação tem o potencial de que ao analisar os planos de gestão, este, pode revelar aspectos pouco desenvolvidos ou compreendidos, destacando a necessidade de capacitações específicas e contextualizadas. Mapear e compreender como gestores aplicam princípios éticos e democráticos pode servir de referência para outras escolas e redes educacionais refletir sobre as práticas registradas; é possível estimular a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios, promovendo maior transparência e inclusão.

Os resultados dessa pesquisa podem subsidiar órgãos educacionais na criação de normativas e programas que orientem os gestores escolares, pois a análise documental dos PGE permite que gestores e comunidades escolares reflitam sobre suas próprias práticas, promovendo um processo de aprimoramento contínuo.

Portanto, investigar os registros nas perspectivas das práticas dos gestores em relação aos princípios éticos e democráticos é essencial para compreender como a gestão escolar pode contribuir para a formação de uma cultura escolar comprometida com os valores da democracia, da justiça social e da ética. Além disso, a pesquisa pode apontar caminhos para o fortalecimento do papel do gestor como um agente transformador na Educação pública.

Creswell e Clark (2007) declara que o pesquisador não apenas seleciona um método de estudo para conduzir sua pesquisa, mas também cria estratégias de investigação que possam selecionar e propor uma direção específica que o encaminhará aos procedimentos necessários para que a pesquisa tenha um bom resultado.

Assim, almejando atingir o objetivo da pesquisa em questão, foram desenvolvidos objetivos específicos elencados no Quadro 1, os quais serão respondidos no decorrer da pesquisa nas seções que seguem.

Quadro 1 - Da distribuição dos objetivos específicos nas respectivas seções

Objetivos específicos	Seção que corresponde
Sugerir uma definição de democracia e a ética no meio educacional com base em literaturas já existentes, identificando os desafios e as estratégias na prática diária escolar.	Seção II
Relacionar os registros dos planos de gestão escolar com as diretrizes presentes nas leis, normas e decretos da Educação Básica de Santa Catarina.	Seção II
Analisar os registros feitos nos planos de gestão escolar da Coordenadoria Regional de Campos Novos identificando como os gestores incorporaram princípios éticos e democráticos.	Seção III
Propor estratégias que possam auxiliar os gestores escolares na organização de uma gestão alicerçada em princípios éticos e práticas democráticas.	Seção IV

Fonte: a autora.

Para uma análise de conteúdo mais completa, nos objetivos específicos foi acentuada a busca por uma definição de democracia e a ética no meio educacional com base em literaturas já existentes, identificando os desafios e as estratégias na prática diária escolar. Com entendimento sobre gestão escolar democrática e ética é que se pode pontuar acertos e desacertos nessa gestão, também nas leis em questão e na relação da sociedade na atualidade com a escola pública. Também relatei os registros dos PGE com as diretrizes presentes nas leis, normas e decretos da Educação Básica de Santa Catarina. Analisando a escola na contemporaneidade, e o que os gestores das escolas que compõe a Coordenadoria Regional de Campos Novos registraram em seus planos de gestão apresentados em 2023, mas executados nas escolas a partir de 2024 até 2027, identificamos que os gestores incorporaram princípios éticos e democráticos nas metas e ações de dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas. Esta análise se deu na tentativa de propor recomendações aos profissionais que pretendem ser gestores escolares, podendo ser professores e/ou especialistas da área, contribuindo com os mesmos, propondo um entendimento maior das quatro dimensões quando proporem suas metas e ações, e fomentando ações de organização escolar em termos de liderança e motivação da equipe.

A trajetória da dissertação se organiza em quatro seções. A **primeira**, intitulada “O objeto de pesquisa”, traz a relação da pesquisadora com o objeto de estudo em questão, sua motivação e perspectiva pessoal e profissional em relação ao tema, por ser desse meio e sempre tentar auxiliar as pessoas que se propõem a fazer gestão de excelência. Após a

identificação é realizado o mapeamento, registro, análise documental de natureza interpretativa que permite uma reflexão crítica sobre produções científicas na área compreendido em uma abordagem qualitativa mista, o que nos consente identificar as lacunas a serem estudadas e entendidas na pesquisa.

Segundo Gil (2017), a revisão da literatura é essencial para entender o estado atual do conhecimento em qualquer área de pesquisa, pois permite ao pesquisador situar seu estudo dentro do contexto científico existente, evitando a duplicação de esforços e identificando lacunas que ainda precisam ser preenchidas.

Na segunda seção, o foco se estende no entendimento de “Fundamentos teóricos da gestão escolar numa perspectiva ética e democrática”, e como podemos sugerir uma definição das mesmas no meio educacional baseado em literaturas como Libâneo (2018), Paro (2016) entre outros. Entre acertos e desacertos também registros de leis, normas e decretos que regeram e regem a Educação brasileira e do Estado de Santa Catarina, com uma visão geral dos fundamentos das mesmas em relação à função do gestor escolar, relacionando os registros dos PGE com a legislação vigente.

Na terceira seção, denominada “A escola de Educação Básica Pública na contemporaneidade”, foi fundamentada a teoria e a prática dos gestores escolares, as relações entre elas, bem como sua contribuição na unidade de ensino onde estão diretamente ligados ao aluno. Essa contribuição vem no sentido de formar um indivíduo ativo e não passivo, crítico, que busque a cultura do conhecimento. Analisando o conteúdo dos PGE que foram apresentados em 2023 para serem executados de 2024 à 2027, e o que registraram nas dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas, nas metas e ações, é possível perceber que incorporaram princípios éticos e democráticos.

Na quarta seção, que intitulamos de “Saberes para uma gestão escolar ética e democrática”, a dissertação tende a explanar como se organiza uma escola em termos de liderança e motivação da equipe, elenca saberes necessários aos docentes e especialistas que pretendem um dia assumir a função de gestor/gestora escolar, com uma visão clara de democracia. Na prática isso requer compromisso com a responsabilidade e a ética de seus afazeres independente das condições em que a comunidade se encontra, baseando-se na realidade, com políticas públicas que venham de encontro com a necessidade da unidade escolar, agregando a teoria à prática de excelência. Dessa forma, haverá maior harmonia e entendimento sobre as dimensões do PGE de Santa Catarina conforme decreto e portaria vigente.

A dissertação baseia-se na pesquisa de registros com perspectivas éticas e

democráticas nos PGE vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina da Coordenadoria Regional de Campos Novos, através da análise documental dos PGE – 2024 a 2027, que foram eleitos em 2023, para assim ter a possibilidade de elencar os saberes necessários para os próximos gestores escolares que desejarem atuar na função, com ações e proposições democráticas e éticas nas escolas públicas de Santa Catarina.

1 O OBJETO DE PESQUISA

[...] não se pode reduzir a importância das escolas, pois elas continuam tendo uma função social insubstituível de formar os indivíduos para uma vida digna e para a compreensão e transformação da realidade (Libâneo, 2018, p. 16).

Esta seção nos permite compreender o desenvolvimento do objeto de pesquisa e sua relação com a pesquisadora, nos remete a recordar a vida escolar, lembrando com carinho de como a escola foi e é importante em nossa vida pessoal e profissional.

A escola, independentemente da classe social em que nos encontramos, pode ser acolhedora e especial na caminhada estudantil, tornando-se uma segunda casa. Por meio dela, compreendemos e transformamos nossa realidade, utilizando-se do conhecimento adquirido.

Em um ambiente escolar encontramos muitos profissionais da educação, além do professor de sala de aula, buscando assim por melhorias nas escolas, que acolhem um público diversificado e eclético. É nesse contexto que se insere um assistente técnico pedagógico, cargo destinado a apoiar os professores, a equipe administrativa e toda a comunidade escolar conforme o dia a dia educacional, ajudando no que foi programado e nas adversidades diárias.

Desempenhamos essa função por mais de dezesseis anos após trabalhar por sete anos em sala, ministrando aulas de matemática e física. Esse percurso nos permitiu acompanhar e vivenciar diferentes gestões escolares, umas de excelência e outras que deixaram a desejar.

É certo que todas as gestões buscaram qualidade para seu tempo à frente da escola, e enfrentaram dificuldades, sendo uma delas própria indicação política de gestores até chegar na atualidade em que a escolha é feita por eleição na comunidade escolar, após o profissional de educação construir o PGE.

A seguir, apresento o processo de aproximação com o objeto de pesquisa, detalhando o levantamento de teses e dissertações relacionadas ao tema, bem como o percurso metodológico adotado.

1.1 O SURGIMENTO DE UMA PESQUISADORA¹

Como profissionais do meio educacional, observamos mudanças na Educação brasileira, principalmente no Ensino Médio, que tem passado por constantes transformações. A Educação deveria estar para entender e tornar o ambiente educacional mais atrativo, onde o educando sintasse acolhido para internalizar o ensino aprendizagem e desenvolver sem

¹ Por se tratar de um relato pessoal, esta subseção está escrita e explicada na primeira pessoa do singular.

restrições a cultura do saber.

Quando me propus a estudar para ser professora fui incentivada pelo professor de ciências e matemática que me ensinou desde o quinto ano das Séries Iniciais, que na época tinha os componentes curriculares separados. Esse professor se tornaria mais tarde meu marido, com quem estou casada há trinta anos. Conhecedor que esta pesquisadora tinha afinidade por números, foi parceiro e provedor para que eu cursasse física, na Faculdade Reunida de Palmas-Paraná, onde fiquei por dois anos. Mais tarde, a Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), *campus* Videira, ofereceu a primeira turma de licenciatura em matemática com complementação em física. Sendo essa possibilidade mais próximo do município de Vargem, onde resido, e tendo a Unoesc boas referências, solicitei a transferência interna.

Finalizada a licenciatura de matemática com êxito, realizamos o concurso do Estado de Santa Catarina para ser assistente pedagógica. Não me inscrevi para professora porque no meu município não havia vaga para professor de matemática, e como era mãe já de dois lindos meninos, fiz o que no momento me parecia ser uma boa opção, e também não realizei a complementação em física. Hoje sinto-me um pouco frustrada, pois penso que se estivesse em sala de aula com os alunos com os quais me relaciono muito bem, seria mais feliz.

Porém, assumi meu cargo do concurso e coloquei-me à disposição para auxiliar no que fosse preciso na escola, pois realizava ali um sonho de ser uma profissional efetiva. No decorrer do tempo, realizei duas especializações, em ciências exatas e gestão escolar. Assim, desenvolvi inquietudes com as descobertas que fiz em relação à especialização sobre gestão, pois precisei produzir e apresentar um relatório baseado em documentos e, concluí que para esse documento me faltava conhecimento sobre o assunto, apesar de concluí-la com êxito.

Como a minha função muitas vezes depende do professor de sala de aula, eu ficava com um tempo ocioso e isso não me deixava confortável. Comecei a interagir com os alunos nos jogos escolares de Santa Catarina, o JESC, pois sempre pratiquei esportes e incentivei a prática. Também, de forma voluntária, fazia treinos com os alunos para melhorar o desempenho deles. Como o Estado exigia que todo o professor para entrar em quadra e acompanhar a equipe tivesse o registro de profissional de Educação Física, cursei a respectiva licenciatura e mais tarde o bacharelado para atuar com mais afinco nos jogos em prol dos alunos e poder realizar de forma voluntária, treinos de voleibol e ensaios de dança.

Organizei grupos de dança e conseguimos muitas premiações viajando pelo Estado com alunos bailarinos, e participando do Dança Catarina, o maior festival de dança escolar. São momentos que os alunos, depois que saem da escola, relatam com saudades e

compreendemos que tudo valeu a pena.

Seguimos assim inclusive na gestão da qual fiz parte efetivamente, pois o diretor era meu marido. Muitas coisas decidíamos juntos e fazíamos tudo que estava ao nosso alcance para melhor atender as necessidades da escola, com muitas burocracias e dificuldades, inclusive de profissionais para trabalhar em sala de aula com comprometimento e responsabilidade.

A primeira gestão que participei fazendo parte do administrativo da escola era por indicação política partidária. Já as seguintes que acompanhei tivemos o privilégio de ser por eleição. Meu esposo seguiu com oito anos de gestão, ou seja, nós à frente da gestão da Escola de Educação Básica Deputado Augusto Bresola, no município de Vargem, sendo votado como candidato único por duas gestões consecutivas, com o apoio de toda a equipe pedagógica e comunidade escolar em geral.

Foram anos de dedicação, com erros e acertos, mas com muito carinho e respeito, pois foi também nessa escola onde nós dois estudamos, de onde vêm nossos diplomas do Ensino Fundamental e o meu do Ensino Médio também.

Porém, no ano de 2023, meu marido em processo de aposentadoria, não manifestou interesse em apresentar plano de gestão para ser diretor, pois já havia realizado duas gestões. Consideramos apoiar a assessora de direção que nos auxiliou nos oito anos, pois demonstrou estar preparada para assumir a responsabilidade. Inicialmente, ela não teve interesse, mas quando paramos para refletir e nos propomos em continuar auxiliando no que fosse necessário, ela então se colocou como proponente e apresentou seu plano de gestão.

Seguimos colaborando na elaboração do plano de gestão, sendo candidata única e, obedecendo ao Edital nº 2711, de 05 de Outubro de 2023 (ANEXO A) e ao Decreto nº 273, de 12 de Setembro de 2023, em vigência (ANEXO B), obtive a quantidade de votos necessária, assumindo a gestão da escola de 2024 a 2027. A gestora eleita é uma pessoa muito responsável e dedicada, que está dando continuidade no trabalho árduo com muito empenho, se propondo a fazer o melhor.

Nesse ínterim, decidi que um dia serei a gestora da escola em questão, mas, preciso aprender e saber mais para exercer uma gestão democrática e ética, não só na teoria, mas na prática. Assim, realizei a inscrição no curso de pós-graduação em educação, para cursar o mestrado na Unoesc, *campus* Joaçaba.

Nunca tive dúvidas do tema que eu deveria pesquisar, que é a gestão escolar democrática e ética, visando um dia ser uma gestora de excelência, ou uma professora de excelência. Os profissionais que passam pela gestão são unânimes em dizer que todo o

professor de sala de aula deve passar pela experiência de ser o gestor, para ver e sentir as dificuldades de ser um guia, um chefe, um profissional que na visão de alguns professores nunca pode cometer erros.

Encaminhei meu memorial descritivo para a Unoesc, o qual foi aceito; realizei todas as etapas e consegui fazer parte deste seleto grupo. Me orgulho da minha conquista e do aprendizado que já internalizei; vale cada pensamento de cansaço e dúvida que muitas vezes insiste em fazer parte dos meus dias enquanto arquitetava a minha dissertação.

1.2 COMO OCORREU A ABORDAGEM QUALITATIVA

Ao tornar-se pesquisadora, em uma das primeiras aulas do curso de pós-graduação em Educação, na esperança de ser mestre em educação, sob a condução do professor doutor Anderson Luiz Tedesco (muito querido e dedicado), tivemos a oportunidade de conhecer e ouvir o professor também doutor Antônio Joaquim Severino, em uma aula *online* remota assíncrona. Com a ternura da sua experiência longa de vida, o doutor Antônio contou como escreveu os primeiros livros e porque escreveu os mesmos intitulados “Metodologia do Trabalho Científico”.

A obra em questão ressalta a importância de entender a abordagem qualitativa, do tipo documental de natureza interpretativa, que envolve a revisão da literatura existente e a contextualização do tema de pesquisa. Essa compreensão é essencial para a formulação de hipóteses e para a construção de um referencial teórico sólido.

No entanto, não basta seguir um método e aplicar técnicas para se completar o entendimento do procedimento geral da ciência. Esse procedimento precisa ainda referir-se a um fundamento epistemológico que sustenta e justifica a própria metodologia praticada (Severino, 2014, p. 88).

A presente pesquisa documental foi realizada entre os dias que compreendem 29 de setembro e 10 de outubro de 2023. Após realizar uma revisão sistemática de literatura, documental e bibliográfica realizada no banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), tendo como descritor inicial gestão escolar democrática, foram encontradas 1849 obras entre teses e dissertações de mestrado.

Assim, direcionando a pesquisa e com a quantidade de obras em um número bem expressivo, utilizaram-se filtros, área de conhecimento e área de avaliação voltados para a educação, o que resultou em 713 produções; pelo grande número, acrescentou-se então mais um filtro, que é a área de concentração também em Educação. Após a utilização do filtro para

direcionar a pesquisa, apareceram 265 trabalhos entre dissertações e teses. Sendo o número considerado alto para o período que compreende os estudos, e para análise em tempo hábil, acrescentou-se então ao descritor, escolas públicas, ficando como descritor, gestão escolar democrática em escolas públicas, que resultou num número ainda maior, totalizando 1148 trabalhos de pesquisas.

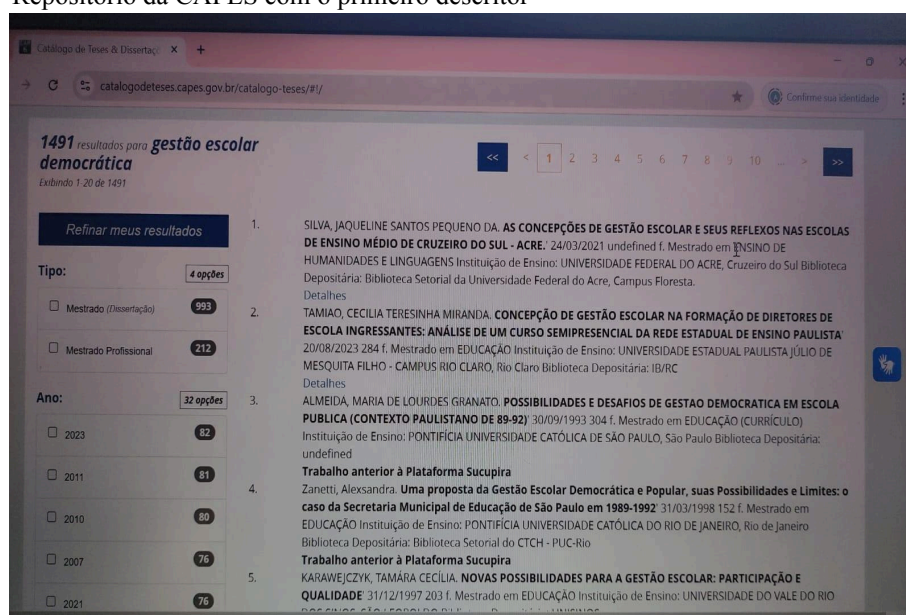
Observou-se que existem muitos trabalhos com esses descritores, mas a pesquisa precisa acontecer da melhor maneira e para garantir a qualidade na tentativa de selecionar trabalhos de maior relevância, acrescentamos novamente ao descritor item que consideramos mais específicos, ficando como descritor final, gestão escolar democrática em escolas públicas de Santa Catarina.

Depois dessa fase da pesquisa restaram relacionados 18 trabalhos, contendo também teses e dissertações dos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul, com conteúdo muito relevante e importante a ser considerado para um estudo eficaz.

Consideraram-se das 18 teses e dissertações apenas nove, pela inclusão/exclusão. Em uma leitura dos objetivos gerais desses trabalhos optamos por utilizar apenas nove trabalhos, por terem suas descrições nos objetivos diretamente ligados ao tema da dissertação. Esses temas envolviam os descritores gestão, escolas públicas, ser professor, democratização da gestão, gestão democrática, políticas públicas, eficácia da gestão democrática. Para um melhor entendimento e aprendizado, a análise foi dividida entre dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Porém, dando sequência a pesquisa, após a defesa de qualificação que aconteceu no dia 13 de dezembro de 2024, foi sugerido pela banca que fosse demonstrado como aconteceu a pesquisa de levantamento de dados documental e bibliográfica, no banco de teses e dissertações da CAPES. Isso será demonstrado com fotos, porém esses registros constam apenas como amostragem do processo, realizado no dia 14 de janeiro de 2025, por esse motivo não contém os mesmos trabalhos pesquisados, e não serão considerados na dissertação, serão apenas como peças dos encaminhamentos que foram realizados anteriormente com os mesmos filtros e descritores. Seguimos tendo como descritor inicial **gestão escolar democrática**, e foram encontradas 1491 obras entre teses e dissertações de mestrado, conforme a Fotografia 1.

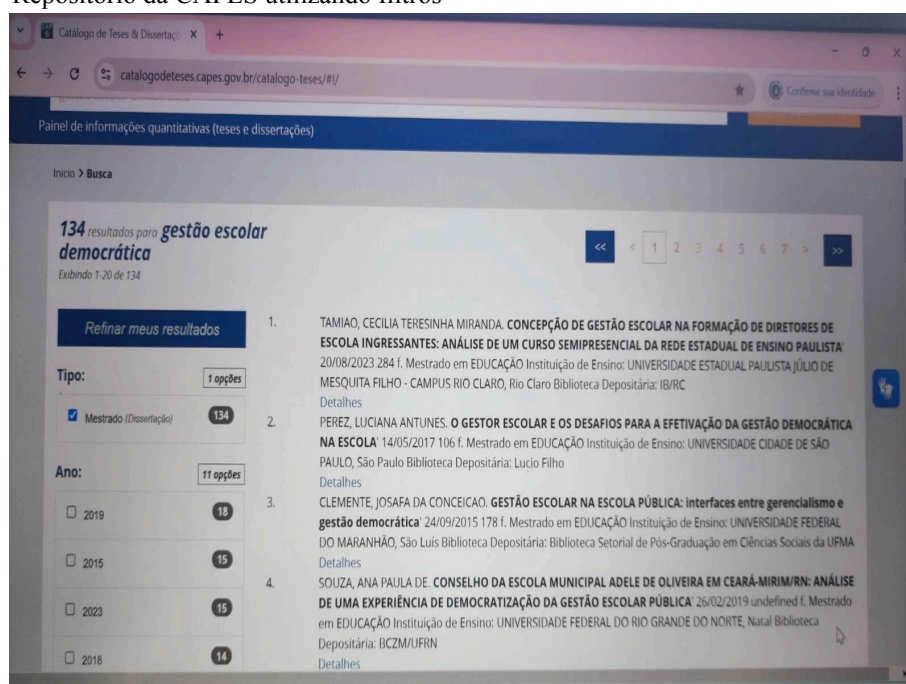
Fotografia 1 - Repositório da CAPES com o primeiro descritor



Fonte: a autora.

Como a quantidade de obras foi um número bem expressivo, utilizaram-se filtros: tipo: mestrado; área de conhecimento 1: ciências humanas; área de conhecimento 2: educação; área de avaliação: educação; área de concentração: educação; nome do programa: educação, conforme a Fotografia 2.

Fotografia 2 - Repositório da CAPES utilizando filtros

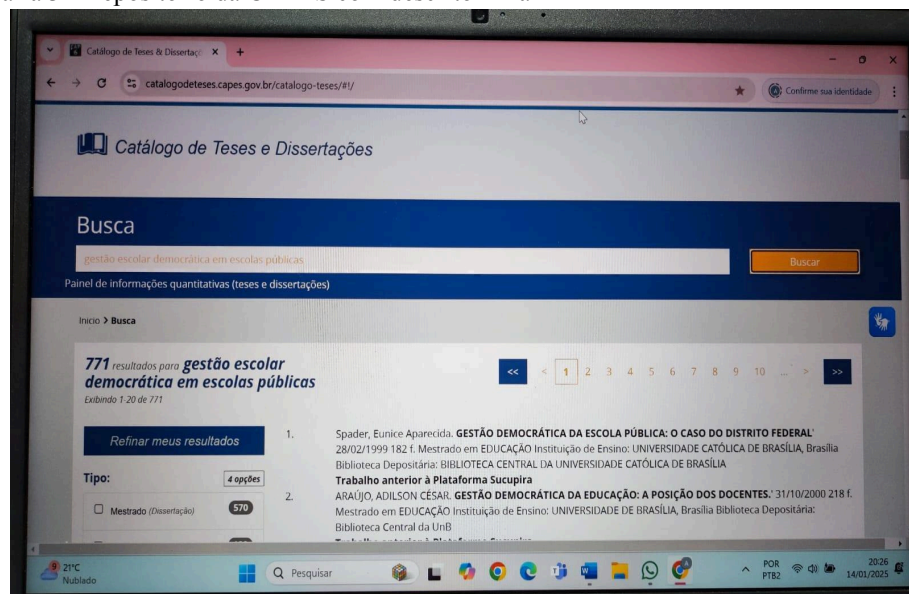


Fonte: a autora.

A pesquisa resultou em 134 produções, e, como o número foi considerado alto para o

período que compreende os estudos, e para análise em tempo hábil, acrescentou-se então ao descritor escolas públicas, ficando como descritor **gestão escolar democrática em escolas públicas**, o que resultou num número de 771 trabalhos de pesquisas, conforme a Fotografia 3.

Fotografia 3 - Repositório da CAPES com descritor final

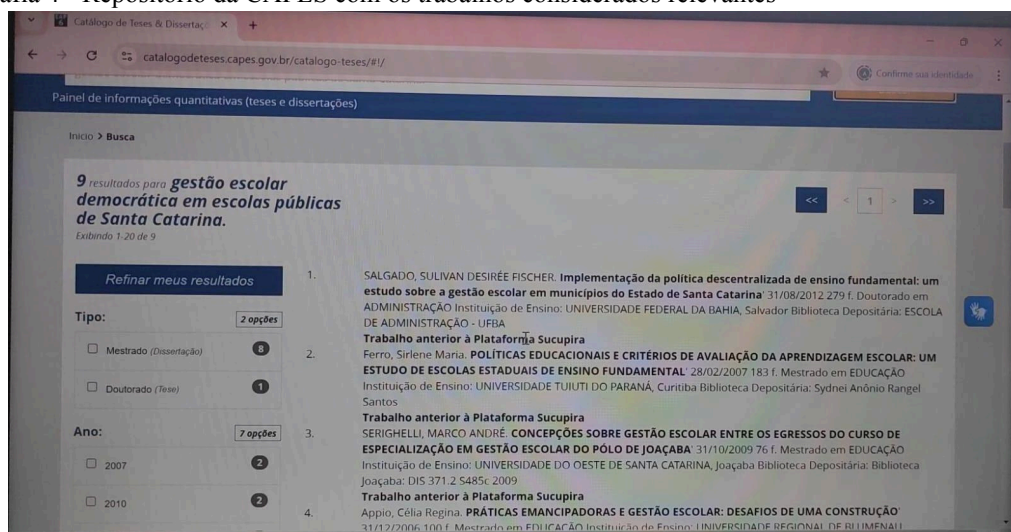


Fonte: a autora.

Observou-se que existem muitos trabalhos com esses descritores, mas a pesquisa precisa acontecer da melhor maneira e para garantir a qualidade na tentativa de selecionar trabalhos de maior relevância, acrescentamos novamente ao descritor item que consideramos mais específicos, ficando como descritor final, **gestão escolar democrática em escolas públicas de Santa Catarina**.

Depois dessa fase da pesquisa, apenas nove trabalhos foram encontrados. Para melhor entendimento e aprendizado a análise foi dividida entre dissertações de mestrado e teses de doutorado, conforme Fotografia 4.

Fotografia 4 - Repositório da CAPES com os trabalhos considerados relevantes



Fonte: a autora.

As fotografias 1, 2, 3 e 4 correspondem exatamente aos procedimentos que se deram no dia 29 de setembro e 10 de outubro de 2023, porém na presente data (14 de janeiro de 2024) apareceram outras dissertações e outras teses apenas para amostragem do processo, mas que não foram considerados para a pesquisa da dissertação.

Continuando com os registros e pesquisas que foram considerados, segue o Quadro 2 que registra as dissertações analisadas no dia 29 de setembro e 10 de outubro de 2023 e utilizadas na presente pesquisa:

Quadro 2 - Dissertações analisadas pela pesquisadora

(continua)

Título	Tipo	Universidade/Ano	Nome da Autora
Gestão educacional e profissionalidade.	Dissertação	Universidade do Vale do Rio dos Sinos - 2021	Luciane Taffarel Gomes
Formação continuada de professores e o IDEB: Repercussões pedagógicas no chão das escolas públicas.	Dissertação	Universidade do Oeste de Santa Catarina - 2022	Janete Schwertz
Aprender a ser professora: dimensões pessoal e profissional em processo	Dissertação	Universidade do Oeste de Santa Catarina - 2020	Deysi Maia Clair Kosvoski
Opções político práticas de gestão escolar no contexto de políticas de regulação educacional por resultados: Repercussões no projeto de democratização da gestão.	Dissertação	Universidade do Oeste de Santa Catarina - 2022	Alexandra Biondo Lopes Pacheco
O protagonismo dos pais no desenvolvimento da gestão democrática escolar: Um estudo em escolas públicas de Ensino Médio de Santa Catarina.	Dissertação	Universidade do Oeste de Santa Catarina - 2013	Girlene Adriana Ciarnoski Borsoi

Quadro 2 - Dissertações analisadas pela pesquisadora

(conclusão)

Implicações no sistema professor online para a gestão escolar no extremo oeste de Santa Catarina: Uma discussão em políticas públicas para educação.	Dissertação	Universidade da Fronteira Sul - 2019	Sibele Mueller
--	-------------	--------------------------------------	----------------

Fonte: a autora.

Ao abordar a “Gestão educacional e a profissionalidade”, Gomes (2021) reforça a ideia que há sim uma necessidade de uma gestão educacional ativa, atuante e comprometida com a criação e atualização dos processos educacionais, devido ao fato da sociedade passar por mudanças socioculturais significativas.

Essa questão pode se dar pelo motivo de os gestores se acomodarem no cargo e não serem suscetíveis à mudança, fazendo sempre mais do mesmo, desprovendo suas práticas de profissões necessárias, deixando claro a necessidade de uma formação continuada.

Na busca pelo conhecimento, foram elencados elementos-chave para analisar e interagir de certas variáveis, registrando esses elementos como: o ensino-aprendizagem, princípios democráticos e formação continuada, sendo considerados essenciais para o cumprimento da finalidade da escola. Também foram demonstrados aspectos de análise sobre de que forma a profissionalidade da gestão educacional coopera de maneira efetiva para o sucesso do ensino-aprendizagem.

A gestão educacional deve ser entendida como um processo dinâmico e ativo, que não apenas se adapta às mudanças socioculturais, mas também antecipadamente, promove uma formação contínua que permite aos gestores inovar e aperfeiçoar suas práticas. É fundamental que os gestores evitem a adaptação garantindo que seus métodos sejam reflexivos e alinhados aos princípios definidos no Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola.

O princípio participativo no sentido de instituir a democracia na escola não se esgota nas ações necessárias para assegurar a qualidade de ensino. A participação consiste no meio de alcançar melhor e democraticamente os objetivos da escola, os quais se localizam na qualidade dos processos de ensino e aprendizagem. Em razão disso, a participação necessita do contraponto da direção, outro conceito importante da gestão democrática, que visa promover a gestão da participação (Lück, 2002).

Assim, todo o processo em relação ao ensino-aprendizagem é beneficiado quando se procuram estratégias para efetivar os procedimentos promovendo o trabalho em equipe de forma orientada e integrada, procurando materializar a gestão democrática, com decisões coletivas buscando finalidades e princípios a contento de todos, professores, equipe administrativa e comunidade.

Ao envolver pais, professores, equipe administrativa, ou seja, toda a comunidade

escolar, acaba-se por responsabilizar cada entidade pelo fracasso ou sucesso da unidade de ensino em questão. No entanto, para que tudo isso seja possível não deve ser ignorado o fato de preparar, capacitar e aperfeiçoar os profissionais de educação de forma efetiva e contínua pois, para Libâneo (2015), caracteriza-se como um conjunto de valores, conhecimentos, atitudes e habilidades imprescindíveis para administrar o processo de ensino-aprendizagem nas escolas, orientando, assim, a especificidade do e no trabalho docente. Assim, o êxito no ensino-aprendizagem se dá de forma significativa quando o professor/gestor possui um certo nível de profissionalidade.

Ao abordar o tema: “Opções político práticas de gestão escolar no contexto de políticas de regulação educacional por resultados: repercussões no projeto de democratização da gestão”, Schwertz (2022) traz a realidade do “chão” das escolas públicas e faz um estudo sobre as práticas de formação continuada de professores relacionando-os diretamente na produção de resultados educacionais. Uma análise das formações continuadas e suas repercussões no quesito “chão” de escolas públicas busca compreender o processo, refletir sobre o conceito de avaliação, identificando o propósito das formações.

Na pesquisa também se destaca a necessidade da formação continuada dos profissionais de educação, bem como a seriedade em se construir o PPP de forma coletiva, para se estudar realmente o que se pratica no “chão” das escolas públicas.

Porém, o que se vê claramente e o que traz contribuições à presente dissertação, em construção, é trabalhar os enfoques essenciais em que a fala e a pesquisa voltam novamente ao coletivo, deixando claro a necessidade da democracia no ambiente escolar.

Nessa análise fica evidente que todo o processo educacional carece de formação, de democracia efetiva, de políticas públicas coerentes com a realidade da escola, pois tudo que se analisa e pesquisa tem uma única finalidade, formar educandos como pessoas capazes de atuar na realidade como seres críticos ativos, dotados de ações empáticas e resilientes capazes de superar os desafios da contemporaneidade.

A pesquisa foi considerada por deixar claro a importância da capacitação aos profissionais de educação, sendo que esses serão os próximos gestores educacionais que no dia a dia estão em construção profissional para ter assim uma escola de ensino-aprendizagem de excelência.

Kosvoski (2020), com a pesquisa: “Aprender a ser professora: dimensões pessoal e profissional em processo”, nos propõe um estudo sobre a aprendizagem da docência, nas dimensões profissionais e pessoais, como se aprende a ser professor/professora, constituído de forma complexa e processual ao longo da vida e da formação acadêmica.

Somos sim, influenciados pelo meio acadêmico, profissional e pessoal que nos encontramos no momento, por pessoas mais experientes, por pessoas que são nossos pontos de referência, até mesmo por aquelas pessoas que não dispensamos muito apreço, somos influenciados a não ser como elas são, se isso não nos agrada.

O presente estudo fez uma análise das graduandas do último ano do curso de Pedagogia da Unoesc, o que aprenderam sobre ser professor, como tomaram referências de suas práticas docentes. Hoje, na contemporaneidade, não é fácil encontrar bons profissionais, com boas práticas, didáticas, éticas, comprometidos com o aprendizado do educando.

O diploma está muito fácil para quem quer ser professora, professor; são inúmeras ofertas de diplomas baratos e de fácil acesso, o que diminui consideravelmente a qualidade dos profissionais de Educação.

Ao assumir um aluno na tentativa de fazê-lo aprender e entender o mundo à sua volta, não é mais viável só ensinar a tabuada e as sílabas; é preciso ter o entendimento de como fazer isso de forma eficaz e duradoura, porque nesses fazeres pedagógicos precisamos compreender e entender de que não é possível saber o que fazer sem saber o como fazer. (Libâneo, 2018, p. 5).

Kosvoski (2020), ao refletirmos sobre as implicações dessa racionalidade, entende que podem ter sentido positivo quando diz respeito ao movimento dos indivíduos na busca por conhecimento e trabalho para construção de suas vidas; no entanto, evidencia-se, também, aspectos negativos em relação a racionalidade capitalista e esses aspectos depõem contra a essência humana ao interferirem na forma como o movimento constante de fazer-se e modificar-se acontece, principalmente na aprendizagem da docência.

Dessa forma, destacamos a importância de a formação acadêmica para professores ser levada a sério e ser priorizada sua qualidade assim como as demais profissões existentes.

Pacheco (2022), com as “Opções político práticas de gestão escolar no contexto de políticas de regulação educacional por resultados: repercussões no projeto de democratização da gestão”, indica resultados de pesquisa que evidenciam que há repercussões incisivas no projeto de democratização da gestão identificado com as massas, diante da materialização de políticas de regulação educacional por resultados. E conclui destacando que, diante do imperativo da produção de resultados e das contradições que o envolvem, as opções políticos-práticas de gestão presentes nas escolas tornam-se menos comprometidas com o desenvolvimento de um projeto de gestão democrática da escola pública identificada com as massas.

Assim, nos faz refletir sobre a materialização do princípio da gestão democrática do

ensino público, submetidos ao capitalismo, de tal forma que muitas vezes se perde o foco do real sentido de a escola ser formadora de pessoas e não de capital humano.

Nessa ideia, é cobrada a produção de resultados das escolas, principalmente do gestor escolar. E infelizmente, quando analisada de perto, o que vemos é uma competição, utilizando novas técnicas, com capacidades e competências desenvolvidas unicamente para o mercado de trabalho, para a produção de capital. Em um ambiente escolar, há uma linha tênue entre formar pessoas críticas capazes de entender e mudar o mundo à sua volta e formar pessoas para mais produção do capital através de suas “mãos de obra”. Aqui, mais do que nunca, entra a ação da comunidade e dos pais para uma gestão democrática e ética, que faça parte da formação principal que é o ser humano.

Borsoi (2013), com um tema muito providencial para a dissertação em construção, que é: “O protagonismo dos pais no desenvolvimento da gestão democrática escolar: um estudo em escolas públicas de ensino médio de Santa Catarina”, traz em sua pesquisa uma análise direta sobre a participação da comunidade escolar, no que se refere ao protagonismo dos pais nas ações diárias da escola. Também faz uma verificação se as devidas leis que no momento regem a educação estão sendo realmente incrementadas na escola.

Justifica que a gestão escolar democrática participativa é um caminho importante na busca de uma Educação para todos, superando diferenças sociais e respeitando as diversidades existentes nas escolas, gestão essa defendida pelas leis educacionais.

Podemos perceber, que as leis até incentivam à democratização da gestão escolar, determinando em seus registros a implantação de uma gestão que se aproxime da comunidade escolar de maneira democrática, delegando isso à micropolítica escolar, que deverá propiciar tal espaço por meio de associações e conselhos muito bem organizados, o que demanda tempo e muita organização da comunidade escolar.

Aqui poderíamos dizer que os pais precisam estar cientes e entender que contribuir com o andamento da escola não é apenas retirar o boletim trimestral, mas, além disso, se importar e tentar participar de forma efetiva não só das festividades, mas das responsabilidades até mesmo dos entornos da escola; se importar com a sensação de pertencimento do sistema educacional como, na verdade é.

A participação na vida escolar de um filho pode se dar até em casa, não necessariamente indo na escola, porque sabemos que é possível acompanhar o desempenho exigindo ver notas nas avaliações e trabalhos ou acompanhando os registros no Sistema professor online. Participar efetivamente do ambiente escolar vai além das notas no boletim; é o olhar no olho, se fazer presente, estabelecer diálogos de importância e relevância ao

filho/filha estudante. Vale aqui a análise verdadeira da qualidade do ensino aprendizagem, se realmente os alunos estão aprendendo, se de fato o professor está ensinando e não só fazendo de conta e atribuindo notas porque são “queridos”

Precisamos encurtar as distâncias com as famílias para melhorar o diálogo, entender qual a dificuldade de aprendizagem e como a gestão escolar pode contribuir de forma efetiva com ações e desempenho das mesmas que estimulem a cultura do conhecimento melhorando assim o ambiente escolar e a comunidade em geral. Esse é, sem dúvida, um dos motivos que desenvolver a cultura do saber se torna tão importante e necessário atualmente, numa sociedade que carece de conhecimento de qualidade.

Quando o aluno chega na escola ainda na infância, temos uma participação maior dos pais, preocupados talvez até com a segurança devido aos índices de tragédias que acontecem as quais as mídias relatam diariamente. Conforme vão se tornando maiores, a família vai se afastando da escola, delegando somente ao educando a tarefa de ir bem na escola. No Ensino Médio, inclusive, é comum os pais, quando procuram pelo boletim, não saberem nem mensurar a série/ano em que os mesmos estudam.

Sob análise, podemos dizer que a escola deve manter o foco na melhoria do ensino-aprendizagem buscando profissionalizar mais os professores, e ter mais qualificação na pessoa do gestor escolar, mas não deve deixar de ressaltar o quão importante e necessário é o bom convívio dos alunos com a família com seus pais e mães. Também assim podemos dizer que escola terá esse convívio no ambiente educacional, onde é primordial o respeito e a responsabilidade- grande parte vem de casa, de onde realmente se educa um ser em construção.

Após leituras, análises e comparações, percebemos que a democracia educacional ou o processo de gestão democrática é um desafio; não é fácil de ser colocada em prática. Registrar e mensurar em papel é fácil, mas há muitos empecilhos ao se transformar em ações cotidianas em um ambiente escolar ou como podemos dizer “no chão das escolas públicas”.

Também deixa evidente necessidade de criar espaço para que a democracia aconteça nos ambientes escolares. A eleição para a gestão das escolas públicas não garante um ambiente democrático. Os pais não devem vir na totalidade somente votar para escolher o proponente, mas participar ativamente do dia a dia escolar.

A participação dos pais no cotidiano da escola desperta o interesse para além das questões particulares. É possível perceber as necessidades do coletivo como seres agentes de mudanças. Algumas vezes os pais podem ter a solução para um problema simples que, se não resolvido, pode gerar consequências desagradáveis a toda a comunidade escolar.

Mueller (2019) intitulou sua pesquisa como: “Implicações no sistema professor online para a gestão escolar no extremo oeste de Santa Catarina: Uma discussão em políticas públicas para educação”. O mesmo visa conhecer as implicações do Sistema do professor online para o desenvolvimento da gestão escolar, nas escolas públicas de Santa Catarina. O Sistema professor online é um registro feito no Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina (SIGESC). O professor acessa com seu Cadastro de Pessoa Física (CPF) e senha criados no momento de sua contratação, sendo este efetivo ou Admitido em caráter temporário (ACT).

Ao acessar o sistema o professor deve postar sua sequência didática, que pode ser organizada de quinze, trinta ou quarenta e cinco dias, o que nada mais é que seu planejamento das suas aulas, especificando o tempo, as atividades, quais competências e habilidades serão trabalhadas. Depois que a assistente de educação liberar as turmas, o professor pode, pelo celular inclusive, baixar o aplicativo e registrar a presença ou falta do aluno, mesmo estando *off line*.

Também nesse mesmo sistema, o professor irá registrar no diário o que realizou na aula, detalhadamente. Há um campo onde se podem fazer observações das aulas caso houver necessidade. Pode-se dizer que o sistema é completo, pois possui campos para registros de notas, como provas, trabalhos, recuperações e/ou qualquer atividade avaliativa, e a todo esse desenvolvimento os pais podem ter acesso em casa pelo Sistema *aluno online*, com o número de matrícula do aluno e a data de nascimento.

Os registros do Sistema professor online são constantemente exigidos dos professores em sala de aula, pois é através dele que o sistema governamental se baseia para ter informações sobre o dia a dia da escola. Na página da Secretaria Estadual de Educação há um acesso direto para os profissionais da CRE - Coordenadoria Regional de Educação, chamado “Palma da mão”, que permite acompanhar o lançamento de cada componente curricular de escola por escola que compõe cada regional de Educação.

As escolas estão em contato constante para que os professores não deixem de preencher todos os dados do professor online, pois do contrário dará a impressão de que nada está sendo realizado na escola, nem o básico, sendo as aulas de quadro e giz. Mesmo sendo essas aulas ainda retrógradas para essa nova geração, elas precisam estar devidamente registradas no professor online.

Essa pode-se dizer com uma análise empírica, que é sem dúvida, uma das burocracias mais relevantes da escola, pois nem todo profissional em sala de aula se dispõe a fazer isso. Alguns não realizam a chamada, não registram as aulas nos dias corretos, a sequência didática

é postada com atraso, como se não soubessem o que irão fazer nos próximos dias em suas aulas. Essa orientação e cobrança fazem parte do processo no diário de um assistente técnico pedagógico, e muitas vezes não é fácil deixar claro para o professor em sala de aula. Para alguns, o importante é não faltar e “cuidar” bem dos alunos em sala de aula.

A tecnologia contribui para que esses registros das atividades pedagógicas sejam de fácil acesso e conhecimento de toda a comunidade escolar. É uma forma democrática de fazer suas atividades e deixar para o acompanhamento de quem tiver interesse; o ensino aprendizagem não fica restrito somente ao professor e o aluno. No sistema professor online podemos acompanhar as atividades dos professores, como serão desenvolvidas e o desempenho escolar do aluno, sendo este importante para o êxito escolar.

Seria sem dúvida um caminho útil também para o desenvolvimento do processo democrático em sala de aula, desenvolvido pelo professor, com objetivo de mostrar suas atividades, bem como acolher novas ideias da comunidade escolar para promover um ambiente mais colaborativo. Porém, acredita-se que ainda existem nas escolas professores que pensam que detém todo o saber, são inflexíveis às mudanças e novas ideias, que acham que ninguém pode interferir no seu modo de ensinar, mesmo não tendo êxito como deveria. Ainda sobre o Sistema Professor Online em uma análise empírica, ouvimos as constantes queixas dos profissionais de Educação.

Segundo Mueller (2019), esse avanço tecnológico tem proporcionado que diferentes processos, inclusive da gestão educacional, sejam informatizados e apresentem novas características para organizar informações e processos inerentes à gestão escolar. Alguns desses avanços na área educacional são desenvolvidos a partir de políticas públicas, das quais se espera eficácia, qualidade e que sejam para todos. Por se tratar de ações governamentais que objetivam produzir determinado efeito, é necessário analisar se elas têm produzido o resultado desejado.

A gestão escolar envolve-se diretamente no processo ensino aprendizagem, é um dos alicerces da educação almejada com excelência. No entanto, esse processo carece de mais conhecimento e políticas públicas que garantam sua eficácia no meio educacional e fazendo uso de novos métodos e tecnologias que possam garantir esse êxito.

Vemos uma necessidade de identificar aspectos da gestão escolar que precisam de mais atenção e dedicação por parte de seus envolvidos. É importante analisar o que já dá resultados positivos e identificar o que precisa ser aperfeiçoado, entender o porquê, difundir essa ideia entre o corpo discente e docente das escolas públicas. Assim, as tecnologias vêm para auxiliar esse processo, basta saber como usar. Todas as dissertações analisadas foram

consideradas as descrições de suas pesquisas e os resultados das mesmas.

Para um melhor entendimento e aprendizado, a análise foi dividida entre dissertações de mestrado e teses de doutorado. Tanto as teses como as dissertações encontram-se num recorte temporal de 10 anos, ou seja, de 2012 a 2022. As teses escolhidas também foram por terem suas descrições nos objetivos diretamente ligados ao tema da dissertação. Esses temas envolviam os descritores gestão, escolas públicas, ser professor, democratização da gestão, gestão democrática, políticas públicas, eficácia da gestão democrática. Os trabalhos foram acessados em outubro e novembro de 2023.

O Quadro 3 registra as teses analisadas no dia 29 de setembro e de 10 outubro de 2023 e utilizados na presente pesquisa:

Quadro 3 - Teses analisadas pela pesquisadora

Título	Tipo	Universidade/Ano	Nome do Autor
Gestão democrática nos sistemas de ensino de Santa Catarina: Implicações da avaliação em larga escala	Tese	Universidade do Vale do Rio dos Sinos - 2012	Almir Paulo dos Santos
Gestão escolar democrática na percepção de processo da rede estadual de ensino de Santa Catarina: Que sentidos? Quais revelações?	Tese	Universidade de Passo Fundo -2022	Sandra Maria Zardo Morescho
Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras. Uma análise multivariada em painel.	Tese	Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo - 2020	Filomena Siqueira e Silva

Fonte: a autora.

Ao falar de “Gestão democrática nos sistemas de ensino de Santa Catarina: Implicações da avaliação em larga escala”, Santos (2012) propõe identificar como a gestão democrática e o sistema nacional de avaliação se expressam, descrevendo práticas de gestão em algumas realidades municipais do estado de Santa Catarina. Elenca conteúdos expressos sobre gestão democrática e a promoção dos espaços para que isso se realize na educação municipal, num contexto escolar, a partir de avaliações em larga escala. Destaca assim que, quando as práticas estão conectadas ao contexto da educação local, evidencia-se uma melhor gestão democrática. As práticas democráticas nas unidades escolares, tanto municipal como estadual em se tratando do Estado de Santa Catarina, são orientadas pelas políticas educacionais.

As políticas educacionais de Santa Catarina são estruturadas com base nas diretrizes nacionais determinadas pelo Ministério da Educação (MEC) e complementadas por

normativas estaduais, com o objetivo de atender às demandas locais e promover uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade. No entanto, de forma empírica, ainda é necessário avançar para alcançar a excelência no processo de ensino-aprendizagem. O Plano Estadual de Educação (PEE) está alinhado com o Plano Nacional de Educação (PNE), estabelecendo metas e diretrizes para a Educação estadual ao longo de dez anos, suas metas abrangem a Educação Infantil até o Ensino Superior.

Ainda se pode considerar esse campo como algo a ser mais profundamente estudado e investigado. As políticas educacionais são geralmente desenvolvidas por meio de um conjunto de propósitos e ações que buscam promover mudanças no contexto das práticas educacionais. Há muito a aprender e compreender ao estudar o PNE e o PEE. Essas políticas se manifestam de diferentes formas como legislações, portarias, relatórios oficiais, publicações legais, entre outras, e, por se desenvolverem em processos diferenciados, também se desdobram em diversos níveis.

Santos (2012) diz que a complexidade das políticas públicas e a existência dos múltiplos elementos conectados, tais como intencionalidades e instrumentalização, são fatores que reinventam o contexto da prática. Os autores dos textos políticos não conseguem controlar o significado legal dos textos, no contexto da prática, justamente porque os professores, a escola, a educação e os demais profissionais exercem papel ativo, tanto na interpretação quanto reinterpretação das políticas educacionais.

Com um tema bem sugestivo: “Gestão escolar democrática na percepção de processo da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina: Que sentidos? Quais revelações?”, Morescho (2022) anuncia com sua pesquisa indicadores da presença de gestão escolar democrática nas escolas de Educação Básica da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina e faz uma análise sob a percepção dos professores no dia a dia escolar.

O trabalho deixa claro a importância da participação e do diálogo no ambiente escolar. Reconhece que alguns profissionais não relatam práticas democráticas em suas unidades escolares, relacionam isso a sucessivas políticas governamentais que influenciam diretamente as atividades e ações da gestão escolar. Identificamos que a gestão escolar democrática se baseia, sim, em políticas de estado, que sejam marcadas pela participação, conversa, decisões coletivas e aprendizado continuado por quem dela participa.

Quando abordo o tema gestão democrática da Educação Básica pública retomo os princípios da Constituição da República do Brasil de 1988 (Brasil, 1988) e da Lei nº 9.394/1996 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996), que afirmam que o acesso e a permanência à Educação são um direito de todos, direitos esses que deverão ser

garantidos por políticas públicas de equidade e excelência.

Afinal, a escola tem uma função social primordial na vida das pessoas, no entanto não se pode reduzir a importância das escolas, pois elas continuam tendo uma função social insubstituível de formar os indivíduos para uma vida digna e para a compreensão e transformação da realidade (Libâneo, 2018).

Quando iniciei a pesquisa pensando na democracia e na ética de forma prática em ação e não só em registros, analiso e me oriento pelo gestor escolar, que um dia também foi professor de sala de aula, na esperança de dar voz aos reais desafios que enfrentam no dia a dia escolar e, juntos encontrarmos soluções para os desafios que a cada dia parecem que não serão superados.

Porém, percebe-se que isso é um desafio – será que o professor e/ou gestor escolar compreende o que é democracia e ética na Educação? Nas literaturas encontramos diversos conceitos, mas na realidade educacional, a literatura dá conta de nos explicar a ponto de conseguir pôr em prática?

Na medida que aprofundi a pesquisa, a intenção foi deixar claro e de forma simples para que os profissionais de Educação reconheçam a importância da gestão democrática na escola, para conseguir identificar mecanismos e práticas para a materialização da mesma, além de elaborar conceitos com base na literatura.

Diante desse quesito, é que preciso entender e conhecer os saberes desses profissionais, investigar se a gestão em execução tem esse perfil, ou se pelo menos fez os registros com essa intencionalidade, uma vez que isso pode influenciar diretamente na busca pela excelência no processo de ensino aprendizagem.

A última tese encontrada, de Filomena Siqueira e Silva (2020), intitulada “Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras-uma análise multivariada em painel”, não foi no repositório da CAPES, mas em uma matéria da revista Nova Escola (Ramos, 2021), onde se falava das competências que devem ser desenvolvidas pelos diretores escolares, encontrada no link da revista *online*.

A pesquisa demonstrada na matéria da revista nos apresenta de maneira bem resumida as competências de um diretor e disponibiliza materiais que apoiam a formação dos gestores escolares e dos professores para superar os desafios que estão por vir no Brasil. O trabalho expôs um conteúdo que até então desconhecia. Explica que, em 2018 a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), publicou um relatório *Activating Policy Levers For Education 2030* (Ativando Alavancas Políticas para a Educação 2030) (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2018).

A mesma propõe uma agenda de políticas educacionais levando em consideração cinco áreas relacionadas com as características do trabalho diretamente ligadas ao gestor/diretor escolar, sendo essas áreas: 1. as metas e responsabilidades dos diretores; 2. seleção e recrutamento de diretores; 3. avaliação de diretores; 4. preparação e desenvolvimento profissional de diretores; 5. condições de trabalho e carreira docente dos diretores escolares.

Nessa pesquisa, publicada na revista por Mozart Neves Ramos (2021), o assunto tratado na UNESCO coincidiu com uma discussão que ocorria no MEC, que originou a construção do documento Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Brasil, c2018), que havia sido encaminhado para o Conselho Nacional de Educação em 2020.

Uma crítica que pode ser feita à Ramos (2021) está relacionada à sua visão predominantemente técnica e de gestão para a melhoria da Educação, vista como uma abordagem limitada por alguns educadores e teóricos mais críticos. Algumas possíveis críticas incluem:

Foco na gestão e eficiência: como defensor de reformas voltadas para a melhoria da gestão escolar e da eficiência do sistema educacional, críticos argumentam que Ramos (2021) prioriza um modelo gerencial que, embora relevante, pode não abordar questões mais profundas e estruturais, como desigualdades socioeconômicas, falta de investimento público ou a precarização da carreira docente.

Visão tecnicista da educação: sua abordagem tende a enfatizar o uso de indicadores de desempenho, metas e resultados, que alguns teóricos da educação consideram uma visão tecnicista. Esses críticos defendem que a educação não pode ser reduzida a números ou resultados medidos por testes padronizados, pois isso limita a complexidade do processo educacional, especialmente em questões como formação crítica, cidadania e inclusão.

Influência de organismos internacionais: outro ponto de crítica é que algumas de suas propostas podem ser vistas como alinhadas com as orientações de organismos internacionais (como o Banco Mundial ou a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), que frequentemente sugerem reformas educacionais baseadas em modelos de sucesso de outros países, sem levar em conta as especificidades e desigualdades locais do Brasil.

Limitações das reformas gerenciais: embora tenha havido avanços em Pernambuco durante sua gestão, alguns críticos argumentam que as reformas gerenciais não foram suficientes para promover mudanças estruturais no sistema educacional a longo prazo. A ênfase em resultados imediatos pode não refletir necessariamente um impacto duradouro nas

práticas pedagógicas e na formação integral dos estudantes.

Distância das demandas de base: algumas críticas vêm de movimentos sociais, professores e sindicatos que veem suas propostas como distantes das demandas mais imediatas e cotidianas dos professores da rede pública. Há um sentimento de que as soluções propostas por Ramos podem não dialogar adequadamente com os desafios práticos enfrentados nas escolas de periferias ou zonas rurais, por exemplo.

Porém, sua matéria levou-me ao documento que se apresenta estruturado nas seguintes dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal/relacional. Cada uma delas apresenta competências e atribuições que devem compor os saberes de um gestor/gestora escolar. No entanto, a mesma matéria sugere que as quantidades de habilidades de tópicos ainda se encontram sob análise. Ele se assemelha aos textos da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (Brasil, 2017), elencando dez competências gerais.

Ao analisar o documento, principalmente sua fundamentação teórica, encontrei a tese de doutorado de Filomena Siqueira e Silva (2020), apresentada à Fundação Getúlio Vargas em 2020, em São Paulo. Ela traz a relação direta da eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras. Essa dissertação foi considerada, pois apesar de ela não ser do meio diretamente ligado à educação, a pesquisa foi feita em escolas e seus relatos nos apresentam que um bom gestor faz uma grande diferença na qualidade do ensino aprendizagem. Esse documento está registrado no MEC sob o número do processo 23000.030224/2020-01 e 23001.000018/2006-09.

Silva (2020) relata que, apesar dos avanços em termos de acesso à educação observados nas últimas décadas no Brasil, persistem sérios desafios em relação à qualidade da oferta pública de ensino, conforme os baixos resultados de aprendizagem diagnosticados pelo Sistema de Avaliação Educação Básica (SAEB). Esses estudos apontam que escolas com bons resultados de aprendizagem possuem características comuns que, entre outros elementos, apontam para a existência de uma liderança escolar eficaz.

Essa liderança escolar eficaz pode ser alcançada com uma gestão democrática e ética, que busque a equidade, a excelência no ensino aprendizagem, promovendo a participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educacional: professores, alunos, pais, funcionários educacionais e a comunidade a qual essa escola está inserida.

Assim, Lück (2002, p. 2) afirma que:

Os dirigentes de escolas eficazes são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo e no desenvolvimento de seu próprio potencial, orientado para a aprendizagem e construção do conhecimento, a ser

criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento das dificuldades.

Lück (2002) destaca a importância da liderança eficaz no contexto escolar, enfatizando que um dirigente deve não apenas coordenar, mas também inspirar e motivar todos os envolvidos na comunidade escolar.

Essa abordagem é fundamental para criar um ambiente educacional saudável, pois permite que a aprendizagem não aconteça isoladamente, mas sim em um contexto interativo e dinâmico. Além disso, a ênfase na criatividade e proatividade sugere que, para enfrentar os desafios, seja utilizada uma cultura de inovação e resiliência dentro da escola.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA GESTÃO ESCOLAR NUMA PERSPECTIVA ÉTICA E DEMOCRÁTICA

Nesta seção, têm-se como objetivo sugerir uma definição de democracia e ética no meio educacional baseado em literaturas como Libâneo (2018) e Paro (2016), que também vêm de encontro com um dos meus objetivos específicos presentes na dissertação em questão, identificando os desafios e as estratégias na prática diária escolar, relacionando os registros dos PGE com as diretrizes presentes nas leis, normas e decretos da Educação Básica de Santa Catarina.

Para propor um entendimento sobre gestão escolar democrática e ética, o que podemos sugerir como acertos e desacertos nessa gestão, as leis em questão e a relação da sociedade na atualidade com a escola pública, é essencial recorrer a um conjunto de conceitos e evidências científicas que sustentem essa abordagem.

A síntese em questão é embasada em literaturas acadêmicas relevantes como José Carlos Libâneo (2018), Heloísa Lück (2006; 2015), Vitor Henrique Paro (2016), Dermeval Saviani (2021), Ione Farina e Dilva Bertoldi Benvenuti (2024), entre outros.

Posso dizer que existem princípios fundamentais para uma gestão escolar ética e democrática, como a participação e a inclusão. A gestão escolar democrática é caracterizada pela participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educacional, professores, alunos, pais, funcionários educacionais e a comunidade a qual essa escola está inserida. A escola deve ser um lugar de deliberações coletivas, incluindo perspectivas, contribuindo para decisões mais justas e equitativas, refletindo uma gestão que valoriza a diversidade e a igualdade de oportunidades.

Ressalta-se que a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégico adotadas para tanto (Lück, 2015, p. 15).

Também posso citar como princípio fundamental a transparência e a prestação de contas. A transparência nas decisões e a prestação de contas são aspectos cruciais para uma gestão escolar ética. A comunicação em relação a isso deve ser direta e objetiva, o que implica que os gestores devem agir com clareza e responsabilidade, permitindo que os processos decididos sejam compreendidos por todos e que os resultados sejam avaliados à luz de critérios bem definidos.

Quando há participação democrática, a qualidade educacional tende a apresentar melhores resultados. A liderança, quando executada de forma distributiva, que envolve e delega responsabilidades, incluindo os professores nas decisões, contribui para um ambiente escolar mais ativo com senso de pertencimento e compromisso com as metas e objetivos desejados.

Assim, se constrói uma cultura escolar de valores éticos, fundamental para a formação de cidadãos críticos e responsáveis. Segundo Freire (1996), a educação deve ser um ato de liberdade, em que os valores de respeito, solidariedade e justiça são vivenciados no cotidiano escolar. A gestão escolar, nesse sentido, deve promover valores, criando um ambiente que espelhe a ética nas relações interpessoais e nas práticas administrativas.

Implementar uma gestão escolar ética e democrática requer enfrentamento de desafios, como resistências culturais e institucionais. A transição para uma cultura participativa pode ser lenta e exige formação continuada para gestores e educadores, para não se acomodarem no tempo.

Além disso, a gestão democrática não é isenta de conflitos, mas o tratamento transparente e ético desses conflitos pode fortalecer a coesão e a confiança na comunidade escolar, sem privilégios ou acertos pessoais.

A gestão escolar numa perspectiva ética e democrática não é apenas um ideal, mas uma necessidade para a construção de uma educação que promova a cidadania, a justiça social e a inclusão. As evidências científicas sugerem que essa abordagem pode melhorar a qualidade do ensino e fortalecer a relação entre a escola e a comunidade.

Portanto, é imperativo que políticas educacionais e práticas administrativas estejam alinhadas com esses princípios, promovendo uma gestão escolar que seja, de fato, ética e democrática.

2.1 GESTÃO EDUCACIONAL: CONCEITOS DEMOCRÁTICOS E ÉTICOS

No meio educacional, é essencial superar a visão limitada que reduz a gestão escolar a uma administração simples. Os desafios educacionais são complexos e envolvem diretamente o ser humano em construção constante. Por isso, torna-se necessária a implementação de ações bem articuladas e dinâmicas, fundamentadas em uma visão ampla e integrada, que considerem as especificidades de cada contexto escolar e promovam a formação integral, a inclusão e a construção de uma educação de qualidade para todos.

É necessário para tanto uma organização coletiva, oferecendo condições básicas de

qualidade, possibilitando realizar ações efetivas no meio educacional, para superar a carência de liderança clara, objetiva, democrática e ética que aconteça na efetividade.

Por efetividade, entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação sócio-econômico-cultural e desenvolvimento criativo e aberto de competências humanas, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado, e a organização competente do trabalho e emprego criativo de recursos os mais diversos (Lück, 2006, p. 24).

A gestão educacional, quando orientada por princípios éticos e democráticos, assume uma posição fundamental na promoção de uma escola que visa a inclusão, a equidade e a justiça social. Para que a educação cumpra seu papel de transformação social, é imprescindível que a administração escolar seja pautada por valores que vão além da eficiência técnica, incorporando a participação coletiva e o respeito às diversidades.

Nesse sentido, os conceitos de democracia e ética na gestão educacional devem ser analisados não apenas sob a ótica da organização institucional, mas também a partir de sua função social e de seu impacto nas relações interpessoais dentro do ambiente escolar.

A gestão democrática na Educação é fundamentada na participação ativa de todos os atores envolvidos no processo educacional: professores, alunos, pais, funcionários e a comunidade. Essa abordagem está em consonância com a Lei 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que prevê uma gestão democrática do ensino público.

A participação dos diversos segmentos escolares na tomada de decisões é essencial para que se estabeleça uma escola aberta ao diálogo e às múltiplas vozes. Essa gestão participativa se materializa por meio de conselhos escolares, associações de pais e mestres, grêmios estudantis e outros espaços de discussão e deliberação. O objetivo é promover um ambiente em que as políticas educacionais e as ações pedagógicas sejam construídas coletivamente, garantindo que as decisões reflitam as necessidades e expectativas da comunidade escolar.

A gestão democrática, portanto, ultrapassa a mera formalidade de consulta, sendo um processo contínuo de construção conjunto de saberes e de práticas que respeitam a autonomia dos sujeitos envolvidos. Nesse contexto, a democratização do poder na escola é uma prática cotidiana, que valoriza o diálogo, a transparência e a corresponsabilidade, promovendo a descentralização do poder e democratização e autonomia da gestão escolar.

Já a ética, como princípio de conduta humana, deve nortear todas as ações de uma gestão educacional comprometida com a formação integral dos indivíduos. No campo educacional, a ética se manifesta em diversas dimensões: nas relações entre os profissionais

da escola, no trato com os alunos e suas famílias, e na gestão dos recursos e políticas institucionais.

Um dos pilares da ética na gestão escolar é o respeito à dignidade humana. Isso implica, entre outras coisas, garantir que todas as decisões sejam tomadas em prol do bem-estar dos alunos e da comunidade, respeitando os direitos fundamentais e promovendo a justiça social. A transparência, a responsabilidade e a equidade são valores que devem permear toda a ação educativa, desde a alocação de recursos financeiros até a formulação de práticas pedagógicas

A gestão democrática, ao promover a participação ativa de todos, se fortalece quando é orientada por princípios éticos que orientam as decisões em prol do bem comum. Da mesma forma, a ética na educação só se concretiza plenamente em um ambiente de gestão que valoriza a escuta, o respeito mútuo e a participação de todos os envolvidos no processo educativo.

Nesse sentido, uma gestão escolar que articula a ética e a democracia está comprometida com a construção de uma escola que seja, ao mesmo tempo, um espaço de aprendizagem e de vivência democrática. A escola é o lugar onde as práticas democráticas e éticas podem ser exercitadas diariamente, preparando os alunos para a cidadania ativa e para o enfrentamento das complexidades da vida em sociedade.

Os conceitos de gestão democrática e ética na educação, embora distintos, se complementam e se reforçam mutuamente, apontando para uma gestão escolar comprometida com a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva. A implementação desses princípios no cotidiano escolar exige um esforço contínuo de todos os agentes envolvidos, que precisam estar comprometidos não apenas com a qualidade do ensino, mas com a formação integral dos alunos como cidadãos plenos.

Com esse entendimento em mente, a gestão educacional corresponde à área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas, para realizar ações conjuntas, associadas e articuladas, visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados (Lück, 2006, p. 25).

Assim, uma gestão educacional pautada pela ética e pela democracia é um elemento chave para a construção de uma educação emancipadora, capaz de transformar realidades e promover a justiça social, pois a comunidade terá o real entendimento da sua ação.

2.2. GESTÃO ESCOLAR: ACERTOS E DESACERTOS DEMOCRÁTICOS

Não é difícil encontrar literaturas e trabalhos acadêmicos que abordem o tema democracia e ética na gestão escolar, porém, a implantação do processo de gestão democrática e ética vai além desses acumulados de registros, com reflexões assertivas. Nesse caso, nosso alvo de estudo e exploração é o gestor/gestora escolar, que é o início de tudo, que pode ser a ponte de entrada ou de recusa do processo democrático, que pode produzir com acertos, ou simplesmente manter os desacertos e ainda justificá-los.

Podemos citar aqui dois posicionamentos da gestão, com acertos e desacertos. Aquela que apontamos como certa, que pretende ser mais democrática possível, não medindo esforços para conciliações de decisões, ações e investimentos, e aquela tradicional, com comportamento bélico e falho, que não aceita a descontinuidade política-administrativa que o caracteriza. Seria então o momento de fazer uma pausa e pensar com mais responsabilidade, viabilizando de fato a preparação dos gestores no novo molde de Educação.

Lück (2015) afirma que são muitas as constatações sobre as dificuldades de se implantar e ter pessoas capazes de viabilizar a democracia de forma assertiva nas unidades escolares, excluindo a cultura autoritária, que por vezes é a forma de se manter a ordem e a organização. Porém, esse modo não tem mais sentido, não está mais surtindo efeito necessário, pois temos nesse meio professores que acham que detêm todo o saber, e é preciso encontrar formas para alcançar a humildade desses seres, o que não é tarefa simples.

Não se pode negar que já estão acontecendo mudanças efetivas no cargo de gestor/gestora escolar. É possível encontrar evidências nas práticas escolares administrativas, nas relações com pais e alunos, nas intervenções do apoio pedagógico, na condução das reuniões, na criação dos conselhos escolares e nas Associações de Pais e Professores (APP). Também são visíveis algumas mudanças na forma de acolher e de informar as coisas que acontecem na escola, como os registros no professor online, por exemplo.

Os desacertos se dão por não conseguir mais de forma autoritária exigir das pessoas que elas pensem ou tenham ações pautadas em uma simples ordem. Há relatos de pessoas da comunidade escolar que afirmam ter vivido tempos difíceis, e que agora não está cem por cento, mas está bem melhor do que tempos passados.

Os desacertos democráticos, por outro lado, referem-se às falhas, omissões ou distorções na implementação de práticas democráticas, que podem denegrir a eficácia e a equidade da gestão escolar. Eles incluem segundo Libâneo (2018):

a) Participação superficial ou simbólica: um desacerto ocorre quando a participação é apenas formal ou simbólica, sem um real envolvimento dos participantes no processo de decisões.

Isso pode acontecer quando as decisões já foram previamente tomadas, e as consultas à comunidade escolar são realizadas apenas para validar escolhas já feitas pelos gestores como forma afirmativa. Numa concepção técnico-científica da escola, a direção é centralizada numa pessoa, as decisões vêm de cima para baixo, bastando cumprir um plano previamente elaborado, sem participação dos professores, especialistas e usuários da escola;

b) Dificuldades na tomada de decisão: a gestão democrática pode enfrentar dificuldades quando há um excesso de interesses conflitantes, levando a decisões lentas ou ineficazes. A falta de um processo estruturado para mediar confusões e alcançar consensos pode ser um desacerto, resultando em paralisações ou em decisões que não refletem a vontade da maioria, mas gera caos. Na concepção sociocrítica, a organização escolar é concebida como um sistema que agrega pessoas, destacando-se o caráter intencional de suas ações, a importância das interações sociais no grupo e as relações da escola com o contexto sociocultural e político;

c) Exclusão dos menos privilegiados: outro desacerto significativo é a exclusão, intencional ou não, de grupos desprivilegiados, marginalizados ou menos favorecidos do processo democrático. Quando certas pessoas são silenciadas ou ignoradas, a gestão escolar falha em ser verdadeiramente democrática e justa, pois nem todos têm a mesma condição e isso deve ser levado em conta, até mesmo na hora de submetê-los a testes.

Vimos que as escolas têm traços culturais próprios a partir dos significados pessoais, valores, práticas e comportamentos das pessoas que nela trabalham e convivem. Entender a organização escolar como cultura, significa dizer que ela é construída pelos seus próprios membros que tanto podem criar um espaço de trabalho produtivo e até prazeroso ou um espaço hostil e estressante (Libâneo, 2018, p. 191).

Muitas vezes, os desacertos dos gestores escolares também podem se dar pela falta de apoio da comunidade, o que os obriga a recorrer às práticas tradicionais as quais eles conhecem e lhes dão garantia de continuidade do trabalho, mesmo que não logre êxito. O papel de parcerias que o gestor deve desenvolver com todos os segmentos da escola deve ser o ponto inicial da gestão, não se proclamar como o chefe, mas como alguém da equipe que pode contribuir significativamente para o sucesso escolar.

É preciso analisar e conhecer as práticas exitosas dos gestores escolares, apresentar evidências dessas assertivas ações, e propor às demais unidades escolares. Processo esse que a própria comunidade poderia estar fazendo, mas muitas estão despreparadas, ainda não sabem como entrar na escola e contribuir sem parecerem invasivos ou ofensivos.

E quando falamos de parcerias, não estamos nos referindo somente aos que apoiam as ideias e ideais da atual gestão, mas a ouvir e ter como parceiros aqueles que não apoiam,

porque dali podemos ter críticas construtivas que ajudam a melhorar ou a resolver problemas educacionais do momento.

Lück (2015) nos diz que a realidade educacional é dinâmica e complexa, não sendo possível prever em um âmbito central todos os processos e ações necessárias para o seu desenvolvimento. No caso da gestão da escola, corresponde a dar vez e voz e envolver na construção e implementação do seu PPP a comunidade escolar como um todo.

Assim, como acertos democráticos na gestão escolar, podemos nos referir às práticas, decisões e políticas que promovam a participação ativa, a transparência, a equidade e a inclusão na comunidade escolar. Elas incluem, segundo Libâneo (2018):

- a) **Participação coletiva e inclusiva:** um acerto democrático ocorre quando todos os membros da comunidade escolar (professores, estudantes, pais, funcionários) têm voz nas decisões que afetam o ambiente escolar. A inclusão de diferentes perspectivas pode enriquecer o processo decisório e aumentar o comprometimento com as políticas implementadas. A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar.
- b) **Transparência nas decisões:** outro acerto é garantir que as decisões tomadas pelos gestores escolares sejam transparentes e baseadas em critérios claros e justos. Isso não apenas constrói confiança, mas também assegura que os processos sejam compreendidos e aceitos por todos. Já numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá coletivamente, corroborando a participação de todos.
- c) **Empoderamento e autonomia:** quando a gestão escolar promove a autonomia dos professores e dos estudantes, incentivando a liderança compartilhada e o protagonismo estudantil, há um acerto democrático. Esse empoderamento contribui para um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e responsivo às necessidades da comunidade escolar. O conceito de participação se fundamenta no de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos de livre determinação de si próprios, isto é, de conduzirem sua própria vida. Ao refletir sobre os acertos e desacertos democráticos é importante considerar o contexto específico da escola e as dinâmicas sociais presentes. A prática democrática na gestão escolar não é isenta de desafios, e a identificação dos acertos e desacertos deve ser acompanhada de uma análise crítica que busque entender as causas subjacentes aos sucessos e fracassos.

Essa análise pode se beneficiar da utilização de ferramentas como a avaliação participativa, onde a comunidade escolar, em conjunto, avalia as práticas de gestão e propõe melhorias contínuas, contribuindo para uma gestão escolar mais ética, inclusiva e eficaz. Essa

definição permite abordar a complexidade da gestão escolar democrática, reconhecendo tanto as conquistas quanto os desafios inerentes à implementação de práticas democráticas no contexto educacional.

2.3 A GARANTIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA PERANTE AS LEIS

Neste subtítulo abordamos sobre as leis e decretos da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras e como é garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei nº 9.394/1996, a LDB.

De maneira mais detalhada, as principais legislações que tratam desse tema estão no Quadro 4:

Quadro 4 - Legislações sobre a garantia da democracia no meio educacional

Legislação	Fragmento da Lei
1. Constituição Federal de 1988	Artigo 206: Estabelece os princípios da Educação no Brasil, incluindo a "gestão democrática do ensino público, na forma da lei". Artigo 14: Reafirma a importância da gestão democrática nas escolas públicas e estabelece que a participação da comunidade escolar e local, bem como de profissionais da educação, deve ser garantida no processo de tomada de decisões (Brasil, 1998).
2. Lei nº 9.394/1996, a LDB	Artigo 3º, inciso VIII: Reafirma a gestão democrática do ensino público, como um dos princípios da Educação nacional. Artigo 14: Especifica que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: Participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico da escola. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (Brasil, 1996).
3. Lei nº 13.005/2014, o PNE	Meta 19: Estabelece como objetivo assegurar, no prazo de 2 anos, a existência de planos de carreira para os profissionais da Educação Básica e de gestão democrática da Educação (Brasil, 2014).
4. Lei nº 8.069/1990, o Estatuto da Crianças e do Adolescente (ECA)	Artigo 53, inciso V: Garante o direito dos estudantes à participação na gestão escolar, por meio de representações nos órgãos colegiados (Brasil, 1990).

Fonte: a autora.

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu Artigo 206, os princípios que regem a Educação no Brasil, destacando a gestão democrática do ensino público (Brasil, 1988). Esse princípio constitui uma base legal que assegura a participação de diferentes atores na tomada de decisões dentro das escolas, promovendo uma Educação mais inclusiva e

voltada para os interesses da comunidade escolar.

O Artigo 14 reforça a importância dessa participação ao garantir que a comunidade escolar e local, assim como os profissionais da Educação, seja envolvida no processo decisório (Brasil, 1988). A gestão democrática é vista, assim, como um mecanismo para assegurar a pluralidade de vozes e o atendimento às necessidades reais dos estudantes e da comunidade.

A LDB/1996, em seu Artigo 3º, inciso VIII, reafirma a gestão democrática como um dos princípios que orientam a Educação nacional (Brasil, 1996). Esse dispositivo legal fortalece a ideia de que a gestão escolar deve ser um processo colaborativo, envolvendo todos os segmentos da comunidade escolar na formulação e execução das políticas educacionais.

No Artigo 14, a LDB especifica que os sistemas de ensino são responsáveis por definir as normas de gestão democrática, adaptando-as às peculiaridades locais (Brasil, 1996). Esse artigo estabelece dois princípios fundamentais: a participação dos profissionais da Educação na elaboração do projeto pedagógico e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. A literatura aponta que a efetivação desses princípios contribui para o desenvolvimento de uma escola mais autônoma e comprometida com a realidade local (Gadotti, 2000).

O PNE (Brasil, 2014), por meio da Meta 19, estabelece como objetivo assegurar a gestão democrática da Educação e a existência de planos de carreira para os profissionais da Educação Básica. Essa meta visa garantir que, em um período de dois anos, todas as escolas públicas implementem mecanismos de gestão participativa, fortalecendo a autonomia escolar e a valorização dos educadores.

A gestão democrática, conforme delineada no PNE, é entendida como um processo de construção coletiva, que visa à melhoria da qualidade da Educação, à redução das desigualdades e à promoção da equidade. Estudos demonstram que a implementação efetiva dessa meta tem impacto direto na qualidade do ensino e na satisfação dos profissionais da Educação, refletindo-se em melhores resultados de aprendizagem (Cavalcante, 2015).

O ECA, em seu Artigo 53, inciso V, garante aos estudantes o direito à participação na gestão escolar, através de representações nos órgãos colegiados (Brasil, 1990). Esse dispositivo é fundamental para a construção de uma cultura de participação desde a infância, contribuindo para a formação de cidadãos críticos e conscientes.

A participação dos estudantes na gestão escolar é frequentemente associada a práticas pedagógicas que valorizam a autonomia e a corresponsabilidade, aspectos centrais para uma Educação democrática (Freire, 2001). Acredita-se que a inclusão dos estudantes nos processos

decisórios fortalece o senso de pertencimento e contribui para um ambiente escolar mais colaborativo e inclusivo.

A gestão democrática, quando valoriza o diálogo e a participação ativa de todos os envolvidos no processo educativo, não é apenas uma prática administrativa, mas um princípio pedagógico que se alinha com a ideia de educação como prática da liberdade.

Outros autores, como Gadotti (2000) e Cavalcante (2015), reforçam a importância da gestão democrática como uma estratégia para promover a justiça social e a igualdade de oportunidades nas escolas. Eles apontam que a efetivação da gestão democrática exige a construção de uma cultura escolar que valorize o diálogo, a participação e a corresponsabilidade entre todos os membros da comunidade escolar.

Em uma análise empírica, percebemos que as leis buscam garantir uma educação democrática, inclusiva e pautada na equidade. No entanto, a implementação da gestão democrática enfrenta desafios importantes, como a insuficiência na formação de gestores, a resistência cultural às práticas participativas e as desigualdades regionais. Conforme aponta a literatura, em muitas escolas, a gestão democrática permanece mais como um ideal do que como uma prática consolidada, destacando a necessidade de desenvolver estratégias para superar essas barreiras (Souza, 2010).

A análise crítica dessas questões é crucial para a construção de uma base teórica sólida, que vai além da simples descrição das legislações, propondo também caminhos para sua implementação efetiva. A reflexão sobre as limitações e desafios da gestão democrática é necessária para avançarmos na construção de uma escola genuinamente inclusiva, comprometida com a formação de cidadãos críticos e capazes de atuar de maneira transformadora.

2.4 A SOCIEDADE E A GESTÃO ESCOLAR

É fundamental ampliar nossa visão sobre a gestão educacional, deixando de enxergá-la como uma simples administração burocrática, algo que já não se justifica mais. Quando o assunto envolve a educação numa perspectiva ética e democrática, faz-se necessário, de forma assertiva, ser a participação dinâmica e articulada, principalmente dos envolvidos no processo, como os educandos e seus responsáveis.

Precisamos pensar nisso com visão globalizada, para melhorar nossa cultura e consequentemente a sociedade, que denota uma falta de perspectiva e confiança em relação às escolas públicas.

A gestão educacional deve ter liderança competente e democrática para orientação e organização do trabalho de forma participativa, com princípios e valores para tentar assim suprir a carência de qualidade nesse meio buscando formas de administrar de forma humanizada a unidade escolar, com objetivos que supram as carências que degradam a aquisição do conhecimento pelos estudantes no meio ao qual estão inseridos.

As ações e estratégias devem ser pensadas e executadas em conjunto, com projetos e planejamentos que tragam soluções para as situações, inclusive burocráticas, existentes no ambiente educacional, buscando um resultado significativo, por mais desafiador que isso possa parecer.

Segundo Heloísa Lück (2006), a partir da perspectiva de visão de conjunto, é possível visualizar objetivamente em eixos à medida que são realizadas ações ou atendidas demandas de áreas complementares entre si no exercício da gestão. No eixo horizontal teríamos a estrutura e o funcionamento e no eixo vertical as condições humanas e as condições materiais. E analisando nesse sentido, percebe-se que a gestão dá prioridades mais a um eixo que outro, ocorrendo assim um desequilíbrio das ações.

A gestão escolar é um ramo muito importante, pois é através dela que se pode fazer interferências relevantes no dia a dia do estudante. Não é difícil, também assim, poder analisar o que consideramos como uma gestão efetiva, ética e democrática ou não.

São muitas as demandas para escola, em especial a pública, que atende várias culturas, vários costumes, vários povos. A luta é grande para que todo esse público realmente tenha efetividade da oferta do trabalho educacional de maneira que construa com o educando uma visão de mundo incluindo melhores condições de vida social e ambiental.

A Lei 9.394/96, a LDB, trata da democratização da Educação e seus desdobramentos (Brasil, 1996). Isso, por si só, já desafia a educação, ou pela falta de conhecimento da mesma, ou pelo fato de que se registra no papel, na burocracia das unidades de ensino. Não há preocupação em saber da realidade do chão das escolas públicas, cada uma com suas especificidades, cada uma com suas dificuldades. Ela ainda demanda muito estudo e entendimento para melhor refletir acerca daquilo que irá fazer diferença no meio educacional, entendimento esse que um gestor devia abordar com segurança e lucidez, quando se propõe assumir o cargo.

Na LDB somos sabedores que equidade e qualidade são princípios fundamentais para a democratização da Educação, garantindo que todos tenham acesso independente de suas condições econômicas ou sociais (Brasil, 1996). A mesma também fala sobre a valorização dos profissionais da Educação, a democratização da gestão e a participação de toda a

comunidade escolar no processo educativo.

Em 2024, a LDB – Lei 9.394/96 sofreu alterações, determinando que disciplinas tradicionais passassem a ser então agrupadas em áreas do conhecimento, dividindo-se em: linguagens, matemática, ciências da natureza e ciências humanas.

No entanto, para nos orientar mediante leis, é preciso também analisar por qual ótica será feita a interpretação e captação do que essa determina, papel importante executado por aqueles que fazem parte dos estudos e criações de leis no que diz respeito à Educação.

A Educação está sempre em análise. Nesse percurso encontram-se também as várias formas de estabelecer o gestor escolar. Faz-se necessária a consciência do desenvolvimento do meio educacional numa sociedade ainda autoritária, paradigmática, com atividades inconsequentes que prejudicam a estrutura da formação humana. No entanto, deveriam ser instituídas mais ações práticas democráticas e éticas, estabelecendo relações entre todos os envolvidos no processo educacional.

A escola deve acompanhar o processo de mudança, pois a sociedade cobra isso; a escola ainda é o centro das atenções desse meio social. Para os pais o conhecimento é valorizado, principalmente para o desenvolvimento social e cultural do indivíduo.

Esse papel da escola infelizmente é falho, não alcançou a plenitude principalmente nas escolas públicas, com falta de políticas públicas que promovam uma educação de qualidade efetiva. Esse compromisso não deve ser só do governo, mas de toda a sociedade, onde os impactos da escola seja ela boa ou ruim acontecem na efetividade.

A BNCC (Brasil, 2017) estabelece as competências e habilidades, que precisamos desenvolver nos alunos. Entre tantas, não podemos deixar de prepará-los para os estágios da vida, não só para a faculdade ou mercado de trabalho, mas para o mundo, para que sejam capazes de compreender esse mundo ou mesmo sua própria realidade.

Não podemos deixar que nossos jovens permaneçam desprovidos de compreensão crítica. Eles precisam se ater ao mundo real, fora do mundo tecnológico em que vivem, precisam se desenvolver, precisam ler livros antes de fazer parte das redes sociais. A organização educacional se torna um tanto complexa quando precisa lidar com a prole de alunos dessa nova geração tecnológica. Há uma necessidade de conectá-los com a realidade, com a vida de verdade, sem likes e emojis², para melhorar e dar mais esperança aos estudantes.

A sociedade não sabe mensurar o que devia a Educação abordar para um melhor

² Um pictograma ou ideograma, imagem que transmite a ideia de uma palavra, emoção ou reação. O termo é de origem japonesa, composto pela junção dos elementos imagem + letra. Muito usado nas redes sociais.

processo de ensino aprendizagem, mas ela cobra bons resultados da escola, quer que demonstre grandes habilidades e competências no uso dos recursos, na administração escolar e no desempenho acadêmico. Em contrapartida, a sociedade deve oferecer parceria ou trabalho voluntário, por exemplo, para que isso tudo de fato acontecesse. Essa busca por parcerias e trabalho voluntário pode ser vista como uma tarefa da gestão escolar, inclusive exercendo de fato a democracia na escola.

Hoje, é imperativo que o gestor escolar adote uma postura mais humanizada e democrática, capaz de valorizar a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional. A gestão deve ser comprometida com a formação integral dos alunos, promovendo não apenas a qualidade do ensino, mas também o desenvolvimento de valores como respeito, empatia e colaboração.

Na realidade, o diretor ou diretora do passado não possuía uma voz ativa; suas ações eram amplamente determinadas pelos governos políticos da época, configurando um sistema burocrático e rigidamente hierarquizado. Não havia uma concepção de democratização nas relações interpessoais e sociais dentro da escola, o que limitava a construção de um ambiente educacional mais colaborativo e inclusivo.

A ideia que se tinha era que a escola era do governo que a escola era externa da sociedade, mas qualquer infortúnio era culpa dos seus usuários. Era como administrar uma empresa pública, desconsiderando os processos sociais e culturais em que a unidade escolar estivesse inserida. Ainda esse tipo de gestão é percebido em algumas unidades de ensino, um paradigma que não é fácil de ser reestruturado.

Os espaços educacionais devem promover a interação devido à pluralidade de culturas e interesses sociais e devem ser compostos por ações conjuntas, democráticas e éticas, pois são organismos vivos em constante mutação.

Diante disso, se vê a necessidade de um novo enfoque para a gestão escolar, para entender que é uma prática social com consequências de ações que devem ser humanas, coletivas, éticas e democráticas.

Acredita-se que estamos vivendo uma dialética de paradigmas em relação à gestão escolar, diante da sociedade atual. Talvez seja o momento de refletirmos sobre o que idealizamos no papel, com base nas leis e diretrizes, sobre o que deveria ser feito, mas sempre considerando um contraponto: é preciso levar em conta a cultura e os saberes já existentes nas comunidades escolares. Isso implica em uma abordagem mais contextualizada e sensível às realidades locais, acompanhando as especificidades e os desafios de cada escola.

Cabe aqui então mais uma vez o discernimento desse agente educacional ao exercer

seu papel de gestor escolar, desenvolvendo ações efetivas que deem sentido ao que diz a lei sobre a democratização do ensino com equidade e qualidade, as competências de sua responsabilidade social e promovendo um processo de desenvolvimento conjunto democrático.

A gestão democrática ocorre na medida em que as práticas escolares sejam orientadas por filosofia, valores, princípios e ideias consistentes, presentes na mente e no coração das pessoas, despertando o sentimento de pertencimento, determinando o seu modo de ser e de fazer (Lück, 2006).

É preciso desenvolver na comunidade escolar a consciência que a escola e todo seu entorno a ela pertencem. Àquilo que nos pertence dispensamos zelo e cuidado, mas enquanto pensamos que a entidade escolar é do governo, independente da esfera, ela sempre será precária e mal assistida por políticas públicas que não conseguem estabelecer metas e ações necessárias para a realidade do desempenho educacional de maneira assertiva. Isso não tira a responsabilidade dos governos, mas assume-se dessa forma uma gestão mais democrática. É preciso internalizar na comunidade que a educação de crianças e jovens é um dever de todos, para o bem comum da sociedade em geral.

A gestão escolar pode ser influenciada pelas abordagens políticas do governo da época, o que, em alguns casos, pode resultar em uma administração ineficaz e ineficiente, refletindo-se em altos índices de evasões e/ou repetências. Quando ignoradas as desigualdades sociais, os recursos não são geridos segundo as necessidades da unidade escolar, não existem programas de qualidade para aferir o desempenho dos estudantes e até mesmo uma avaliação da escola no geral não existe. As capacitações dos profissionais se cumprem no papel, mas na realidade não contribuem para o profissional de educação e assim segue uma lista de coisas que acontecem em detrimento ao meio educacional que fazemos parte.

3 A ESCOLA DE EDUCAÇÃO BÁSICA PÚBLICA NA CONTEMPORANEIDADE

Nesta seção, a proposta é analisar os registros dos PGE com as diretrizes presentes nas leis, normas e decretos da Educação Básica de Santa Catarina, com uma abordagem qualitativa do tipo documental de natureza interpretativa, realizando a análise dos dados presentes nas dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas registradas. Também com a presente seção, busca-se responder um dos objetivos específicos da presente dissertação, avaliando assim a implementação das políticas educacionais e as medidas que de forma administrativa podemos através do sistema tentar alcançar.

Para isso, é necessário tomarmos decisões, medidas políticas, ações concretas que abranjam toda a esfera educacional, priorizando projetos com ações efetivas e assertivas, considerando principalmente as pessoas diretamente envolvidas nesse processo de ensino aprendizagem, ou seja, a quem se dá essa prestação de serviços educacionais através das políticas públicas que podem ser geridas pelo sistema público com equidade.

Segundo Paro (2016), é preciso elucidar a situação da administração educacional no Brasil, em especial a Educação Básica, onde se tem o maior número de educandos, pois é nessa etapa que devem estar concentradas as preocupações da administração educacional, para ter-se uma base forte de ensino. Devido a essa especial necessidade é que concentramos o estudo na administração escolar, em especial no gestor/gestora escolar, comumente chamado de diretor/diretora da escola.

Toda medida que se refere a adequação da educação ou melhorias deve ser pensada para resolver os problemas presentes existentes na Educação Básica, pois nosso saber construído historicamente numa política de universalização deve desenvolver ações com pressupostos que resolvam as questões por vezes intrínsecas que permeiam a educação, buscando de fato que essa universalização aconteça.

De forma democrática, podemos dizer que a escola pública tem papel fundamental na função social para a finalidade de socialização da cultura, cultura essa de igualdade e de democratização da sociedade, por mais simples que seja.

É necessário (re)pensar a abordagem educacional, pois o foco não deve ser apenas preparar os alunos para o mercado de trabalho. Essa necessidade pode não condizer mais com a nova geração que temos de educandos. No passado isso funcionou e era de acesso só das famílias mais distintas, pois era de qualidade e ainda servia de fundamento para muitos sistemas de ensino, como o ensino das competências e/ou ensino baseado em métodos tradicionais.

Remetemos aqui também à própria Escola Nova, segundo Paro (2016), que, em termos políticos e filosóficos, concebia o sujeito construtor do seu saber. Era gerada na filosofia liberal, justificava a ordem burguesa, rompia com o paradigma tradicional ao conceber o educando enquanto sujeito.

O movimento da Escola Nova, também conhecido como "Escola Progressiva" ou "Movimento da Educação Nova", surgiu no final do século XIX e início do século XX como uma reação às práticas tradicionais de ensino que eram centradas na figura do professor e no ensino passivo, em que os alunos eram vistos como receptores passivos do conhecimento.

A Escola Nova propôs uma educação centrada no aluno, enfatizando um aprendizado ativo, experimental e direcionado para o desenvolvimento integral do indivíduo. Apresentamos o Quadro 5, que ilustra os principais aspectos desse movimento.

Quadro 5 - Principais aspectos da Escola Nova

Princípio da Escola Nova	Descrição
Centralidade no aluno:	A educação deveria ser adaptada às necessidades, interesses e ritmos de cada estudante. O aluno passou a ser visto como sujeito ativo em seu processo de aprendizagem, e não apenas um receptor de informações.
Aprendizagem ativa e experimental:	A Escola Nova defendia métodos pedagógicos que incentivavam a experimentação, o aprendizado por meio da prática e a resolução de problemas, em oposição à memorização e repetição mecânica.
Desenvolvimento integral:	A educação deveria abranger não só o desenvolvimento intelectual, mas também emocional, social e físico, promovendo a formação de cidadãos completos.
Ambiente educativo democrático:	Inspirada em valores democráticos, a Escola Nova pregava uma relação menos autoritária entre professores e alunos, promovendo o diálogo, a cooperação e o respeito mútuo dentro do ambiente escolar.

Fonte: Significados (2020).

A Escola Nova foi influenciada por várias correntes filosóficas e pedagógicas, com destaque para John Dewey (1859-1952), filósofo e educador americano, considerado um dos principais teóricos do movimento. Dewey acreditava que a Educação deveria preparar os indivíduos para a vida em sociedade, enfatizando a importância da experiência, do pensamento crítico e da resolução de problemas. Outro personagem importante foi Jean Piaget (1896-1980), psicólogo suíço, cujas teorias sobre o desenvolvimento cognitivo das crianças influenciaram a pedagogia da Escola Nova.

Piaget argumentava que o aprendizado ocorre através de estágios de desenvolvimento, e que as crianças constroem ativamente seu conhecimento. Maria Montessori (1870-1952),

educadora italiana, ficou conhecida por desenvolver um método educativo que valorizava a autoeducação e a liberdade de escolha num ambiente preparado.

Já no Brasil, o movimento da Escola Nova ganhou força nas décadas de 1920 e 1930, impulsionado por educadores como Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo e Lourenço Filho. Eles foram influenciados pelas ideias progressistas e buscaram reformar o sistema educacional brasileiro, promovendo uma educação pública, laica e voltada para a formação integral do cidadão.

Assim, a Escola Nova passa a advogar uma pedagogia que procura entender os alunos segundo suas condições individuais de desenvolvimento. Com a descoberta dessas condições, concebeu-se uma ciência unitária da criança, a pedologia, [...] que aos aspectos biológicos, psicológicos e educativos procurava considerar num só conjunto (Lourenço Filho, 1978, p. 22).

A Escola Nova representou uma ruptura com o modelo tradicional de ensino, sendo responsável por várias reformas educacionais que introduziram práticas pedagógicas mais modernas e centradas no aluno, influenciando profundamente a Educação brasileira ao longo do século XX.

Assim, Lourenço Filho (1978) aponta: “[...] surgiu uma nova atitude, em ensaios que confluíram para a criação de uma pedagogia experimental ou, mais exatamente, de uma didática experimental [...]”. Trata-se de uma pedagogia voltada ao aprender fazendo, pois, vivenciando de maneira prática e, acima de tudo, ativa, os alunos podem desenvolver-se com mais autonomia.

Nessa democratização de ensino, o público da Educação passa a ser não mais das classes sociais com alto poder aquisitivo e sim de uma camada eclética de educandos; antes o acesso à educação era para especializar a mão de obra para garantir a subserviência.

Na busca por entendimento sobre a Educação e suas concepções até os dias atuais, para melhor desenvolver a função do gestor escolar inclusive, não podemos deixar de considerar as contribuições de Libâneo (2018) e Saviani (2021), pois seus estudos nos proporcionam perceber que o aluno deve ter mais liberdade em suas decisões, sendo agentes críticos e assim contribuir com a sociedade. Ambos nos oferecem seus estudos sobre a busca de um modelo adequado de Educação e práticas docentes que visam a melhoria e a qualidade da mesma.

Somos sabedores que as escolas seguem práticas e tendências diversas na condução do ensino aprendizagem, bem como as concepções de educação, que expressam as especificidades da cultura do saber, no passado, no presente e possivelmente no futuro, porém temos a necessidade de entender essas concepções pedagógicas e suas ações.

Assim sendo, podemos aqui citar diferentes concepções de Educação, refletindo sobre a forma como cada uma dessas pedagogias compreende o processo de ensino e aprendizagem, a relação professor-aluno, o papel da escola e a função social da educação. Na tentativa de compreender melhor o processo que se desenvolveu ao longo dos anos, apresenta-se, a seguir, o Quadro 6.

Quadro 6 - Pedagogia tradicional

Princípio da pedagogia tradicional	Descrição
Enfoque principal:	A ênfase está no professor como figura central do processo educativo, transmitindo conteúdos previamente estabelecidos. O ensino é expositivo, centrado na repetição e memorização de conceitos.
Objetivo da educação:	Formar intelectualmente os alunos, promovendo a transmissão de conhecimentos acadêmicos e valores morais.
Relação professor-aluno:	O aluno é visto como receptor passivo do conhecimento, e o professor é a autoridade que detém o saber. A interação é hierárquica, com pouco espaço para diálogo ou questionamento.

Fonte: Significados (2020).

Como podemos ver no quadro apresentado a pedagogia tradicional revela-se insuficiente, é passível de críticas, principalmente por desconsiderar as individualidades e a participação ativa dos educandos no processo de ensino aprendizagem. Pode-se observar que nesse caso o professor é dono do saber, desconsidera-se o conhecimento e a vivência do educando. O aluno deve apenas concordar e não questionar, memorizar os conteúdos expostos e obter boas notas.

Saviani (2021) diz que a constituição dos chamados “sistemas nacionais de ensino” data de meados do século XIX. Sua organização inspirou-se no princípio de que a Educação é direito de todos e dever do Estado. O direito de todos à educação decorria do tipo de sociedade correspondente aos interesses da nova classe que se consolidaria no poder: a burguesia.

Nesse modelo, as escolas com essa metodologia de ensino ainda enxergam o aluno somente como receptor passivo do conhecimento, podendo ser este inclusive um dos motivos do desinteresse pelo conhecimento, pela cultura do saber.

Se na pedagogia tradicional a iniciativa cabia ao professor- que era, ao mesmo tempo, o sujeito do processo, o elemento decisivo e decisório – e se na pedagogia nova a iniciativa desloca-se para o aluno, portanto, relação interpessoal, intersubjetiva-, na pedagogia tecnicista, o elemento principal passa a ser a organização racional dos meios, ocupando o professor e o aluno posição secundária,

relegados que são à condição de executores de um processo cuja concepção, planejamento, coordenação e controle ficam a cargo de especialistas supostamente habilitados, neutros, objetivos, imparciais. A organização do processo converte-se na garantia da eficiência, compensando e corrigindo as deficiências do professor e maximizando os efeitos de sua interação (Saviani, 2021, p. 11).

O Quadro 7 destaca os aspectos de outra pedagogia, que como o próprio nome sugere, espelha uma técnica para o trabalho.

Quadro 7 - Pedagogia Tecnicista

Princípios da pedagogia tecnicista	Descrição
Enfoque principal:	Baseia-se em uma visão instrumental e científica da educação, influenciada pelo behaviorismo (observando o comportamento) e pela administração científica. A escola é vista como uma instituição que prepara para o mercado de trabalho.
Objetivo da educação:	Capacitar os alunos para que se tornem trabalhadores produtivos, focando no desenvolvimento de competências técnicas e operacionais.
Relação professor-aluno:	O professor atua como um técnico que organiza e controla o processo de ensino, com um foco em resultados mensuráveis. O aluno é treinado para desempenhar funções específicas no futuro profissional.

Fonte: Significados (2020).

Essa concepção da pedagogia tecnicista desumaniza o processo educativo, reduzindo-o a um treinamento funcional, desconsiderando os aspectos críticos e criativos da formação humana; ela organiza e controla o processo de ensino, ou seja, treina o indivíduo somente.

Na verdade, a pedagogia tecnicista, ao ensaiar transpor para a escola a forma de funcionamento fabril, perdeu de vista a especificidade da educação, ignorando que a articulação entre escola e processo produtivo se dá de modo indireto e por meio de complexas mediações. Além do mais, na prática educativa, a orientação tecnicista cruzou com as condições tradicionais predominantes nas escolas bem como com a influência da pedagogia nova que exerceu poderoso atrativo sobre os educadores (Saviani, 2021, p. 12).

No entanto, o que se percebeu é que a eficiência dos afazeres é mais importante que o conhecimento; deu-se valor à repetição ou à reprodução do que se era ensinado.

O Quadro 8 destaca os aspectos que, em uma primeira análise, formam o indivíduo para a vida em sociedade:

Quadro 8 - Pedagogia Liberal

Princípios da pedagogia liberal	Descrição
Enfoque principal:	Defende a educação como um meio de formar indivíduos para a vida em sociedade, baseada em princípios de liberdade individual, meritocracia e igualdade de oportunidades. Está dividida em pedagogia tradicional e renovada, mas em ambas o papel da escola é preparar indivíduos para se ajustarem à ordem social vigente.
Objetivo da educação:	Formar cidadãos de acordo com os valores dominantes da sociedade capitalista, promovendo a adaptação dos indivíduos ao sistema econômico e social.
Relação professor-aluno:	Dependendo da vertente (tradicional ou renovada), o professor pode ter um papel mais central ou ser um facilitador, mas o objetivo final é formar alunos para o mercado de trabalho e para a vida em sociedade dentro dos padrões estabelecidos.

Fonte: Significados (2020).

A pedagogia liberal pode perpetuar desigualdades sociais ao oferecer uma Educação que se ajusta às necessidades do sistema capitalista e não questiona as estruturas de poder, mas segue os padrões. O professor se torna um facilitador, orientando a aprendizagem do aluno, para que eles demonstrem seu aprendizado no dia a dia da escola.

Segundo Libâneo (1982), o termo liberal não tem sentido de “avançado”, “democrático”, “aberto”, como costuma ser usado. A doutrina liberal apareceu como justificativa do sistema capitalista que, ao defender a predominância da liberdade e dos interesses individuais na sociedade, estabeleceu uma forma de organização social baseada na propriedade privada dos meios de produção, também denominada sociedade de classes. A pedagogia liberal, portanto, é uma manifestação própria desse tipo de sociedade.

Na pedagogia sociointeracionista, destaca-se a importância da interação social, com atividades colaborativas, considera-se o aluno ativo, como mostra o Quadro 9:

Quadro 9 - Pedagogia Sociointeracionista

(continua)

Princípios da pedagogia sociointeracionista	Descrição
Enfoque principal:	Inspirada em autores como Lev Vygotsky, enfatiza a importância da interação social no processo de aprendizagem. O conhecimento é construído por meio da interação entre sujeito e meio.
Objetivo da educação:	Promover o desenvolvimento cognitivo e social dos alunos por meio de atividades colaborativas e da mediação do professor.

Quadro 9 - Pedagogia Sociointeracionista

(conclusão)

Relação professor-aluno:	O professor é um mediador do processo de construção do conhecimento, e o aluno é ativo, participando de forma colaborativa nas atividades de aprendizagem
--------------------------	---

Fonte: Significados (2020).

A pedagogia sociointeracionista, embora mais participativa, pode ser criticada pela dificuldade em ser aplicada em grande escala, principalmente em contextos de desigualdade social que limitam a interação. Aqui não podemos trabalhar só a igualdade, mas a equidade, o desenvolvimento se deve ao meio em que o indivíduo está inserido e interagindo, baseado fortemente nos estudos de Vygotsky (1896-1934).

A pedagogia libertadora, por sua vez, concebe a educação como prática da liberdade, entendida como uma ferramenta de transformação social, conforme apresentado no Quadro 10:

Quadro 10 - Pedagogia Libertadora

Princípios da pedagogia libertadora	Descrição
Enfoque principal:	Baseada nas ideias de Paulo Freire, essa pedagogia enfatiza a educação como prática da liberdade e da conscientização crítica. O processo educativo é visto como uma ferramenta de transformação social.
Objetivo da educação:	Libertar os oprimidos e promover a emancipação social por meio de uma educação crítica que questiona a realidade e os sistemas de opressão.
Relação professor-aluno:	A relação é dialógica, com o professor e os alunos aprendendo juntos em um processo de co-construção do conhecimento. O aluno é visto como sujeito ativo na transformação de sua própria realidade.

Fonte: Significados (2020).

Em alguns contextos é vista como uma abordagem utópica, difícil de ser implementada em um sistema educacional tradicional ainda encontrado nas escolas, mas seria essa talvez a evolução educacional que necessitamos para melhorar a sociedade num todo.

Ao mesmo tempo que Freire influenciou tais obras, como é expressamente reconhecido pelos diferentes autores, na sua paixão permanente pela aprendizagem dialógica, ele alimentou seu pensamento e sua ação numa interlocução fecunda com esses campos da teoria e da prática comprometidas com o processo de libertação (Freire, 1999, p. 44).

Essas diferentes concepções pedagógicas refletem as tensões entre diferentes finalidades e práticas educativas, muitas vezes relacionadas ao papel da Educação na

sociedade e sua função de reprodução ou transformação das estruturas sociais.

Saviani (2021), em síntese, nos diz que não se trata de optar entre relações autoritárias ou democráticas no interior da sala de aula, mas de articular o trabalho desenvolvido nas escolas como o processo de democratização da sociedade.

Ou seja:

[...] a prática pedagógica contribui de modo específico, propriamente pedagógico, para a democratização da sociedade na medida em que se compreende como se coloca a questão da democracia relativamente à natureza própria do trabalho pedagógico. Foi isso que tentei indicar ao insistir em que a natureza da prática pedagógica implica uma desigualdade real e uma igualdade possível (Saviani, 2021, p. 63).

Nesse sentido poderíamos então identificar a prática pedagógica como autoritária, se esta for visualizada só do ponto inicial, ou pelo desinteresse da administração educacional em executar políticas que visem melhorar as condições a esse público para apropriação do saber. Nessa democratização, busca-se na Educação Básica formar para o mercado de trabalho e/ou conquistar uma vaga na universidade, o que seria essa uma influência da ideologia burguesa, pois ainda as grandes empresas e empresários pressionam a administração educacional para que esse processo tenha continuidade.

As concepções pedagógicas influenciam diretamente a gestão escolar, pois determinam a forma como a escola organiza seus processos de ensino/aprendizagem e administração. A gestão escolar não é neutra; ela reflete concepções pedagógicas que orientam a relação entre gestores, professores, estudantes e a comunidade. A seguir, destaco algumas relações entre diferentes concepções pedagógicas e de gestão escolar.

A pedagogia tradicional, por exemplo, tem como o foco a hierarquia e centralização. O gestor assume um papel de autoridade máxima, com decisões técnicas na direção; já na pedagogia tecnicista a gestão adota modelos administrativos inspirados no setor empresarial, com ênfase em resultados e desempenho. Na pedagogia progressista (Crítico-Social, Libertadora, Histórico-Crítica) a tomada de decisão envolve diferentes atores da comunidade escolar, incluindo professores, estudantes e pais.

Ao oferecer o conhecimento escolar é fundamental entender que uma educação básica pública de qualidade, com saberes mais aprofundados, deve ser universal, um direito de toda a população, independentemente do poder aquisitivo ou de ideologias. Deve ter uma abordagem especial nas pessoas, refletindo uma maior integração com a cultura do saber, proporcionando todos os benefícios que o conhecimento pode oferecer, incluindo a garantia de seus direitos como cidadãos.

É preciso buscar conhecer qual é o interesse da classe de educandos de hoje, já que não temos conhecimento suficiente para desenvolver estratégias que os motivem a permanecer na escola e aprender com satisfação sem que sejam obrigados a fazer parte do sistema educacional. Muitos justificam sua falta de responsabilidade para com a educação/conhecimento, valorizando os serviços que podem estar desempenhando tendo uma rentabilidade nesse mesmo período em que deviam estar na sala de aula. Dessa reflexão vêm os altos índices de evasão escolar, principalmente no Ensino Médio.

Empiricamente, observamos que, em muitos casos, os pais não frequentam a escola, e, embora incentivem os filhos a estudar, muitas vezes concordam que abandonem os estudos para cuidar dos irmãos, permitindo que os pais trabalhem. Alegam a urgência das necessidades imediatas e veem o ensino como um bem de consumo, algo que, no passado, não foi oferecido a eles de forma digna. Apesar disso, ainda tentando superar as leis, negando a educação aos filhos como uma solução temporária.

Esses casos nos fazem refletir sobre o tipo de educação escolar que temos que desenvolver para atingir os objetivos dessa classe de trabalhadores, para que se apropriem da cultura do saber. Porém, quando falamos da oferta de ensino para a apropriação do saber, não podemos esquecer de mensurar e entender o processo, exigindo qualidade.

Segundo Paro (2016), a escola ao ser questionada em termos de qualidade, é analisada pelos seus registros de reprovação e evasão escolar, que produzem índices expostos em portarias e documentos oficiais do meio educacional. No entanto, percebe-se que só passa pela apreciação para ter um parâmetro, mas não se observa nenhuma ação concreta quando a mesma tem seus índices ditos como preocupantes; nada é feito para reduzir ou amenizar essa dimensão. Só é delegado à escola a incompetência ou no máximo que produza uma justificativa dos fatos.

Na tentativa da democratização do ensino para todos, a qualidade pode se perder no caminho e a população que consome esse serviço educacional, conforme vemos nas literaturas, não faz reivindicações nesse sentido, dando a impressão que o ensino aprendizagem é um produto, como qualquer outra mercadoria do mundo da produção. Já nas escolas privadas essa visão é diferente, quando analisamos esse quesito com profissionais que trabalham nas duas esferas, privada e pública.

O processo pedagógico pode ser complexo, quando utilizado para aferir resultados, principalmente no que diz respeito a qualidade da educação. Seguimos assim como pesquisadores e estudiosos desse meio, com um pouco de dificuldade em desenvolver uma estratégia real com análise feita por padrões de qualidade, compatíveis com o meio

educacional atual. Esse seria o que podemos definir como um direito de quem faz parte desse meio, ou seja, na educação precisamos ter consciência que os resultados podem demorar, que cada aprendizado tem seu tempo.

Como os métodos de análises ainda são retrógrados, usamos novamente aos métodos pedagógicos remotos de ensino, fazendo com que a sociedade acredite que qualidade acontecia no ensino aprendizagem das escolas de antigamente, deixando o indivíduo de lado sem questionar a evolução humana das últimas décadas, primando pelos reais interesses da classe educacional, seja ela educando ou educador.

Em se tratando da Educação brasileira temos muitos elementos culturais acumulados historicamente. Podemos ter sim uma oferta de ensino aos estudantes para conduzir o mesmo em sua vida pessoal e profissional, produzindo sua existência material e social, lutando contra a desigualdade educacional, com currículos adequados com a realidade e conteúdo que venham a contento do consumidor do ensino da Educação Básica.

Nós educadores, professores, precisamos saber o que ensinar, mas o mais importante no mundo contemporâneo é saber como ensinar, o que é preciso o educando saber.

O momento presente nos exige parar e refletir como educadores, para cessar a culpabilização do educando pelo seu fracasso escolar e começar a pensar para a escola um novo método de ensinar.

Não é fácil estar nesse meio educacional e admitir que o que está se fazendo pode estar errado. Apesar disso, uma minoria ainda consegue assimilar o conhecimento beneficiando-se do mesmo. Mas é necessário encontrar formas que possam validar que a universalização está acontecendo, e dessa forma, atingir com qualidade a maioria da classe estudantil da Educação Básica.

O contínuo acompanhamento educacional, respeitando o tempo de aprendizagem faz-se necessário, assim o educando não perde a motivação, procura aprender mais e melhor, sem correr o risco de repetir novamente no próximo ano todas as atividades já realizadas com a desculpa de que ele não aprendeu. Isso acontece porque foi avaliado de forma errônea, ou porque o professor pensa que o que ele sabe é a única verdade, ou pela falta de práticas pedagógicas de excelência por parte dos profissionais de educação. Tudo isso para pensar na reprovação que não muda em nada o comportamento e a dedicação desses alunos em questão.

Assim identificam-se diversos dilemas em relação aos profissionais da Educação desde a didática e falta de conhecimento até na sua formação acadêmica. Não é difícil perceber quando um professor se destaca em suas práticas pedagógicas e quando suas abordagens deixam a desejar.

Pois assim, segundo Paro (2016), ao produzirmos material para nossa existência, na construção da nossa história, o homem produz conhecimentos, e isso configura o saber historicamente produzido. Para que nós humanos não precisemos reinventar tudo a cada nova geração, fato que nos condenaria a permanecer na mais primitiva situação, é preciso que o saber esteja permanentemente sendo passado para as gerações subsequentes. Essa mediação é realizada pela educação, entendida como a apropriação do saber historicamente produzido. Essa poderíamos dizer que é uma condição imprescindível da própria realização histórica do homem.

Então, temos em mãos conhecimento para fazer acontecer o ensino aprendizagem com equidade e qualidade. Porém, não tiramos a razão da desmotivação do professor, pois não ganha grandes salários e em alguns casos o ambiente de trabalho não é propício para a boa prática pedagógica. Muitos, porém, colocam a culpa por falta de aprendizagem somente no aluno, reprovando-o após ter estudado 200 dias letivos mais ou menos, como é o calendário escolar agora.

Nosso papel como educador é ensinar, mas também garantir que o educando aprenda, porém, não se vê essa preocupação nos professores de escolas públicas, salvo exceções daqueles que não são movidos ao som do alarme do sino que marca a entrada e saída, mas sim os que se dedicam tanto para a escola como para os alunos, de forma ética, humana e acolhedora, como deve ser, avaliando o aluno num todo.

A avaliação do aluno se dá ou por semestre ou por bimestre nas escolas públicas de Educação Básica de Santa Catarina. São aferidas notas pelo seu rendimento, porém aos alunos com o baixo rendimento não são propostas soluções ou ações e estratégias assertivas para melhorar o quadro de rendimento. No conselho de classe seguinte seria possível averiguar se as estratégias ofertadas surtiram efeito ou não no resultado no ensino aprendizagem do aluno em questão. Assim, percebemos que temos um longo caminho complexo na Educação para percorrer e aprender. É preciso repensar o que nos falta para fazer de nossos alunos, pessoas críticas, com cultura, que tenham em mente suas obrigações, mas sejam capazes de evoluir socialmente com a ajuda da escola.

Uma boa equipe de docentes tem uma força inimaginável em suas ações pedagógicas. Apesar de não serem reconhecidos e valorizados como deveriam, muitos seguem fazendo o melhor que podem, mudando a vida dos seus alunos, fazendo deles pessoas com sonhos com vida. Porém, há os profissionais de educação limitados em suas ações pedagógicas, com força inimaginável em suas ações, causando um estrago maior na sociedade com a precariedade da oferta do serviço educacional, visto que a administração educacional não faz nenhum

acompanhamento dessas situações em especial. Aqui é necessária a atuação de um bom gestor/gestora escolar, fazendo a diferença.

Percebemos através de noticiários e redes sociais uma oferta de diploma muito grande devido ao crescimento da tecnologia. Isso faz com que a compra de diplomas de licenciaturas sejam realidade para muitos com ou sem capacidade de lecionar em uma unidade escolar. Podemos afirmar que a ética profissional docente está em crise, e a qualidade do ensino, por sua vez, torna-se cada vez mais difícil de ser mensurada.

Não é possível esperar uma boa qualidade de ensino quando os profissionais são desqualificados, tanto em termos de competência quanto de conhecimento. Sem contar que executam suas ações pedagógicas sem um acompanhamento mais assertivo e efetivo da administração educacional, especialmente do Estado. Infelizmente as pessoas ainda não tem em mente que as suas ações por mais que sejam isoladas podem afetar a educação positiva e negativamente, e para que tudo dê certo, o acompanhamento mais de perto não faria mal algum, pelo contrário, acreditamos que teria uma grande melhora, porque sabemos que quando somos cobrados a resolutividade de ações e práticas pedagógicas melhoram a qualidade, assim como quando não se tem cobrança é feito de qualquer jeito.

Diante de todas essas dificuldades apontadas, a democracia, que às vezes é colocada como tema de PGE, por exemplo, na prática, não funciona. É preciso compreender o processo, evitar soluções simplistas, deixar de procurar culpados e toda a comunidade escolar se unir em busca de soluções, tendo como ponto de partida os problemas desse meio, como por exemplo, a má formação do professor, a falta de oferta de capacitações adequadas, pouca valorização financeira que os obriga a procurar várias escolas para dar aula ou então aqueles casos em que só se trabalha na educação porque não logrou êxito em outras profissões.

A educação carece de estudos e pesquisas que visem atender essas situações, porque em meio a tudo isso destacamos aqui a necessidade e a diferença que também exerce no ensino aprendizagem a figura do líder, comumente conhecido como diretor/diretora escolar, hoje gestor/gestora.

As dificuldade e falta de qualidade no ensino precisam ser pensadas e analisadas buscando ações assertivas. Isso se torna complexo, pois só saberá se as ações serão exitosas a longo prazo, ou seja, não é do dia para a noite que vamos conseguir resolver todas as mazelas da educação básica pública, mas se cada um fizer sua parte, se as políticas públicas realmente vierem no viés de qualidade com equidade isso pode ser real.

3.1 GESTÃO ESCOLAR NOS REGISTROS DOS GESTORES DA COORDENADORIA

REGIONAL DE CAMPOS NOVOS.

Ao analisar o papel do gestor escolar nas escolas públicas de Santa Catarina, tendo como base os PGE eleitos em 2023, para serem executados de 2024 a 2027, a pesquisadora percebeu que esse papel é abrangente e multifacetado, envolvendo as quatro dimensões consideradas específicas que deveriam ser executadas pelos gestores, como mostra o Quadro 11:

Quadro 11 - Dimensões específicas da função do gestor escolar das escolas Públicas de Santa Catarina

Dimensão específica	Descrição
Dimensão pedagógica:	Coordenar a elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP), garantindo a participação da comunidade escolar. Promover práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas que atendam à diversidade dos estudantes. Acompanhar e avaliar o processo de ensino-aprendizagem, propondo melhorias constantes.
Dimensão administrativa:	Gerir recursos humanos, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Garantir a organização e o funcionamento adequado da escola, respeitando as normativas legais e administrativas.
Dimensão financeira:	Planejar e executar o uso dos recursos financeiros de forma transparente e eficiente, em consonância com as necessidades da escola e as diretrizes governamentais. Prestar contas à comunidade escolar e aos órgãos competentes sobre a aplicação dos recursos.
Dimensão física:	Zelar pela manutenção e melhoria da infraestrutura escolar, garantindo espaços seguros e adequados para o desenvolvimento das atividades educacionais. Identificar demandas e buscar parcerias para ampliar a qualidade dos espaços físicos da escola.

Fonte: a autora.

No entanto, poderíamos sugerir ainda outra dimensão para dar mais ênfase ao trabalho de excelência que se busca na educação pública, conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12 - Dimensão específica extra da função do gestor escolar das escolas públicas de Santa Catarina

Dimensão específica	Descrição
Dimensão ética e democrática:	Promover a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios, fortalecendo a gestão democrática. Garantir a escuta ativa de estudantes, professores, pais e demais membros da comunidade, valorizando a pluralidade de ideias e respeitando os direitos de todos. Atuar como mediador de conflitos, assegurando um ambiente escolar harmônico e respeitoso.

Fonte: a autora.

Como mostram os Quadros 11 e 12, são muitas as atribuições e funções a serem desempenhadas pelo gestor escolar nas dimensões propostas, na busca de uma gestão de excelência. Na Educação Básica das escolas públicas ocorre a falta de comunicação entre as partes podendo ser um problema recorrente. As relações humanas nem sempre favorecem a construção de ideias, ações e objetivos comuns em prol da educação, respeitando as diferentes formas de pensar e agir de cada um.

Alguns estão conformados com o baixo salário e acreditam que não precisam agir de forma diferente, enquanto outros pensam que, se o colega não faz a diferença, não cabe a eles fazer. As relações devem acontecer de forma solidária e cooperativa, sem prevalecer hierarquias de mando e submissão, o que não é muito fácil em se tratando de profissionais de Educação. No caso da função de gestor/gestora entende-se que ele tem autoridade diante dos demais em uma unidade escolar, mas quase nenhum poder.

Como fomos educados para a competição, para entrar no mercado de trabalho temos que ser melhores no que fazemos. Os profissionais de Educação também não diferem, eles têm uma competitividade anual que envolve situações como: o colega que às vezes é formado no mesmo curso que o outro não pode pegar aulas em determinada escola porque é de interesse do primeiro, ou prefere que um colega fique desempregado para que ele possa trabalhar, entre outras situações injustas e onde percebe-se a falta de comunicação e a falta de parcerias. São condições bem inadequadas que acontecem devido à precariedade da forma de ingresso por parte desses profissionais no meio da função de funcionário da educação.

E em meio o dia a dia escolar encontramos a figura do gestor/gestora, que tem o poder de decisão imediata em suas mãos, que é visto como o chefe do meio administrativo escolar, cobrado por inúmeros problemas na unidade escolar, e que muitas vezes é tachado em comentários do tipo: quando a escola vai bem o grupo de profissionais é bom, quando a escola não vai bem o gestor/gestora é culpado(a).

Há ainda vários profissionais que são visionários e desempenham sua função com ética e excelência. Mas é um caminho difícil a se percorrer somente com novas perspectivas quando o Estado valorizar o profissional de Educação e quando as políticas públicas estiverem voltadas para o ensino aprendizagem de qualidade com equidade, universalizando a educação, com educandos críticos, ativos, agentes sociais em busca de uma vida melhor.

No Brasil temos os métodos que escolhem o diretor escolar, e um deles é por processo seletivo. Muitas vezes esses gestores não conseguem se engajar com a comunidade escolar, porque têm em mente que a função que ocupa é por mérito e que as decisões e ações podem

por ele/ela serem pensadas e executadas porque a comunidade em si nunca lhe deu benefícios até então.

Outra forma é a indicação política partidária. Podem ocorrer desencontros com os profissionais que são de outros grupos políticos, que não têm a mesma opinião, gerando até questionamentos da capacidade deste(a) indicado(a). Há muitos casos em que este gestor indicado buscará harmonia com a política do momento e não se preocupa de estar envolvido na unidade escolar, considerando que prestará conta de suas ações aos políticos.

Atualmente, em Santa Catarina, as escolas estaduais adotam o sistema de escolha por eleição, considerada a forma mais democrática e adequada para selecionar o(a) diretor(a). Nessa última situação citada se espera que as ações sejam mais em conjunto e consonância com a comunidade escolar, que se consiga, mesmo sendo representante do estado, ser um/uma líder no grupo, não com autoritarismo, mas com empatia e ética, afinal seu plano de gestão já terá que contemplar em suas metas e ações o compromisso com a escola e sua comunidade. Ao ser proponente é necessário elaborar as metas e ações nas quatro dimensões (pedagógicas, financeiras, físicas e administrativas) e apresentar para a comunidade escolar, após realizar um diagnóstico da escola pretendida.

Isso ainda não é suficiente para dizer que está estabelecida a democracia na escola. Para que isso aconteça todo o processo deve estar totalmente desvinculado da política partidária, deve ser uma escolha que transforme a realidade da administração escolar em benefício primeiro do ensino aprendizagem de excelência. Excelência, no dicionário, é algo de qualidade, de extrema grandeza, e é assim que devemos olhar a educação da qual fazemos parte.

Segunda Paro (2016), o processo pedagógico deve ser de maneira dialógica e não dominadora, que seja garantida a situação de sujeito do educando e também do educador, considerando que hoje a escola pública ou tem foco no mercado de trabalho ou para preparar o educando para as universidades.

Isso deve ser uma preocupação da administração educacional, principalmente no que se refere ao gestor/gestora das escolas públicas de Educação Básica. É preciso organizar e adequar os processos intermediários para concretizar os fins de forma ética e com excelência.

Não se pode atribuir ao administrativo escolar o fracasso ou a má qualidade de ensino. É necessário considerar muitas vezes as condições precárias de trabalho, a falta de remuneração adequada e o cumprimento da burocracia da qual somos cobrados diariamente.

É preciso começar a redefinir o papel do gestor/gestora escolar, afinal, temos outra classe de estudantes, novas descobertas, novas formas de pensar e agir no mundo tecnológico

em constante evolução. É momento de rever a função do gestor/gestora também, para que este seja um guia, alguém que possa somar na equipe e não só se fazer cumprir leis e normas impostas pelo Estado que às vezes desconhece a realidade do lugar ou o que realmente acontece no chão da escola pública.

Pensando nessa temática é que a pesquisa apresenta o processo de eleição das escolas Públicas de Santa Catarina, segundo informações encontradas na página da Secretaria de Estado de Educação (Santa Catarina, c2024), que ao longo dos últimos anos apresentou avanços na qualidade da Educação catarinense.

Os anos de 2012 a 2016 foram marcados por inúmeras conquistas educacionais por meio do Pacto pela Educação. Entre os marcos desse período está a escolha dos diretores das escolas por meio do PGE que iniciou a implementação da **gestão democrática nas escolas públicas**.

No repositório da Secretaria de Estado da Educação encontra-se a Portaria que registra:

O SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições e tendo em vista o que dispõe a Portaria N/24/SED, de 02 de julho de 2015, publicada no Diário Oficial No 20.092, de 03 de julho de 2015, alterada pela Portaria N/32/SED, de 17 de agosto de 2015, publicada no Diário Oficial No 20.128 de 24 de agosto de 2015 e da Portaria N/26/SED de 26 de julho de 2015, publicada no Diário Oficial No 2.108, de 27 de julho de 2015 e nos Editais de números 16/SED, de 02 de julho de 2015, publicado no Diário Oficial No 20.093, de 06/07/15, retificado pelo Edital nº 021/SED, de 18 de agosto de 2015, publicado no Diário Oficial No 20.125, de 19 de agosto de 2015, que dispõem sobre o processo de escolha de Plano de Gestão Escolar (Santa Catarina, 2015).

A partir então do ano de 2015 as escolas estaduais do Estado de Santa Catarina passaram a escolher os diretores por meio de eleições diretas, nas quais participam professores, funcionários, alunos e pais de alunos, na tentativa de promover uma gestão escolar mais participativa e alinhada com os princípios da gestão democrática.

Segundo a orientação da Secretaria de Estado e Educação, os planos de gestão devem ser realizados na página da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina, por meio eletrônico, onde o candidato denominado “proponente” fará os registros exigidos conforme edital, que está como Anexo A, em todas as etapas.

Porém, de acordo com o Edital nº 2711, de 05 de outubro de 2023, o PGE 2024 a 2027 deve conter os seguintes itens: o título do PGE, uma introdução, a definição do objetivo geral, o diagnóstico da unidade escolar, elaborado com base nos indicadores e demais aspectos da escola, e o plano de ação, que deve incluir indicadores, metas, objetivos e ações alinhadas a esse diagnóstico. Além disso, o documento deve conter a avaliação do plano, as considerações

finais e as referências utilizadas.

A pesquisa chega na parte de análise dos dados com uma pesquisa documental de abordagem mista e interpretativa dos planos de gestão, com olhares de diferentes ângulos para melhor fundamentar a dissertação.

Devido ao tempo e de maneira a garantir a qualidade da pesquisa de abordagem qualitativa mista, do tipo documental de natureza interpretativa, foram considerados para análise de dados os quinze planos de gestão que foram apresentados em outubro de 2023, registrados e eleitos nas escolas que compõe a 8ª Coordenadoria Regional de Campos Novos, sendo executados nos anos de 2024 a 2027.

Para garantir a fidedignidade da pesquisa em relacionar os planos de gestão em vigência com a democracia e a ética, definimos democracia e ética e suas origens, como as encontramos no dicionário e/ou suas definições de entendimento, quando analisadas no meio educacional.

As origens da democracia remontam à Grécia Antiga, mais precisamente ao período clássico. O significado do termo aponta para duas palavras do vocabulário grego: “*demos -povo e kratos – poder*”. O entendimento que nos dá é que se refere ao poder do povo. No dicionário, a democracia é um substantivo feminino, se refere ao governo, em que o poder é exercido pelo povo. É um regime que se baseia na ideia de liberdade e de soberania do povo, através dos quais não há desigualdades ou privilégios entre classes. A democracia, em oposição à ditadura, permite que os cidadãos se expressem livremente, e quando se refere à eleição, esse direito é garantido através do sufrágio universal ao escolher seus representantes.

Também usamos a plataforma Google³, e delimitamos dois questionamentos para cada palavra, ética e democracia. Com o auxílio dessa plataforma, listamos dez palavras ligadas diretamente e dez palavras ligadas indiretamente às definições de ética e democracia, usando o dicionário da plataforma.

Após a plataforma sugerir as palavras, buscamos o significado de cada uma delas no dicionário. No Quadro 13, apresentamos uma tabela com palavras ligadas direta ou indiretamente com a democracia:

³Google é uma das maiores empresas de tecnologia do mundo, fundada em 1998 por Larry Page e Sergey Brin, com sede na Califórnia, EUA. O Google é conhecido principalmente pelo seu mecanismo de busca, que processa bilhões de consultas de pesquisa todos os dias.

Quadro 13 - Palavras que nos remetem à ideia de democracia

Democracia	Palavras diretamente ligadas a democracia:	Palavras indiretamente ligadas a democracia:
	Liberdade	Transparência
	Igualdade	Diálogo
	Participação	Inclusão
	Cidadania	Solidariedade
	Direitos	Responsabilidade
	Voto	Diversidade
	Pluralismo	Autonomia
	Representação	Empoderamento
	Soberania	Cooperação
	Justiça	Accountability (prestação de contas)

Fonte: dados coletados pela autora a partir de busca no Google.

Em nossa busca procuramos compreender a palavra “ética”, muitas vezes esquecida no meio educacional, mas não menos importante. Ética também é um substantivo feminino, é um conjunto das normas de juízo de valor presentes em uma pessoa, sociedade ou grupo social. A ética é uma área da filosofia dedicada às ações e comportamentos humanos, com foco na filosofia moral. O principal objeto de estudo da ética são os princípios que orientam as ações humanas e a capacidade de avaliar cada atitude que tomamos ao longo da vida.

A ética tenta estabelecer, de maneira moderada e com uma visão questionadora, o que é o certo e o errado e a linha, muitas vezes tênue, entre o bem e o mal. Ética é uma palavra de origem grega, *ethos* que pode ser traduzida por costume ou propriedade do caráter.

No Quadro 14, apresentamos também um quadro, com palavras que estão, direta ou indiretamente ligadas com a palavra ética:

Quadro 14 - Palavras que nos remetem à ideia de ética

(continua)

Ética	Palavras ligadas diretamente com o conceito de ética:	Palavras ligadas indiretamente com o conceito de ética:
	Moral	Transparência
	Integridade	Empatia
	Honestidade	Confiança
	Justiça	Solidariedade

Quadro 14 - Palavras que nos remetem à ideia de ética

(conclusão)

Ética	Responsabilidade	Consciência
	Virtude	Equidade
	Valores	Sinceridade
	Princípios	Decência
	Respeito	Lealdade
	Retidão	Compromisso

Fonte: dados coletados pela autora a partir de busca no Google.

Para prosseguir com o conhecimento necessário na busca dos dados para entender nossa pesquisa e como podemos perceber a ética e a democracia nos registros dos PGE, definimos as palavras no Quadro 15 conforme encontramos no dicionário *online* da plataforma Google. Algumas registramos a definição e outras a explicação, enfim, optamos pelo que descrevia melhor e o que daria um entendimento mais específico.

Quadro 15 - Definições das palavras conforme dicionário *online*

(continua)

	Palavras diretamente ligadas com o conceito de democracia:	Significado:
Democracia	Liberdade	Grau de independência legítimo que um cidadão, um povo ou uma nação elege como valor supremo, como ideal. Conjunto de direitos reconhecidos ao indivíduo, isoladamente ou em grupo, em face da autoridade política e perante o Estado; poder que tem o cidadão de exercer a sua vontade dentro dos limites que lhe faculta a lei.
	Igualdade	Igualdade é a ausência de diferença. A igualdade ocorre quando todas as partes estão nas mesmas condições, possuem o mesmo valor ou são interpretadas a partir do mesmo ponto de vista, seja na comparação entre coisas ou pessoas.
	Participação	A participação refere-se ao envolvimento e à influência de cada pessoa nos processos, nas decisões e nas atividades. A participação é um direito de todos e todas e é a base de trabalho das comunidades e dos programas de desenvolvimento. A participação varia de acordo com as capacidades evolutivas.

Quadro 15 - Definições das palavras conforme dicionário *online*

(continuação)

Democracia	Cidadania	Cidadania é a expressão concreta do exercício da democracia. Exercer a cidadania plena é ter direitos civis, políticos e sociais. Expressa a igualdade dos indivíduos perante a lei, pertencendo a uma sociedade organizada
	Direitos	O direito pode ser entendido como um conjunto de normas que visam garantir a manutenção da paz social, que lutam pela busca de uma convivência harmônica e pelo bem estar coletivo. De forma bem sucinta, o direito simplesmente visa dar a cada um, o que lhe é devido.
	Voto	Voto é a manifestação oficial que declara a preferência do eleitor em um processo eleitoral. Também conhecido como sufrágio, o voto é o mecanismo que define o resultado de uma eleição, representando a opinião e escolha do eleitor. Normalmente, os eleitos são aqueles que recebem a maioria dos votos a seu favor
	Pluralismo	1. Filosofia: Teoria, p.ex. o leibnizianismo, segundo a qual o universo é composto de uma pluralidade de elementos fundamentais, que, embora heterogêneos, mantêm contiguidade, continuidade e concatenação entre si. 2. Sociologia: Pensamento, doutrina ou conjunto de ideias segundo as quais os sistemas políticos, sociais e culturais podem ser interpretados como o resultado de uma multiplicidade de fatores ou concebidos como integrados por uma pluralidade de grupos autônomos, porém interdependentes.
	Representação	A representação é uma referência e temos que nos aproximar dela, para nos aproximarmos do fato. A representação do real, ou o imaginário é, em si, elemento de transformação do real e de atribuição de sentido ao mundo.
	Soberania	A soberania é uma autoridade superior que não pode ser restringida por nenhum outro poder e, portanto, constitui-se como o poder absoluto de ação legítima no âmbito político e jurídico de uma sociedade.
	Justiça	A Justiça é a virtude moral que rege o ser espiritual no combate ao egoísmo biológico, orgânico, do indivíduo. A Justiça harmoniza as pretensões e interesses conflitantes na vida social da comunidade.

Quadro 15 - Definições das palavras conforme dicionário *online*

(continuação)

Democracia	Palavras indiretamente ligadas a democracia:	Significado:
	Transparência	A transparência é um princípio fundamental em diversas áreas da vida, incluindo nos negócios, na política e nas relações pessoais. Trata-se da qualidade de ser claro, aberto e honesto, revelando informações relevantes e agindo de forma ética.
	Diálogo	Entretanto, dia, em grego, não quer dizer dois, mas sim através de. E logos quer dizer sentido, palavra. Assim, o significado etimológico preciso da palavra diálogo é: quando um significado perpassa, passa através de alguém ou de um grupo.
	Inclusão	1. Ato ou efeito de incluir(-se). 2. Histologia técnica de microscopia que consiste no prévio envolvimento de um tecido ou órgão em parafina derretida, a qual, ao esfriar e solidificar-se, permite cortá-lo em finas lâminas.
	Solidariedade	1- Caráter, condição ou estado de solidário. 2- Direito compromisso pelo qual as pessoas se obrigam umas às outras e cada uma delas a todas.
	Responsabilidade	1. Obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros. 2. Caráter ou estado do que é responsável.
	Diversidade	De acordo com o dicionário, o conceito de diversidade é definido como “um substantivo feminino que caracteriza tudo aquilo que é diverso, que tem multiplicidade”, ou seja, é tudo aquilo que apresenta pluralidade e que não é homogêneo.
	Autonomia	A autonomia refere-se à capacidade que a pessoa possui para decidir sobre aquilo que ela julga ser o melhor para si. A autonomia também não deve ser entendida como direito absoluto: seus limites são dados pelo respeito à dignidade e à liberdade dos outros e da coletividade.
	Empoderamento	Empoderamento é o processo em que o poder é tomado ou concedido a uma pessoa ou um grupo delas. Essa definição, porém, é muito simples e não dá conta da complexidade do significado por trás desse termo

Quadro 15 - Definições das palavras conforme dicionário *online*

(continuação)

Democracia	Cooperação	Os Atos de Cooperação são celebrados entre o Ministério Público de Contas e instituições e unidades da Administração Pública, a fim de estabelecer parcerias e acordos de cooperação mútua.
	Accountability (prestação de contas)	Accountability é um termo inglês utilizado para descrever as práticas relacionadas à prestação de contas. O conceito também tem um entendimento mais amplo, sendo muitas vezes utilizado como sinônimo de controle, responsabilidade, transparência e fiscalização.
Ética	Palavras ligadas diretamente com o conceito de ética:	Significado:
	Moral	O significado de moral, no sentido filosófico, remete a princípio, valor, regra a que o ser humano está sujeito para bem viver em sociedade. A moral não é algo que está somente nos livros ou nas leis: ela faz parte do seu comportamento cotidiano.
	Integridade	1.Estado ou característica daquilo que está inteiro, que não sofreu qualquer diminuição; plenitude, inteireza. "a i. do território nacional" 2.Característica ou estado daquilo que se apresenta ileso, intato, que não foi atingido ou agredido
	Honestidade	Honestidade é a palavra que indica a qualidade de ser verdadeiro: não mentir, não fraudar, não enganar. Quanto à etimologia, a palavra honestidade tem origem no latim honos, que remete para dignidade e honra
	Justiça	A Justiça é a virtude moral que rege o ser espiritual no combate ao egoísmo biológico, orgânico, do indivíduo. A Justiça harmoniza as pretensões e interesses conflitantes na vida social da comunidade
	Responsabilidade	O que é Responsabilidade: Responsabilidade é um substantivo feminino com origem no latim e que demonstra a qualidade do que é responsável, ou obrigação de responder por atos próprios ou alheios, ou por uma coisa confiada
	Virtude	Virtudes, segundo o Aurélio, são disposições constantes do espírito, as quais, por um esforço da vontade, inclinam à prática do bem. Aristóteles afirmava que há duas espécies de virtudes: a intelectual e a moral.

Quadro 15 - Definições das palavras conforme dicionário *online*

(continuação)

Ética	Valores	1. Classificação apreciativa dos resultados obtidos por aluno ou candidato em trabalhos escolares, provas, concursos etc. 2. Bens, haveres, riquezas.
	Princípios	Princípios são preceitos, leis ou pressupostos considerados universais que definem as regras pela qual uma sociedade civilizada deve se orientar. Em qualquer lugar do mundo, princípios são incontestáveis, pois, quando adotados não oferecem resistência alguma.
	Respeito	1. Ato ou efeito de respeitar(-se). 2. Consideração, deferência, reverência
	Retidão	Virtude de seguir, sem desvios, a direção indicada pelo senso de justiça, pela equidade; virtude de estar em conformidade com a razão, com o dever; integridade, lisura, probidade.
	Palavra ligadas indiretamente com o conceito de ética:	Significado:
	Transparência	A transparência é um princípio fundamental em diversas áreas da vida, incluindo nos negócios, na política e nas relações pessoais. Trata-se da qualidade de ser claro, aberto e honesto, revelando informações relevantes e agindo de forma ética.
	Empatia	Ter empatia significa se colocar no lugar do outro, sentir o que outra pessoa sentiria, caso estivesse na situação vivenciada por ela, e tentar compreender experiências e visões de mundo diferentes das suas.
	Confiança	1 Credibilidade ou conceito positivo que se tem a respeito de alguém ou de algo; crédito, segurança. 2 Crença de que algo é de qualidade superior e não falhará. 3 Sentimento de segurança em relação a si mesmo; firmeza. 4 Crença ou fé de que determinadas expectativas se tornarão realidade; esperança.
	Solidariedade	1. Caráter, condição ou estado de solidário. 2. Direito, compromisso pelo qual as pessoas se obrigam umas às outras e cada uma delas a todas.

Quadro 15 - Definições das palavras conforme dicionário *online*

(conclusão)

Ética	Consciência	Consciência é o termo que significa conhecimento, percepção, honestidade. Também pode revelar a noção dos estímulos à volta de um indivíduo que confirmam a sua existência. Por esse motivo se costuma dizer que quem está desmaiado ou em coma está inconsciente.
	Equidade	Equidade significa dar às pessoas o que elas precisam para que todos tenham acesso às mesmas oportunidades. Por exemplo, em um pronto-socorro, a vítima de acidente grave passa à frente de quem necessita de um atendimento menos urgente, mesmo que esta pessoa tenha chegado mais cedo ao hospital.
	Sinceridade	Sinceridade significa franqueza, lisura, lhanza ou honestidade. A sinceridade é o traço do caráter ou da personalidade de um indivíduo. É uma virtude que se traduz em uma conduta franca, verdadeira e leal
	Decência	1.Conformidade com os padrões morais e éticos da sociedade; dignidade, correção, decoro. 2.Conformidade com o que se espera da sua apresentação, qualidade, utilidade etc.

Fonte: dados coletados pela autora a partir de busca no Google.

A pesquisa analisou os PGE depois de serem eleitos. Os planos de gestão ficam na página da SED, para pesquisa da comunidade em geral, através do acesso ao site oficial e pesquisar sobre “Plano de Gestão”, que se é direcionado para uma outra página que disponibilizava o link do WEBGESC. Para acessar é necessário colocar nome da escola e do município, assim se acessa na íntegra o plano de gestão eleito em 2023, para ser executado de 2024 a 2027.

Para a pesquisa qualitativa mista, do tipo documental de natureza interpretativa, levou-se em consideração: Títulos dos planos de gestão, objetivos gerais dos planos de gestão, planos de ações e metas dos planos de gestão.

Essa análise parte do princípio da interpretação do que estava registrado nos planos de gestão, que configurasse a intenção nos títulos, objetivos, metas e ações, palavras frase com sentidos que contemplassem o que se definiu como ético e democrático direta e indiretamente. Levamos em conta que isso nos daria suporte para compreender o profissional que fez esses registros e o que esse entende por ações na perspectiva da democracia e ética.

O Quadro 16 registra todos os títulos e objetivos gerais dos PGE na íntegra como

podem ser encontrados na página da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina (Santa Catarina, 2024).

Quadro 16 - Títulos e objetivos dos PGE – 2024 a 2027 da CRE de Campos Novos (continua)

Nº	Título do PGE	Objetivo Geral
1	Gestão Escolar: Uma prática humanizada e inclusiva	Desenvolver uma gestão educacional que, em conformidade com a legislação vigente, seja centrada nas pessoas, promovendo uma abordagem humanizada e democrática, onde o diálogo, a participação ativa e a construção coletiva do conhecimento sejam valorizadas, proporcionando um ambiente de aprendizado inclusivo, capaz de contribuir para a formação integral dos alunos, incentivando o acesso, a permanência e o pleno desenvolvimento de todos os envolvidos na comunidade escolar.
2	Gestão Escolar: Espaço que acolhe e educa para o futuro	Proporcionar meios para que a escola cumpra seu papel socioeducativo, garantindo assim, o ensino-aprendizagem dos alunos, promovendo um processo de gestão democrática e participativa que auxilie na melhoria da qualidade do processo ensino e aprendizagem, elevando os índices de permanência e aprovação dos educandos, oferecendo uma formação integral em parceria com a família e a comunidade escolar e fortalecendo o exercício da cidadania como partícipe da vida social e protagonista de sua história
3	Pertencimento na gestão compartilhada.	Valorizar os profissionais da educação, os princípios de participação, autonomia, pluralismo de ideias e transparência nas práticas escolares; promover ações que favoreçam a participação e aproximação efetiva de toda comunidade escolar, contribuindo por uma Escola de qualidade, democrática e participativa, bem como em parceria com a comunidade escolar e local, levantar as demandas da Escola e seu entorno; Fomentar nas ações de cotidiano, valores fundamentais como: disciplina, respeito, solidariedade e reconhecimento a diversidade de identidades proporcionando ao aluno e comunidade escolar uma educação participativa, criativa, responsável, transformadora que busque alternativas de crescimento e realização pessoal; Oportunizar ações proativas de resgate das famílias na Escola.

Quadro 16 - Títulos e objetivos dos PGE – 2024 a 2027 da CRE de Campos Novos (continuação)

4	A ação democrática na Gestão Escolar.	Implementar e fortalecer meios eficazes de ensino, desenvolver diversas atividades que propiciem a participação e interação do aluno, o envolvimento dos professores e da equipe pedagógica, pais e comunidade, trazendo para o âmbito escolar as práticas organizacionais com relativa ligação entre teoria e a prática, desenvolvimento de habilidades, valorizando os conselhos escolares, a convivência, o respeito e interagindo com os pares para a construção do saber e assim também, melhorar os índices da escola quanto à aprovação e diminuição da evasão escolar.
5	Escola democrática e inclusiva.	Promover através de uma gestão democrática e participativa a oferta de um processo de ensino e aprendizagem de qualidade, proporcionando à comunidade discente a busca e a apreensão do conhecimento científico utilizando-se de estratégias que o levem a tornar-se independente, com pensamento crítico capaz de conscientemente tomar decisões diárias nas relações encontradas, sendo bom cidadão no meio onde vive.
6	Por uma escola cada vez melhor para todos.	Promover uma gestão escolar democrática e de qualidade, promovendo a construção do conhecimento, garantindo ao educando o acesso ao saber sistematizado, desenvolvendo atitudes e habilidades, respeitando as diversidades, efetivando as mudanças necessárias para uma sociedade justa e igualitária assegurando o direito a educação e a formação integral dos educandos.
7	Uma Escola democrática voltada ao protagonismo social.	Promover uma escola democrática e de equidade, voltada ao protagonismo social com uma ação educativa, fundamentada nos princípios da universalização de igualdade de acesso, permanência e sucesso, da obrigatoriedade da Educação Básica; Promover uma Escola qualitativa, participativa e comunitária, como espaço cultural de socialização e desenvolvimento do educando, preparando-o para o exercício de direitos e o cumprimento dos deveres; sinônimo de cidadania; Promover a cultura e o esporte de rendimento; Cumprir sua função social, tendo como foco maior, a produção de conhecimento de qualidade.
8	Ensino aprendizagem com qualidade e excelência.	Legitimar ações e mecanismos que garantam uma gestão participativa, refletindo e discutindo constantemente com os segmentos da Escola buscando um ensino aprendizagem de qualidade e excelência e assim garantindo a gestão democrática na sua essência.

Quadro 16 - Títulos e objetivos dos PGE – 2024 a 2027 da CRE de Campos Novos (continuação)

9	Construindo juntos uma escola que acolhe e um conhecimento que transforma.	Promover ações através de uma gestão democrática para que se consiga uma escola que acolha e um conhecimento que transforme, visando a qualidade de ensino e o bom andamento da escola, bem como atividades que permitam a interação com todos os envolvidos no processo de ensino aprendizagem englobando todas as dimensões com parcerias com as famílias, educandos e demais organizações sociais para o aumento da autoestima e o índice de aprovação e de conhecimento científico.
10	Gestão Escolar Democrática, transparente e com ênfase no ensino/aprendizagem de qualidade.	Priorizar a qualidade no ensino/aprendizagem, buscando estratégias que possibilitem a construção de conhecimentos que garantam o acesso e a permanência do educando na unidade escolar; legitimando mecanismos que garantam uma participação democrática, participativa e transparência nos processos pedagógicos e administrativos.
11	A Gestão Escolar na perspectiva da gestão democrática.	Desenvolver a Gestão Escolar na perspectiva da Gestão Democrática por meio de ações de participação e autonomia dos envolvidos.
12	Uma escola acolhedora e de qualidade para todos.	Construir uma gestão participativa junto aos alunos, professores, funcionários, pais e/ou responsáveis e comunidade escolar, promovendo uma Escola de qualidade, democrática, participativa e comunitária, como espaço cultural de socialização e desenvolvimento do educando.
13	Uma escola para todos	Proporcionar a comunidade escolar e seus familiares uma educação com qualidade, com respeito as diferenças, equidade de valores e dignidade humana; Acolhendo sem julgar e corroborando para a evolução humana e social dos indivíduos. Incentivando os educandos a construir seu futuro através do conhecimento; Ensinando aos alunos a importância e o valor do estudo para recuperarem-se em uma situação de desamparo; A serem seus próprios provedores sem a necessidade de dependência assistencial do Estado. E aqui cito a máxima do ex-presidente dos Estados Unidos John Fitzgerald Kennedy em seu discurso de posse “Não pergunte o que o seu país pode fazer por você. Pergunte o que você pode fazer pelo seu país”.
14	EJA – Um horizonte de possibilidades	Proporcionar ao aluno da EJA condições para o desenvolvimento integral das suas habilidades e competências necessárias para o acesso e permanência ao mundo do trabalho, realização pessoal e profissional e seu preparo para o prosseguimento dos estudos.

Quadro 16 - Títulos e objetivos dos PGE – 2024 a 2027 da CRE de Campos Novos (conclusão)

15	Uma escola de sucesso orientada por ações pedagógicas buscando a construção da aprendizagem.	Construir mecanismos educacionais favoráveis a uma escola orientada por ações pedagógicas com objetivos claros no que se refere aos processos decisórios de interesse de toda comunidade escolar, tratando de temas voltados à questão de responsabilidade, diálogo, respeito mútuo, solidariedade e estímulo à criatividade dos nossos educandos.
----	--	--

Fonte: Planos de Gestão da Coordenadoria Regional de Campos Novos - 2024 a 2027.

Baseando-se na metodologia do trabalho científico, iniciamos a integração das abordagens qualitativa mista, do tipo documental de natureza interpretativa, que permitiu combinar dados empíricos e análise teórica.

A ordem lógica do pensamento de quem escreve pode não coincidir com a ordem de descoberta e de intuição do autor. Isto é normal, já que o pensamento expresso não pode perder de vista a finalidade que tem de comunicar ao leitor essas descobertas. Por isso o que interessa antes de tudo é a inteligibilidade do texto (Severino, 2014, p. 91).

Isso possibilitou uma compreensão mais completa e fundamentada dos fenômenos estudados, relacionando os registros nos planos de gestão dos títulos, objetivos, metas e ações das práticas de gestão escolar observadas com os conceitos de ética e democracia conforme o glossário dos Quadros 13 e 14.

A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa mista, buscando compreender as experiências e percepções dos gestores escolares sobre a gestão democrática e ética nas escolas públicas de Santa Catarina.

Essa abordagem permitiu uma análise de conteúdo detalhada dos desafios enfrentados no contexto escolar, por meio de uma investigação profunda das práticas diárias dos gestores, registradas nos planos de gestão em questão.

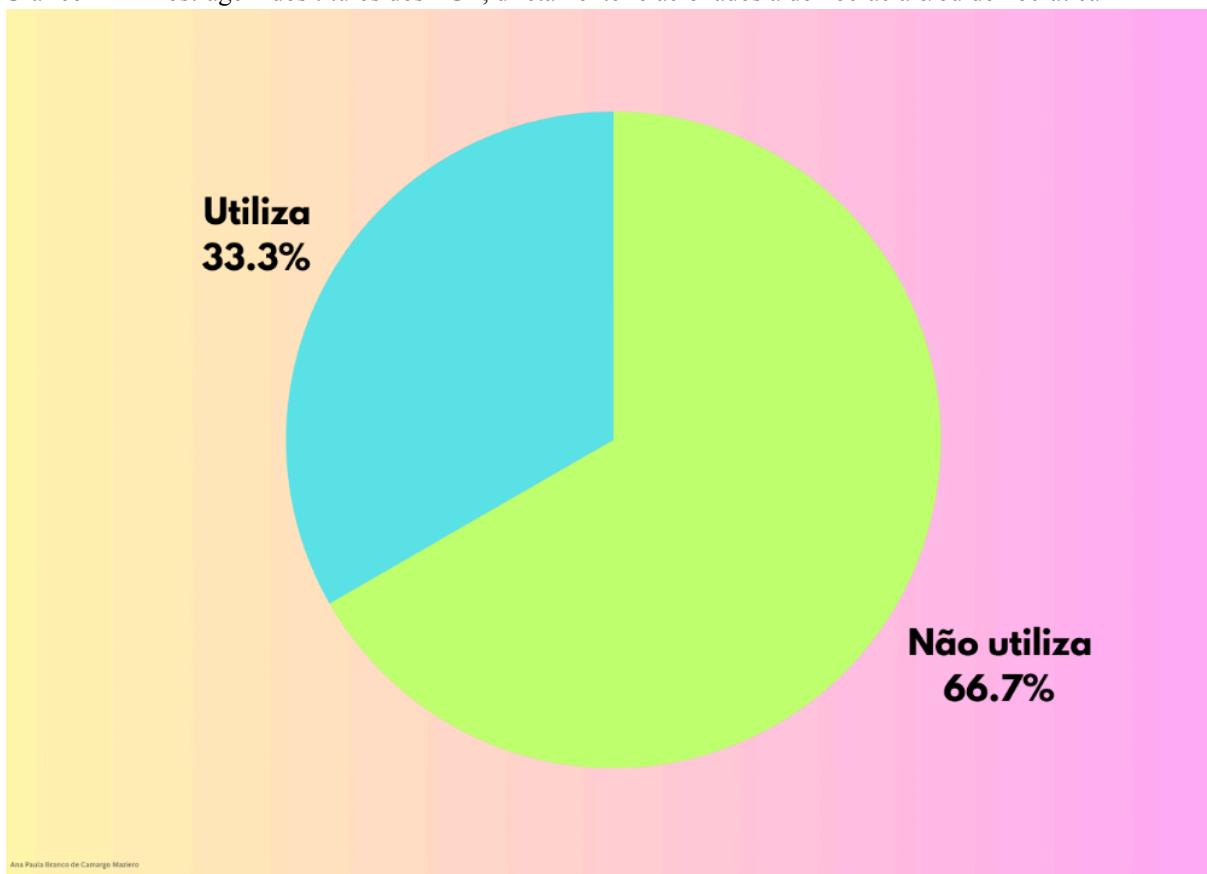
O trabalho foi complementado pela metodologia bibliográfica utilizada para embasar teoricamente a pesquisa, por meio da análise de obras e artigos que discutem a gestão escolar, ética e democrática. A combinação dessas metodologias possibilitou uma análise documental de natureza interpretativa rica e fundamentada, integrando dados empíricos com a teoria existente para oferecer uma visão abrangente dos fenômenos estudados.

Para obter o resultado da pesquisa usou-se a regra de três simples da matemática considerando 100% dos registros apresentados nos PGE.

A seguir apresentamos um gráfico (GRÁFICO 1) com os trabalhos que estão diretamente citando a palavra “democrática” e/ou “democracia” no título. As que contemplam são mostradas com cor azul e dizemos que utiliza, as que não contemplam estão no gráfico

com cor verde e dizemos que não utiliza.

Gráfico 1 - Amostragem dos títulos dos PGE, diretamente relacionados à democracia e/ou democrática

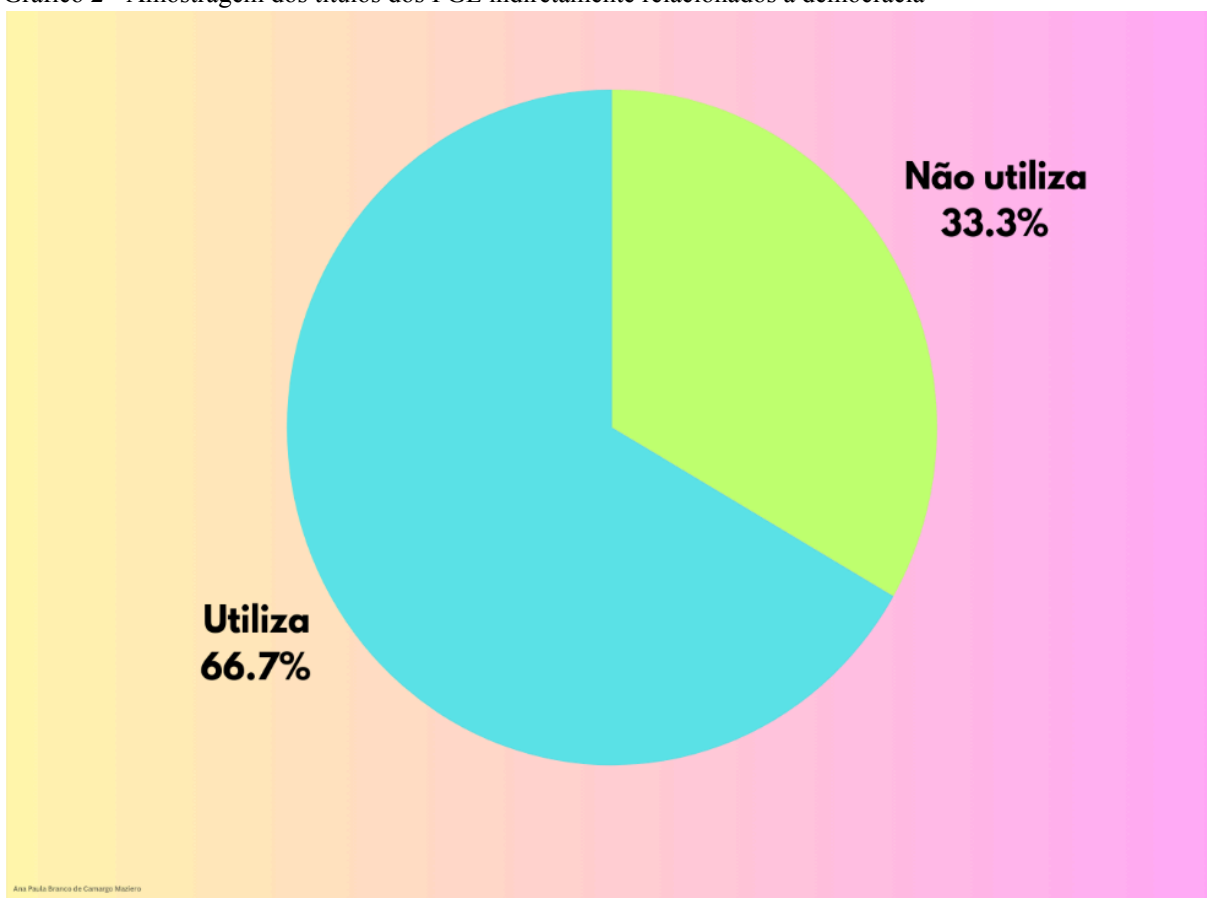


Fonte: a autora.

Nessa primeira análise podemos ver que aproximadamente 33,3% já fazem uso da palavra democracia/democrática diretamente no título. A análise realizada no Gráfico 1 foi com base no Quadro 13, que nos define as palavras ligadas diretamente com democracia e/ou democrática. Na sequência analisamos os títulos do PGE e se eles contemplam diretamente “ética” no título, porém nenhum título foi encontrado. Podemos então concluir que 0% dos títulos do PGE abordam a “ética”.

A próxima amostragem levando em consideração as palavras listadas no Quadro 13 e 14, faz a análise dos títulos dos PGE e as palavras que indiretamente têm ligação com democracia e ética. As que contemplam aparecem na cor azul, dizemos que utilizam. As que não contemplam aparecem na cor verde, dizemos que não utiliza, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Amostragem dos títulos dos PGE indiretamente relacionados à democracia

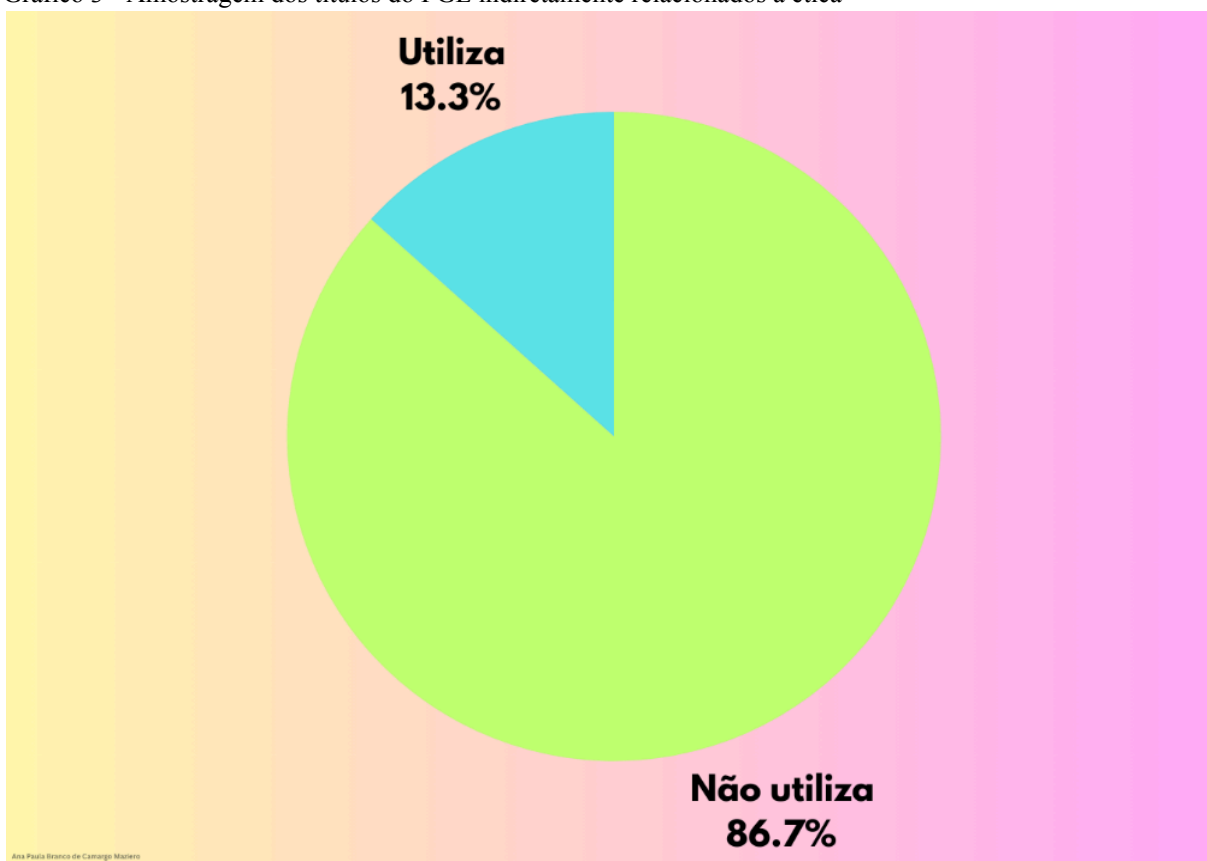


Fonte: a autora.

Como nos mostra o Gráfico 2, aproximadamente 66,67% têm em seus títulos palavras que se ligam diretamente e/ou indiretamente com a palavra democracia/democrática.

Dando continuidade na amostragem da pesquisa, o Gráfico 3 de pizza nos mostra nos títulos as palavras que indiretamente têm ligações com a palavra ética, conforme o Quadro 14 já apresentado.

Gráfico 3 - Amostragem dos títulos do PGE indiretamente relacionados à ética



Fonte: a autora.

Também em relação a ligação da palavra ética, no Gráfico 3 aparecem aproximadamente 13,33% dos títulos com essa abordagem, onde a cor azul representa *utiliza* e a cor verde *não utiliza*.

A próxima amostragem será sobre os objetivos gerais dos planos, quais e quantos contemplam a democracia, com base no Quadro 13 já apresentado.

Gráfico 4 - Análises dos objetivos dos PGE, em relação à democracia

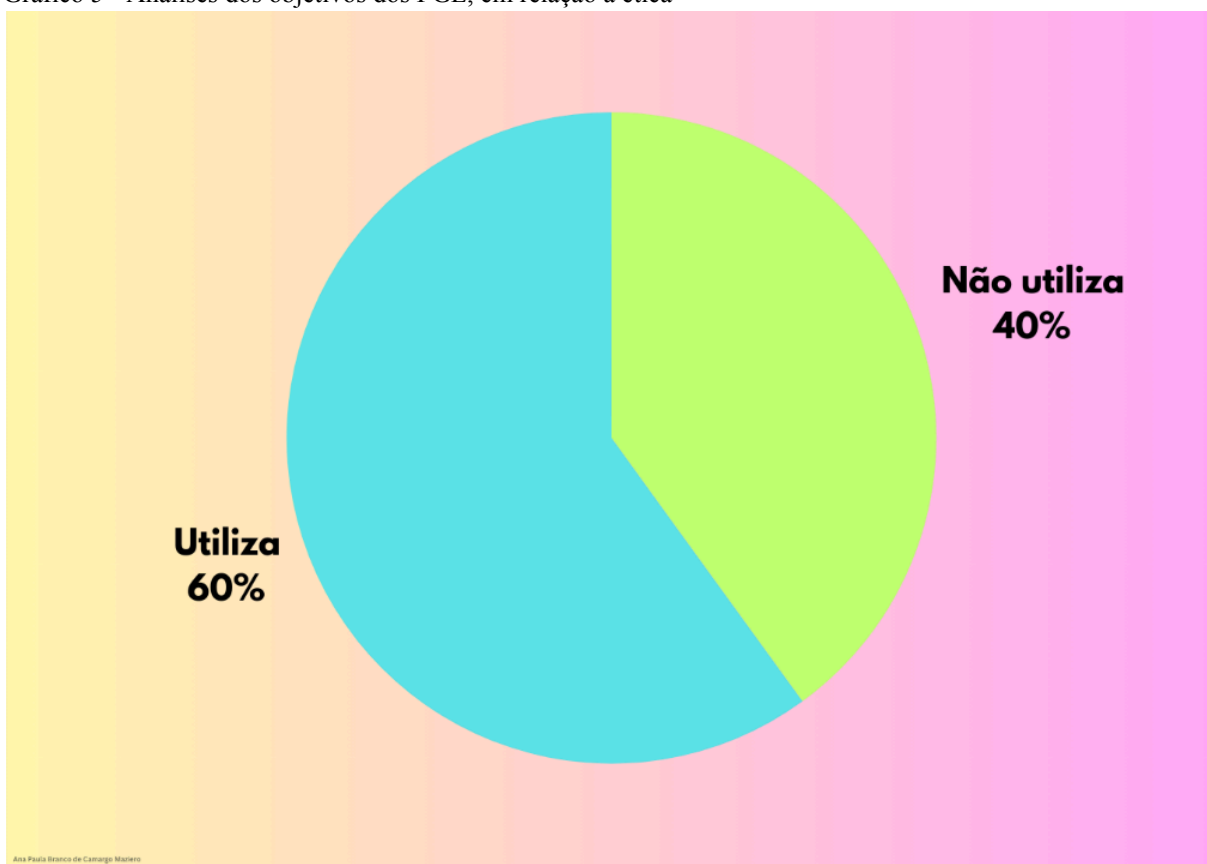


Fonte: a autora.

O Gráfico 4 nos mostra que, nos objetivos dos planos de gestão, aproximadamente 80% dos gestores têm em seus objetivos a democracia; os que contemplam aparecem na cor azul, que dizemos que utiliza, os que não contemplam aparecem na cor verde e dizemos que não utilizam.

No Gráfico 5 de pizza, analisamos os objetivos dos planos de gestão em relação à ética, que tem ligação direta ou indiretamente utilizando da mesma forma o Quadro 14.

Gráfico 5 - Análises dos objetivos dos PGE, em relação à ética



Fonte: a autora.

E no Gráfico 5 podemos analisar que aproximadamente 60% têm em seus objetivos conceitos sobre ética. A cor azul significa que utiliza pois contemplam as palavras diretamente ou indiretamente que constam no Quadro 14, e a cor verde nos diz que não utiliza, ou seja, que não contemplam.

Somos sabedores que quando realizamos uma pesquisa nossa subjetividade não pode alterar os dados obtidos, mas nada nos proíbe de relatar o quão feliz podemos ficar quando a mesma nos demonstra que na teoria já estamos no caminho certo, para uma educação onde a gestão seja realizada de maneira democrática e ética.

Os planos de gestão poderiam ser registrados com indicadores para metas e ações em quatro dimensões: dimensões pedagógicas, dimensões administrativas, dimensões físicas e dimensões financeiras.

Cada proponente, após registrar o título, introdução, objetivo geral e diagnóstico da escola, deveria então fazer o registro dessas metas e ações, podendo escolher em qual indicador registraria.

Após ler, entender de forma interpretativa, foi observado que nem todos contemplaram os quatro indicadores, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Indicadores e dimensões analisadas dos PGE

N.º do PGE analisado	Indicador I: dimensões pedagógicas	Indicador II: dimensões administrativas	Indicador III: dimensões financeiras	Indicador III: dimensões físicas
1	9 metas	-	2 metas	1 meta
2	21 metas	3 metas	2 metas	8 metas
3	7 metas	4 metas	2 metas	1 meta
4	3 metas	1 meta	1 meta	1 meta
5	3 metas	2 metas	1 meta	3 metas
6	8 metas	8 metas	1 meta	4 metas
7	12 metas	6 metas	4 metas	1 meta
8	19 metas	3 metas	2 metas	5 metas
9	8 metas	1 meta	-	1 meta
10	27 metas	7 metas	5 metas	5 metas
11	4 metas	3 metas	1 meta	3 metas
12	11 metas	6 metas	2 metas	-
13	3 metas	3 metas	2 metas	1 meta
14	2 metas	1 meta	-	1 meta
15	7 metas	2 metas	1 meta	1 meta
TOTAL:	144 metas	48 metas	26 metas	36 mestas

Fonte: a autora.

Nos planos de gestão analisados encontram-se quatro indicadores para registro de metas e ações, porém, no edital, não há registros de quantos indicadores deveriam constar. O Anexo II do edital (ANEXO B) apresenta os indicadores de diagnóstico, acompanhamento e avaliação do PGE, com três indicadores: indicador de dimensões pedagógicas, indicador de dimensões administrativas e indicador de dimensões físicas- não consta registro de dimensões financeiras.

Porém, como a Tabela 1 nos apresenta, somente dois planos de gestão não realizaram registros no indicador financeiro.

Dos planos analisados, todos contemplam o que consta no Edital nº 2711, de 05 de outubro de 2023, o que os diferencia é a quantidade de metas por indicadores conforme amostragem na Tabela 1.

3.2 OS INDICADORES DOS PLANOS DE GESTÃO EM VIGÊNCIA: A DEMOCRACIA E A ÉTICA

Para se entender um processo de plano de gestão é preciso vivenciar o dia a dia da escola, entender sua comunidade e suas necessidades, só assim pode-se entender o desdobramento dos indicadores em metas e ações.

Na presente pesquisa estiveram em análise os 15 PGE da Coordenadoria Regional de Campos Novos, e cada proponente fez seus registros nos indicadores, nos quais foram feitos a categorização dos dados.

A Tabela 2 traz o primeiro indicador de metas e ações nas dimensões pedagógicas, com a análise de quantas e quais as metas registradas com suas ações que contemplam a democracia e a ética. Foi usada a regra de três simples que considerou 100% dos registros nas dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas, iniciando com a dimensão pedagógica:

Tabela 2 - Indicadores das dimensões pedagógicas (continua)

N.º do PGE analisado	Indicador I: dimensões pedagógicas	Democrático e/ou ético
1	9 metas	2 metas
2	21 metas	13 metas
3	7 metas	4 metas
4	3 metas	-
5	3 metas	3 metas
6	8 metas	4 metas
7	12 metas	6 metas
8	19 metas	9 metas
9	8 metas	4 metas
10	27 metas	10 metas
11	4 metas	2 metas
12	11 metas	1 meta
13	3 metas	3 metas
14	2 metas	2 metas

Tabela 2 - Indicadores das dimensões pedagógicas

(conclusão)

15	7 metas	4 metas
TOTAL:	144 metas	67 metas

Fonte: a autora.

Percebe-se que, do total de 144 metas, temos aproximadamente 46,5% de metas que se relacionam direta ou indiretamente com as palavras ética e democracia. Chegamos a esse resultado após a leitura de todos os indicadores de dimensões pedagógicas, separando-os por cor, os que seriam democráticos e éticos conforme o glossário apresentado nos Quadros 13 e 14. Após separar manualmente por cor verde os que contemplam e rosa os que não contemplam, foi possível construir o quadro, e usando regra de três simples, chegou-se à porcentagem já apresentada.

O mesmo procedimento foi utilizado para as demais dimensões analisadas, manualmente destacam-se em verde as dimensões que contemplam e em rosa as que não contemplam. Foi utilizada novamente para cada dimensão a regra de três simples para se descobrir a porcentagem do que foi considerado na perspectiva do entendimento que temos sobre democracia e ética.

Na sequência do mapeamento do estudo, a Tabela 3 apresenta as metas das dimensões administrativas, quantas metas podemos apontar com abordagem à democracia e à ética, sempre com base nas palavras e nas definições elencadas nos Quadros 13 e 14:

Tabela 3 - Indicadores das dimensões administrativas

(continua)

Número do PGE analisado	Indicador II: dimensões administrativas	Democrático e/ou ético
1	-	-
2	2 metas	2 metas
3	4 metas	2 metas
4	1 meta	0 meta
5	1 metas	1 meta
6	8 metas	4 metas
7	6 metas	4 metas
8	3 metas	2 metas
9	1 meta	1 meta

Tabela 3 - Indicadores das dimensões administrativas (conclusão)

10	7 metas	6 metas
11	3 metas	2 metas
12	6 metas	5 metas
13	3 metas	1 meta
14	1 meta	1 meta
15	2 metas	1 meta
TOTAL:	48 metas	32 metas

Fonte: a autora.

Como podemos analisar no quadro 18 sobre as ações do indicador II, de dimensões administrativas, aproximadamente 66,67% das metas são direta e/ou indiretamente ligadas à democracia e à ética, com base nos Quadros 13 e 14.

Na Tabela 5, a análise será sobre as dimensões financeiras dos PGE.

Tabela 4 - Indicadores das dimensões financeiras (continua)

Número do PGE analisado	Indicador III: dimensões financeiras.	Democrático e/ou ético
1	2 metas	1 meta
2	2 metas	1 meta
3	2 metas	1 meta
4	1 meta	0 meta
5	1 meta	1 meta
6	1 meta	1 meta
7	4 metas	2 metas
8	2 metas	2 metas
9	-	-
10	5 metas	2 metas
11	1 meta	1 meta
12	2 metas	0 meta
13	2 metas	1 meta
14	-	-
15	1 meta	0 meta

Tabela 4 - Indicadores das dimensões financeiras

(conclusão)

TOTAL:	26 metas	13 metas
---------------	----------	----------

Fonte: a autora.

Conforme a amostragem do quadro 19, novamente baseando-se nos Quadro 13 e 14, para definir o que direta e indiretamente das ações estão ligadas à democracia e à ética, podemos dizer que 50% das ações do indicador III, de dimensões financeiras, contemplam democracia e ética.

O quadro da amostragem segue no indicador III, das dimensões físicas:

Tabela 5 - Indicadores das dimensões físicas

Número do PGE analisado	Indicador III: dimensões físicas	Democrático e/ou ético
1	1 meta	1 meta
2	8 metas	5 metas
3	1 meta	1 meta
4	1 meta	1 meta
5	3 metas	2 metas
6	4 metas	1 meta
7	1 meta	0 meta
8	5 metas	2 metas
9	1 meta	1 meta
10	5 metas	2 metas
11	3 metas	2 metas
12	-	0 meta
13	1 meta	0 meta
14	1 meta	1 meta
15	1 meta	1 meta
TOTAL:	36 metas	20

Fonte: a autora.

O quadro nos mostra os indicadores III, das ações das dimensões físicas, e nesse estudo podemos concluir que 55,55%, aproximadamente, contemplam em suas ações a ética e a democracia.

No entanto, para melhor entender o estudo, produzimos uma tabela para análise geral

de todos os indicadores nas quatro dimensões.

Tabela 6 - Todos os indicadores e suas porcentagens

Número do PGE analisado	Indicador I: dimensões pedagógicas	Indicador II: dimensões administrativas	Indicador III: dimensões financeiras	Indicador III: dimensões físicas
15 PGE analisados	46,5%	66,67%	50%	55,55%

Fonte: a autora.

Os dados obtidos foram desenvolvidos com base nos quadros 08 e 09, onde elencamos 20 palavras ligadas diretamente com a ética e a democracia e mais 20 ligadas indiretamente com a ética e a democracia. Na sequência também analisamos todos os registros com base na tabela 10, que definiu os sentidos das palavras já registradas, dando maior amplitude no entendimento quando estão sob a análise os PGE de 2024 a 2027, ou seja, que estão em execução no presente ano da pesquisa.

Os dados apresentados foram devidamente enumerados e com regra de três simples, encontrando as porcentagens apresentadas na pesquisa.

Realizou-se o levantamento geral de todas as ações e foram identificadas por cor. Na continuidade, separamos cada dimensão, depois analisamos cada uma das ações registradas nos planos, sendo no total analisadas 254 ações. Das 254 ações analisadas, um total de 132 foram sinalizadas como ações que contemplam a ética e a democracia no ambiente escolar, totalizando aproximadamente 52% das ações registradas com intenções democráticas e éticas, representando um pouco mais da metade das ações.

O quadro também nos fornece a informação de que no indicador II, das ações de dimensões administrativas, obtivemos mais ações registradas com intuito de democratização e ética no ambiente escolar.

Podemos assim entender que nos registros há sim uma preocupação em exercer e/ou executar nos PGE uma escola com princípios democráticos e éticos, que nos dá a esperança que se desenvolvidos conforme registros poderemos ter uma significativa melhora no ambiente escolar nesse sentido.

Acreditamos que ao ter intencionalidade a execução pode acontecer. O meio educacional está sem dúvida delicado para se atuar de maneira excelente, com objetivos reais, com execuções que ultrapassem os registros e realmente aconteçam na prática beneficiando a comunidade escolar no geral, fazendo assim uma sociedade mais justa, mais humana.

Porém, no indicador I, de dimensões pedagógicas, foi onde encontramos o maior registro de ações nos PGE. Talvez pela grande quantidade de registros, foi nesse item os

registros que contemplassem a ética e a democracia de forma indireta e direta obtiveram a porcentagem mais baixa.

Nos planos de gestão analisados, também foi possível perceber o entendimento das dimensões com diferenças em um plano e outro. No início do plano, os candidatos deviam descrever essas quatro dimensões das escolas nas quais eles seriam proponentes.

Cada um registrou um relato da unidade escolar pretendida. Após esse registro, eles deveriam então descrever suas ações, baseado no que eles haviam relatado da escola.

Depois de explorar todos os planos de gestão, acredita-se que se estivesse mais especificado cada dimensão, os planos poderiam ser ainda melhores, dando o mesmo entendimento a todos os proponentes, independente da unidade escolar em questão.

Certamente que cada um iria desenvolver a ação conforme a realidade da sua escola, mas como, por exemplo, no financeiro, alguns entenderam que deveria especificar como conseguir recursos, outros demonstraram seu entendimento de que seria onde iriam aplicar os recursos adquiridos e outros como iriam prestar contas dos recursos recebidos.

Após este estado do conhecimento, podemos então concluir que realmente os proponentes contemplam em seus PGE para os anos de 2024 a 2027 ações que visam suas execuções de forma democrática e ética. Poderiam ter registrado de forma mais consistente se talvez tivessem um melhor entendimento de cada dimensão.

3.3 REGISTROS DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS E DEMOCRÁTICOS NAS METAS E AÇÕES DOS PLANOS DE GESTÃO ESCOLAR

As metas e ações dos PGE são consideradas parte fundamental dos registros. Elas devem ser divididas nas quatro dimensões: pedagógicas, administrativas, físicas e financeiras. Ao fazer a análise documental das dimensões pedagógicas, administrativas, físicas e financeiras, elas foram reescritas na íntegra, em quadros no Apêndice A, dos planos de gestão apresentados em 2023, eleitos, para serem executados de 2024 a 2027.

As dimensões pedagógicas, administrativas, físicas e financeiras reescritas foram consideradas por serem de abrangência do coletivo, por contemplar vários segmentos da educação escolar, por serem executadas pela comunidade escolar ou por terem a finalidade de atingir a todos do meio educacional daquela unidade escolar, levando em consideração a subjetividade da pesquisadora para que elas pudessem ser entendidas que foram registradas com perspectivas éticas e democráticas.

3.3.1 Análise da dimensão pedagógica

A análise documental de natureza interpretativa, com uma abordagem mista por parte da pesquisadora, centrada nas metas e ações da dimensão pedagógica no Apêndice A, no final da dissertação, com foco em princípios éticos e democráticos, busca compreender como os registros refletem valores de participação, inclusão, autonomia e respeito à diversidade, entre outros.

Os registros no Apêndice A oferecem um panorama rico de registros dessas práticas e permitem identificar padrões e lacunas que podem orientar melhorias na gestão escolar. Cito alguns aspectos relevantes da análise, encontrada nos planos de gestão eleitos em 2023 para serem executados de 2024 à 2027:

Integração Escola-Comunidade: Ações como eventos sociais e esportivos promovem o senso de pertencimento e envolvimento comunitário, reforçando o diálogo democrático. Nos demonstra que essas iniciativas incluem a diversidade cultural podendo atender a todas as famílias e enriquecer essa integração.

Respeito à Diversidade: Projetos como o "Mosaico Escolar" por exemplo, explicitam a abordagem contra preconceitos, alinhando-se aos princípios éticos e democráticos. Porém, é crucial verificar como essas ações se refletem no cotidiano da escola, além de analisar indicadores de transformação comportamental nos estudantes.

Participação Estudantil e Protagonismo Juvenil: A criação de grêmios estudantis e a promoção de feiras e eventos culturais estimulam o protagonismo. Realizando a análise deve-se observar se os alunos participam ativamente da formulação e execução desses projetos, assegurando autonomia e aprendizado prático.

Inclusão e Educação Personalizada: Ações voltadas para alunos com necessidades especiais e metodologias diversificadas são indicativas de esforços pela inclusão. Avaliar a eficácia dessas práticas no desenvolvimento acadêmico e social dos alunos com base em dados e depoimentos pode validar ou redirecionar estratégias.

Formação e Valorização Docente: O incentivo à formação continuada dos professores é um ponto - chave para uma prática pedagógica mais inclusiva e participativa. Também propõe capacitações que impactam a aplicação dos princípios democráticos no ensino podendo oferecer insights importantes.

Monitoramento e Avaliação: As metas relacionadas ao desempenho escolar e ao acompanhamento pedagógico sugerem um compromisso com a qualidade e a inclusão. Os instrumentos de avaliação e monitoramento são desenvolvidos e usados para promover a

equidade, quando se busca um ensino aprendizagem de excelência.

E os principais elementos dessa análise podem ser resumidos em sete pontos que considere necessários:

Primeiro ponto: diálogo e Participação: Ações que visam ampliar a interação entre escola e comunidade, como eventos que envolvem famílias, projetos que destacam a diversidade cultural e atividades esportivas inclusivas. Essas iniciativas fortalecem o senso de pertencimento e promovem um ambiente de colaboração, essencial para a prática de uma gestão democrática.

Segundo ponto: inclusão e Respeito à Diversidade: Ações que abordam o respeito à diversidade e a superação de preconceitos. Esses objetivos visam não apenas transformar o ambiente escolar em um espaço acolhedor, mas também educar para a convivência em uma sociedade pluralista.

Terceiro ponto: valorização do Estudante como Protagonista: Ações com ênfase na promoção do protagonismo estudantil, incentivando os alunos a se envolverem em decisões escolares por meio de atividades como grêmios estudantis, projetos interdisciplinares e práticas pedagógicas ativas.

Quarto ponto: inclusão Pedagógica: Ações e medidas que incluem apoio especializado para alunos com necessidades especiais e estratégias personalizadas para lidar com diferentes ritmos de aprendizagem reforçam o compromisso com uma educação equitativa.

Quinto ponto: avaliação e Melhoria Contínua: Ações preocupadas com o acompanhamento contínuo do desempenho escolar, utilizando avaliações periódicas para diagnosticar e sanar dificuldades, sempre com foco no desenvolvimento integral do estudante.

Sexto ponto: cultura de Paz e Convivência Harmônica: Ações para combater o bullying, promover a cultura de paz e incentivar práticas de empatia e solidariedade que demonstrem um esforço para construir um ambiente escolar emocionalmente saudável e socialmente justo.

Sétimo ponto: formação e Valorização Docente: Ações de investimento em formação continuada e a valorização das práticas pedagógicas dos professores são estratégias para melhorar a qualidade do ensino e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Essa análise documental buscou identificar como as metas estabelecidas no documento promovem uma educação que transcende o ensino de conteúdos, formando cidadãos éticos, autônomos e preparados para interagir e transformar o meio em que vivem.

Porém, para saber se isso será aplicado, seria necessário realizar uma pesquisa de campo e/ou entrevista com a comunidade escolar, para saber se foram contempladas

realmente com as ações que se encontram nesses planos de gestão registrados. Seria esse talvez uma pesquisa para uma tese de doutorado, visto a importância do gestor escolar na qualidade do ensino aprendizagem.

Contextualizando ainda a pesquisa da dimensão pedagógica que denota em seus registros a percepção prática de princípios éticos e democráticos, pode-se avaliar as iniciativas como atividades culturais, esportivas e feiras para promover diálogo, pertencimento e integração. Refletir sobre como essas ações fomentam um senso de cidadania e responsabilidade coletiva.

Também elencam ações na construção de um ambiente educacional inclusivo e livre de preconceitos, colocando propostas de metodologias ativas e práticas que incentivam o aluno a ser protagonista de sua aprendizagem explorando a criação de espaços democráticos, como o grêmio estudantil, no engajamento dos alunos.

As metas estimulam também as práticas pedagógicas propondo formação continuada e a aplicação de metodologias inovadoras pelos docentes, relacionando essas práticas e melhoraria na qualidade do ensino aprendizagem.

3.3.2 Análise das dimensões administrativas

A pesquisa documental de natureza interpretativa focada na dimensão administrativa com princípios éticos e democráticos analisa como as metas e ações identificadas promovem práticas administrativas inclusivas, participativas e alinhadas aos valores éticos e democráticos. Elencamos elementos importantes encontrados na dimensão administrativa registradas nos planos de gestão:

Transparência e participação: Mural de prestação de contas e uso das redes sociais para divulgação. Promove o princípio da gestão transparente, tornando as informações acessíveis à comunidade escolar.

Disponibilização do Plano Político Pedagógico (PPP): Reforça a participação da comunidade nas decisões administrativas; promove maior engajamento na organização do ano letivo.

Cuidado com o patrimônio e sustentabilidade: Projetos de conservação do espaço escolar. Destacam a importância da responsabilidade coletiva no cuidado com o ambiente escolar, envolvendo alunos e comunidade na manutenção e valorização do espaço.

Prevenção de desperdícios: Reflete uma administração ética, com foco em eficiência e sustentabilidade. Cria a consciência tanto nos professores como nos alunos que tudo tem

custo, mesmo que se tenha a falsa impressão que as coisas são dadas pelo governo.

Formação cidadã e ética: Atividades cívicas e homenagens. Reforçam valores de cidadania e patriotismo, criando um senso de pertencimento e responsabilidade coletiva.

Inclusão e respeito à diversidade: Propõe ações que promovem solidariedade, fraternidade e inclusão, administrando recursos inclusive para melhorar o ambiente para acolher todos sem preconceito ou distinção.

Gestão democrática: Reuniões para definir prioridades. Envolvem a comunidade escolar em processos de tomada de decisão, incentivando a corresponsabilidade na alocação de recursos.

Busca por parcerias: Demonstra um esforço coletivo e participativo para atender às necessidades da escola. São parcerias que geralmente dão certo, pois a comunidade acaba percebendo os acontecimentos na escola.

Burocracia e eficiência: Organização de documentos e serviços. Reflete práticas administrativas que priorizam a eficácia, garantindo o cumprimento de prazos e a qualidade no atendimento às demandas escolares, principalmente se tratando de documentos de alunos.

Ao abordar a dimensão administrativa com princípios éticos e democráticos possibilita-se compreender as ações administrativas como parte fundamental para o funcionamento escolar democrático.

Destaca-se agora a relação entre gestão administrativa e práticas pedagógicas que considero importante, em cinco pontos:

Primeiro ponto: gestão democrática e transparente: Participação comunitária. Ações como reuniões para definição de prioridades no uso de recursos e o uso de redes sociais para divulgação de informações financeiras que indicam uma busca por gestão participativa; tornar o PPP acessível e suscetível a sugestões reforça a ideia de diálogo e construção coletiva.

Segundo ponto: cuidado com o patrimônio e recursos: A preocupação com a manutenção e melhoria dos ambientes escolares, incluindo ajardinamento e conservação, demonstra responsabilidade ética com o espaço público. Práticas de controle de materiais e economia sugerem uma gestão responsável, alinhada à princípios de sustentabilidade e eficiência.

Terceiro ponto: inclusão e solidariedade: As ações que despertam o respeito às diferenças, solidariedade e fraternidade promovem uma cultura organizacional inclusiva, refletindo valores éticos. A ênfase na formação ética de todos os envolvidos, dentro e fora da sala de aula, amplia o impacto das ações administrativas no ambiente escolar.

Quarto ponto: valorização cultural e cidadania: Atividades cívicas e culturais, como

exposições e homenagens, buscam resgatar o sentimento de pertencimento e patriotismo, ao mesmo tempo que promovem a diversidade cultural.

Quinto ponto: merenda e condições de trabalho: A garantia de merenda de qualidade e adequada ao padrão de higiene revela um compromisso ético com o bem-estar dos alunos. A organização administrativa voltada para o suporte ao corpo docente e discente evidencia a busca por condições adequadas de ensino-aprendizagem.

As práticas administrativas são um alicerce para que as práticas pedagógicas possam prosperar em um ambiente ético e democrático.

3.3.3 Análise da dimensão financeira

A análise documental da dimensão financeira, sob uma perspectiva interpretativa, busca compreender como os princípios éticos e democráticos são aplicados na gestão dos recursos financeiros nas escolas. Examinando estratégias de captação, aplicação e prestação de contas, destacando a transparência e a participação da comunidade escolar, elencamos os principais pontos registrados na dimensão financeira nos planos de gestão em vigência:

Captação de Recursos: Eventos como pasteladas, festas juninas, rifas e bingos organizados com a comunidade escolar. A organização de eventos fortalece o vínculo comunitário e promove o senso de corresponsabilidade pelos recursos da escola.

Gestão Participativa: Reuniões com conselhos escolares, APP e grêmio estudantil para definir prioridades de investimento. A inclusão de diferentes segmentos nas decisões financeiras é um exemplo de gestão democrática, em consonância com a LDB e a Constituição Federal.

Transparência na Prestação de Contas: Divulgação dos valores recebidos e utilizados em murais, redes sociais e reuniões trimestrais. A transparência contribui para a confiança da comunidade escolar e assegura a conformidade com diretrizes legais e éticas.

Parcerias e Investimentos: Parcerias com esferas públicas e privadas para aquisição de materiais pedagógicos e tecnológicos. O estímulo à colaboração externa amplia os recursos disponíveis e reforça o compromisso da escola com a qualidade educacional.

Segurança e Infraestrutura: Instalação de câmeras de monitoramento e melhoria na conectividade de internet. Esses investimentos garantem um ambiente seguro e tecnologicamente avançado, refletindo a preocupação com o bem-estar e o aprendizado.

Educação e Inovação: Aplicação de recursos em tecnologia, como o programa Educação Conectada. Demonstra uma visão de futuro ao integrar a tecnologia no processo

educativo, promovendo dinamicidade e inovação.

Segundo a LDB (Lei nº 9.394/96), a gestão escolar deve assegurar a participação da comunidade na formulação, execução e avaliação do projeto pedagógico. Executando assim a dimensão financeira inspirados por princípios de *accountability*, a prestação de contas e o uso eficiente dos recursos fortalecem a confiança e legitimidade da escola perante a comunidade.

A dimensão financeira aborda a captação, administração e prestação de contas dos recursos, enfatizando a participação da comunidade escolar no processo. A busca dos princípios éticos e democráticos possibilita compreender como a gestão dos recursos promove equidade, transparência e envolvimento comunitário. Assim destacam-se seis pontos que considero importantes nessa dimensão:

Primeiro ponto: captação de recursos: Eventos como festas juninas, rifas e bingos organizados em parceria com a APP. Essas ações promovem o engajamento da comunidade escolar, fortalecendo o senso de pertencimento e responsabilidade coletiva.

Segundo ponto: gestão participativa e transparente: Reuniões com conselhos escolares e murais de prestação de contas. A transparência na gestão dos recursos financeiros reforça os princípios democráticos e gera confiança entre os envolvidos.

Terceiro ponto: investimentos estratégicos: Aquisição de materiais pedagógicos, tecnologias educacionais e sistemas de segurança. Esses investimentos garantem um ambiente educacional seguro, inovador e alinhado às necessidades pedagógicas, principalmente com o crescimento da tecnologia.

Quarto ponto: Parcerias e colaboração: Estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas para ampliar os recursos. A colaboração intersetorial possibilita a realização de projetos que vão além dos recursos disponíveis na unidade escolar ampliando oportunidades.

Quinto ponto: fortalecimento da governança escolar: Participação de segmentos como APP, Conselho Deliberativo e Grêmio Estudantil nas decisões financeiras. O envolvimento de diferentes grupos na gestão financeira reflete a prática de uma gestão democrática e inclusiva.

Sexto ponto: responsabilidade social e eficiência administrativa: Controle de gastos e busca por melhores condições de ensino e infraestrutura. A gestão ética dos recursos reflete o compromisso com a eficiência administrativa e a responsabilidade social.

Quando sugeridas dessa forma, podemos dizer que a gestão democrática está alinhada aos princípios da LDB, enfatizando a participação coletiva nas decisões administrativas e financeiras. A ética na educação traz a transparência e o cuidado no uso dos recursos promovem a confiança e a coesão entre os membros da comunidade escolar.

A relação entre as práticas de gestão financeira aos princípios éticos e democráticos descritos na literatura educacional identificou como a captação e aplicação dos recursos influenciam a qualidade do ensino e o envolvimento comunitário. Dessa forma, seria correto propor reflexões sobre a eficácia das práticas e possíveis aprimoramentos dentro da democracia e da ética.

3.3.4 Análise da dimensão física

A análise documental da dimensão física, sob uma abordagem interpretativa, visa compreender como as metas e ações propostas promovem um ambiente educacional ético, inclusivo e democrático. Quando se refere à dimensão física, pensamos nas condições estruturais, manutenção e acessibilidade dos espaços escolares. Entre os princípios éticos e democráticos buscou-se identificar ações que favoreçam a equidade, a inclusão e o senso de pertencimento entre os membros da comunidade escolar. A seguir, destaco os principais pontos observados nos documentos analisados:

Senso de pertencimento e preservação do espaço: Como exemplo o projeto "EU CUIDO DO QUE É MEU", no qual turmas "adotam" espaços escolares para manutenção. Essa prática promove o sentimento de pertencimento, responsabilidade coletiva e cuidado com o ambiente escolar.

Ampliação e qualificação dos espaços educacionais: Construção de novas salas, biblioteca ampla e sala de arte. Melhora as condições de ensino e aprendizagem, valorizando o conforto e o bem-estar de alunos e professores.

Acessibilidade e inclusão: Reestruturação da escola para acessibilidade, treinamento de profissionais e estímulo à interação entre alunos com e sem necessidades especiais. Reflete um compromisso com a inclusão e o respeito às diversidades, criando um ambiente equitativo e acolhedor.

Espaços recreativos e interação social: Revitalização do pátio, recreio monitorado com música e jogos educativos. Promove a interação saudável, o cooperativismo e o respeito mútuo, além de estimular a criatividade e o raciocínio dos alunos.

Segurança e conforto: Construção de áreas fechadas para espera do transporte escolar e instalação de grama sintética em parquinhos. Garante maior segurança e acolhimento, especialmente em situações climáticas adversas.

Mobilização comunitária para reparos e conservação: Envolvimento voluntário da comunidade escolar para pequenos reparos. Fortalece o vínculo entre escola e comunidade,

promovendo a colaboração e o engajamento coletivo.

Uso pedagógico dos espaços físicos: Criação de uma rádio escolar para prática de linguagens e comunicados. Incentiva o protagonismo estudantil, a criatividade e o uso dos espaços físicos como ferramentas pedagógicas.

Ao promover a interação e o diálogo, as práticas favorecem a formação cidadã e o pensamento crítico. E as ações planejadas influenciam a qualidade do ambiente educacional podendo relacionar as práticas descritas com políticas públicas e legislações sobre acessibilidade e inclusão inclusive.

A análise da dimensão físicas, considerando princípios éticos e democráticos, possibilitou compreender como a infraestrutura escolar é organizada e gerida para promover um ambiente acolhedor, inclusivo e participativo. A seguir, apresento uma interpretação das ações da dimensão física que considero relevantes, em seis pontos:

Primeiro ponto: cuidado e pertencimento: Projetos com finalidades ao cuidado dos espaços físicos da escola. Essa ação reforça a responsabilidade compartilhada e o sentimento de pertencimento, valorizando a colaboração entre alunos e a comunidade escolar.

Segundo ponto: ampliação e melhoria de espaços: Construção de novas salas, biblioteca ampla e auditórios para reuniões. Proporciona ambientes favoráveis ao ensino e aprendizado, valorizando a diversidade de atividades pedagógicas e promovendo bem-estar.

Terceiro ponto: acessibilidade e inclusão: Estratégias para acessibilidade física e social, como reestruturação dos espaços e capacitação de profissionais. Garante igualdade de oportunidades para todos os alunos, especialmente para aqueles com necessidades especiais, fortalecendo uma educação inclusiva.

Quarto ponto: recreação e convivência: Revitalização do recreio com jogos, músicas e atividades monitoradas. Promove interação saudável, desenvolvimento de habilidades sociais e respeito mútuo, fortalecendo os valores éticos no convívio escolar.

Quinto ponto: segurança e conforto: Construção de espaços protegidos para alunos que aguardam transporte e/ou para o horário do recreio, em dias frios e chuvosos. Demonstra o compromisso ético com o bem-estar físico e emocional dos estudantes, criando um ambiente acolhedor e seguro.

Sexto ponto: sustentabilidade e manutenção: Mobilização da comunidade escolar para pequenos reparos e conservação do prédio. Incentiva a participação voluntária e o cuidado com os bens públicos, reforçando valores democráticos e éticos.

Quando pensamos na gestão democrática para os espaços escolares é preciso considerar a participação de alunos, pais e professores na conservação e uso dos espaços.

Essas propostas podem incentivar a criatividade, interação e pertencimento que ressoam com a perspectiva de Paulo Freire sobre a escola como espaço de transformação social.

3.4 O GESTOR ESCOLAR E SUAS CONTRIBUIÇÕES NA FORMAÇÃO DO EDUCANDO

Quando se fala no fracasso da Educação Básica, se analisa o conhecimento de décadas passadas para comparar como era e como está. Diz-se que antigamente produzia-se ensino de qualidade, a tabuada era decorada, as sílabas soletradas com ênfase, isso era notório aos olhos de qualquer um. Devido a esse entendimento, não vemos êxito na aprendizagem dos alunos desta geração, fato esse que pode ser desmotivador para o profissional de educação, que não vê potencial e nem perspectivas de evolução dos saberes em seus educandos. Assim, “o importante, não resta dúvida, não é pararmos satisfeitos ao nível das instituições, mas submetê-las a análise metodicamente rigorosa de nossa curiosidade epistemológica” (Freire, 1996, p. 45).

Nessa direção, os alunos com baixa renda já vêm com a ideia de perpetuar a falta de conhecimento herdada dos pais que não obtiveram chances de um ensino aprendizagem de qualidade. Cultivam assim a cultura de fazer parte do sistema dos menos favorecidos-seria essa uma das finalidades urgentes a serem consideradas pelas políticas públicas educacionais no Brasil.

No entanto, nas escolas públicas de Educação Básica ocorrem as avaliações de aprendizagens. As mesmas têm por finalidade apontar fatores que influenciam para o êxito ou não nas unidades escolares. Posteriormente são emitidos pareceres e encaminhados pela Secretaria do Estado de Educação com resultados para análise de cada escola. Um desses índices seria o próprio Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que é do governo federal.

Podemos dizer que evoluímos em termos de acesso à educação, porém ainda deixamos a desejar na qualidade da oferta do ensino público, o que pode ser facilmente detectado nos índices de avaliação realizados pelas políticas públicas nacionais.

No entanto, se o desafio atual reside na qualidade da oferta educativa e o acesso tenha se democratizado, os resultados nos índices de avaliação como o IDEB e o SAEB revelam lacunas preocupantes no aprendizado. Essas deficiências indicam que ainda há um longo caminho a percorrer para garantir não apenas a presença dos alunos na escola, mas também

uma aprendizagem significativa e equitativa. A melhoria da qualidade exige um olhar cuidadoso para questões como formação docente, infraestrutura, metodologias e valorização da profissão de educador. Como Freire (1996, p. 22) afirma, "a educação não transforma o mundo. Educação muda as pessoas. Pessoas transformam o mundo".

Freire (1996) sintetiza a essência da sua pedagogia libertadora. O pensador destaca que a educação, por si só, não é um fim, mas um meio para promover mudanças sociais significativas. Nesse contexto, a educação é vista como um processo ativo e emancipador, que vai além da simples transmissão de conteúdo. Seu verdadeiro potencial se realiza quando forma indivíduos capazes de compreender criticamente a realidade e agir sobre ela.

A União, o Estado e o Distrito Federal compõem o sistema educacional brasileiro e a eles são designadas atribuições como entes federados. Esses mesmos devem organizar o sistema de ensino em regime de colaboração, conforme a LDB, de 1996, prevê em seu artigo 4º, "o dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de: I – educação básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezesete) anos de idade, organizada da seguinte forma: a) pré-escola; b) Ensino Fundamental; c) Ensino Médio" (Brasil, 1996).

A LDB/1996, ao definir a obrigatoriedade e a gratuidade da educação, cria um ambiente propício para essa interação, permitindo que as pessoas se tornem agentes de mudança em suas comunidades, alinhando-se ao pensamento de Freire (1996).

Assim, com o objetivo de se organizar, cada secretaria é geralmente composta por gabinetes, conselho Estadual e/ou municipal de educação, subsecretarias, coordenadorias e diretorias de ensino, como nas escolas públicas analisadas. Nessa sequência hierárquica, seguiria a direção ou a gestão escolar.

Também é de responsabilidade do Estado de Santa Catarina determinar como os recursos humanos são selecionados e determinados aos cargos, no caso do Gestor Escolar. Atualmente esse processo é por eleição na comunidade escolar, conforme decreto e edital em anexo (ANEXOS A e B).

No edital no Anexo B há uma tabela com os indicadores de: diagnóstico, acompanhamento e avaliação do PGE, dimensão pedagógica, física e administrativa, que indicam que o plano será avaliado no indicador, descrição, periodicidade, a quem se aplica, fonte e observações.

O indicador é o que se refere: pedagógico, administrativo e físico; a descrição no pedagógico: desempenho escolar; a descrição no administrativo: satisfação da comunidade escolar; e a descrição no físico: avaliação de equipamentos e ambientes da unidade escolar.

O indicador na periodicidade pode ser trimestral, anual e bianual. A quem se aplica: seriam todas as unidades escolares de Educação Básica, conforme fonte de registros SIGESC, Instituto Nacional de Educação e Pesquisa (INEP)/Censo da Educação Básica e INEP/SAEB.

O que se refere às observações é de onde os indicadores para serem avaliados serão calculados e para qual área do conhecimento serão considerados. Para os indicadores de dimensões pedagógicas, administrativas e físicas serão aplicadas avaliações institucionais, segundo informações no edital nº 2711, de 05 de outubro de 2023.

O edital também organiza as formas da eleição e as definições de como e quem pode ser proponente, encargos da equipe que vai realizar a eleição.

Já no decreto no Anexo A, podemos encontrar no capítulo III da gestão escolar, inciso 2º, todas as atribuições que competem ao diretor de uma unidade escolar. De forma mais ampla é obrigação do mesmo: planejar, coordenar, acompanhar e avaliar todas as atividades escolares, cumprir os regimentos e deliberações, zelar pelo cumprimento da lei, manter a ordem e eficiência nos serviços, estabelecer capacitações permanentes, planejar ações, definir estratégias, melhorias nos espaços escolares, desenvolver programas de avaliação permanente, representar a escola, responder diante a Coordenadoria Regional, coordenar reuniões, organizar as turmas, participar das formações da Secretaria Estadual de Educação, organizar os gastos financeiros e prestação de contas.

Também o decreto orienta que o proponente deve contemplar no seu plano de gestão objetivos, metas, ações, indicadores, todos alinhados com o compromisso do Estado para uma educação de qualidade, que garanta o acesso, permanência, inclusão, com ênfase na formação integral em comum acordo com PPP, com o Currículo Base da Educação Infantil e Ensino Fundamental do Território Catarinense e nas leis vigentes.

Porém, em nenhum dos documentos encontra-se especificado o que cada dimensão, pedagógica, administrativa, financeira e física, registradas nos PGE, deveria contemplar para um melhor entendimento dos proponentes. Foi notado, por exemplo, que na dimensão financeira proponentes registraram como angariar fundos para a escola, outros registraram como gastar esses fundos que conseguiriam com a ajuda da APP, e outros ainda como prestariam contas dos fundos recebidos.

São muitas as atribuições de um gestor escolar elencadas no decreto em vigência, porém percebe-se através de bibliografias e teses analisadas que esse gestor contribui sim para um melhor desempenho acadêmico ou podemos dizer, para a proficiência do educando.

A gestão escolar é uma área vital dentro do contexto educacional, sendo um dos pilares que sustentam a qualidade do ensino e a formação integral dos educandos. O papel do

gestor escolar transcende as funções administrativas, abrangendo dimensões pedagógicas, políticas e éticas essenciais para a construção de um ambiente educativo inclusivo, democrático e capaz de promover o desenvolvimento integral dos estudantes.

O conceito de formação integral do educando, que perpassa a esfera cognitiva, afetiva, social e ética, exige uma gestão escolar comprometida com a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento pleno dos estudantes. Segundo Libâneo (2013), a gestão escolar deve ser entendida como uma prática social que envolve o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação das atividades escolares, com o objetivo de alcançar finalidades educacionais que atendam aos direitos dos estudantes.

A formação integral significa que o gestor escolar deve atuar para integrar as dimensões pedagógica e administrativa, garantindo que as práticas pedagógicas sejam coerentes com os princípios educacionais que visam o desenvolvimento holístico dos alunos.

Nesse sentido, o gestor escolar deve ser um agente articulador, capaz de promover uma educação que vá além da simples transmissão de conhecimentos, contemplando também a formação de valores e atitudes que capacitem o educando para a vida em sociedade.

O clima escolar é um fator determinante na qualidade da experiência educativa dos alunos. Um ambiente escolar saudável, colaborativo e respeitoso é fundamental para o engajamento e o sucesso dos estudantes.

A gestão escolar eficiente deve estar atenta às dinâmicas de poder, aos conflitos e às necessidades individuais e coletivas da comunidade escolar. A capacidade do gestor de criar canais de comunicação abertos, fomentar a participação ativa de todos os atores escolares (professores, alunos, pais e funcionários) e implementar práticas de resolução de conflitos contribui significativamente para a construção de um clima institucional positivo, o que, por sua vez, impacta diretamente na formação do educando.

A gestão democrática é uma das principais contribuições do gestor escolar para a formação cidadã dos estudantes. Freire (1996) defende que a escola deve ser um espaço de exercício democrático, onde os educandos aprendam, na prática, os valores da cidadania, como o respeito à diversidade, a participação ativa e o compromisso com o bem comum.

Nesse contexto, o gestor escolar tem a responsabilidade de promover práticas de gestão que assegurem a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, conforme preconiza a Lei nº 9.394/1996, a LDB (Brasil, 1996). Através de conselhos escolares, assembleias e outros mecanismos participativos, o gestor possibilita que os educandos desenvolvam habilidades e atitudes essenciais para o exercício da cidadania, como a capacidade de dialogar, negociar e tomar decisões coletivas.

Apesar de sua importância, a atuação do gestor escolar enfrenta inúmeros desafios, como a falta de recursos, a sobrecarga de tarefas administrativas e a resistência a mudanças por parte de alguns membros da comunidade escolar.

Contudo, ao adotar uma postura ética, reflexiva e inovadora, o gestor pode transformar esses desafios em oportunidades de crescimento, tanto para si quanto para a escola como um todo.

É fundamental que o gestor escolar esteja em constante processo de formação e atualização, buscando novas estratégias e conhecimentos que possam enriquecer sua prática e contribuir para a formação de educandos mais críticos, autônomos e comprometidos com a sociedade.

O gestor escolar desempenha um papel importante na formação dos educandos, influenciando diretamente o ambiente escolar e as práticas pedagógicas que moldam a experiência educativa dos alunos. Ao promover uma gestão democrática e ética, o gestor não só contribui para o sucesso acadêmico dos estudantes, mas também para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Para que a formação integral do educando seja efetiva, é imprescindível que o gestor escolar seja visto não apenas como um administrador escolar, mas como um líder educacional, capaz de articular os diferentes interesses e necessidades da comunidade escolar em prol de um projeto educativo que priorize o desenvolvimento humano em sua totalidade.

4 SABERES PARA UMA GESTÃO ESCOLAR ÉTICA E DEMOCRÁTICA

Nesta seção, o objetivo é apresentar recomendações que auxiliem os gestores escolares na promoção de uma gestão ética e democrática, ampliando a compreensão sobre as dimensões do plano de ação e suas metas na estrutura organizacional da escola.

Comumente vemos em anúncios e propagandas oferta de trabalho/emprego para quem se achar habilitado para tal, porém, em muitos casos exige-se experiência na área. Na educação, podemos dizer que essa experiência é de suma importância quando visualizamos a função do gestor escolar e do próprio profissional de educação.

O dia a dia de um professor em sala de aula, ou no acompanhamento do cotidiano escolar, ensina muito, porque temos um público de docentes e discentes bem eclético nas unidades escolares, de onde podemos tirar duradouros aprendizados profissionais e pessoais, quando usamos da comparação, tentando usar meios para justificar os fins.

Trazendo nosso olhar para o que o gestor deve saber, para uma atuação de excelência, paramos para refletir principalmente quando queremos e precisamos institucionalizar a democracia e ética nessa gestão. Esse aprimoramento de modo hábil com o objetivo de garantir a qualidade da educação pública básica tem sido um processo de grande estímulo para quem quer gerir uma unidade de ensino.

Quando bem gerida uma unidade escolar esta envolve a comunidade, pais, alunos, funcionários e equipe administrativa escolar, e promove assim, de maneira indireta, o afastamento dos itens prejudiciais à qualidade do ensino. Entre essas, as tradições de como ensinar e aprender de tempos passados, sem pensar que o público de cada ano é diferente.

A partir da visão de organização escolar como unidade social caracterizada pela interação entre as pessoas e pela participação na formulação de objetivos, progride-se para uma compreensão da escola como lugar de aprendizagem, de compartilhamento de saberes e experiências, ou seja, um espaço educativo que gera efeitos nas aprendizagens de professores e alunos (Libâneo, 2018, p. 221).

Descentralizar o poder da gestão, delegando atividades e responsabilidades a todos os envolvidos não é tarefa fácil, mas poderíamos ousar aqui enunciar pontos através de uma figura, que podem ser considerados fundamentais nesse processo:

Figura 1 - Descentralização do poder da gestão escolar



Fonte: a autora.

A imagem ilustra um modelo de gestão escolar participativa, onde a comunidade tem voz ativa, com ênfase na transparência financeira, na formação de conselhos escolares ativos e na escolha democrática dos gestores, sempre com foco no fortalecimento da escola e do aluno.

A comunidade à qual se refere poderá ser convidada a participar ativamente nos conselhos escolares, seja ele de pais, deliberativo, grêmio estudantil, entre outros. Dessa forma, terão consciência e conhecimento de todo recurso recebido pela escola, podendo opinar em sua aplicação, tendo assim voz ativa na tomada de decisões. Isso também aumentaria a autonomia da escola, atuando de forma eficaz na essencialidade dos educandos e comunidade.

Com a descentralização dos recursos financeiros, a escola bem percebendo que suas necessidades são atendidas de forma mais ágil do que pelos procedimentos anteriores. No entanto a equipe acha que essa forma de gerir recursos é muito trabalhosa, pois exige critérios bem definidos para o estabelecimento de prioridades no gasto da verba, e muito esforço por parte da direção e do Conselho, nos momentos de prestação de contas (Lück *et al.*, 2001, p. 113).

Podemos considerar isso como mudanças necessárias, aprimorando o ambiente escolar que busca a qualidade e a equidade no ensino aprendizagem das escolas públicas de Educação Básica, descentralizando o poder da gestão e dividindo responsabilidades com a comunidade.

4.1 ORGANIZAÇÃO ESCOLAR: COMO LIDERAR E MOTIVAR A EQUIPE

A sociedade tem facilidade em apontar as falhas em uma gestão, seja ela pública ou privada. Sempre há pessoas que sugerem que isso ou aquilo poderia ter sido feito de forma diferente, mesmo que isso se apresente como se fosse algo em benefício próprio.

Na escola pública, a opinião sempre é dada pela comunidade, mesmo que esta comunidade não seja ativa, participativa, presente nas ações educacionais. Isso sobrecarrega um pouco a gestão da escola que busca ajuda. A gestão autoritária não dá valor para os desafios, mesmo que isso signifique melhorias no ensino aprendizagem.

Esse baixo rendimento também é apontado pelos que fazem parte diretamente da equipe de trabalho, como os professores, por exemplo. Não é difícil encontrá-los desmotivados, cheios de queixas, cansados, mal remunerados, enfim muitos motivos, alguns que às vezes passam despercebidos até, pois somos desprovidos de empatia no meio educacional.

A mídia explora muito esses itens e não se disponibiliza em algumas vezes esclarecer os fatos, convencendo um grande público que ouve só um lado da história, especialmente os fatos desagradáveis ao ensino ou relativos à integridade física de alguém. Algumas pessoas preferem espalhar boatos que muitas vezes não condizem com o fato. Seria essa mais uma preocupação da gestão escolar: causar boa impressão.

As unidades de ensino não carecem mais de gestão conduzidas com mãos de ferro, levando tudo a ferro e fogo. Isso deixa a equipe, fria, silenciosa e hostil, sem contar que podem passar a intimidação aos educandos, tendo consequências desagradáveis ao longo do percurso estudantil.

Precisamos manter o prazer em aprender, exaltar a criatividade, deixar a escola com um clima agradável, confortável de acolhimento. Em um primeiro momento, na gestão da escola, vemos a necessidade de ter a confiança dos professores, deixá-los cientes de que não estão sozinhos nas mazelas da educação, fazendo com que todos se comprometam com a aprendizagem. Mas para isso, o gestor precisa conhecer e entender a escola. Vem aí a necessidade de o gestor ser um professor que já atuou nessa unidade.

É importante que o gestor/gestora seja solícito, saiba ouvir as reclamações e as críticas, que tenha um plano construído pela coletividade, com metas claras e estratégias executáveis. Consideramos essencial dar espaço aos profissionais para discutir o PPP, elencando objetivos a serem alcançados e delegando as responsabilidades ao grupo de forma democrática e ética.

É muito importante nesse processo que o professor tenha autoconfiança no gestor/gestora escolar, pois os modelos convencionais de liderança não estão mais adequados e/ou produzindo o efeito esperado e necessário. É preciso que os líderes sejam capazes de trabalhar com os professores e equipe administrativa, encontrando saída nas resoluções de problemas, delegando responsabilidades, dividindo o poder de decisão, tornando o professor e os profissionais de educação parte do processo gestor na efetividade.

Temos uma certa urgência nessa nova forma de ver e gestar a Educação Básica, pois nela é que encontramos nosso maior público, com mais necessidades. Sem a cultura do conhecimento não conseguiremos avançar como humanidade, com dignidade, respeito, democracia e ética, se essas questões de equidade e qualidade na educação não forem resolvidas.

Precisamos alcançar na escola o nível de cooperação mais eficaz, que supere o modelo autoritário, controlador, cujo foco se dê nas regras de trabalho bem estabelecidas e no cumprimento do dever.

O gestor escolar precisa concentrar esforços para construir uma equipe participativa e dar espaço para que esta atue na escola de forma efetiva. Afinal, são considerados líderes e serão responsáveis pelo sucesso da organização escolar.

Porém, um verdadeiro líder/gestor seria aquele que inspira os outros, com dedicação, visão de futuro, com valores, zelando pela integridade física e emocional, ou seja, que influencia positivamente, promovendo a união do grupo, sem interesses individuais, sem políticas partidárias e sim, políticas públicas.

Para isso, é preciso ter estratégias bem fundamentadas com objetivos comuns, projetando a visão da ação cooperativa, almejando alcançar a excelência educacional, demonstrando uma liderança gestora que prioriza a participação, a confiança, a comunicação e a parceria.

Devemos dar menos importância aos problemas cotidianos da escola, porque assim poderemos acreditar de que o grupo é unido para resolver tal problema. Isso facilitaria e muito a gestão escolar se fosse essa a realidade diária. Ter essa confiança faz com que as pessoas ao redor criem expectativas boas e ajudem o processo a fluir e alcançar o objetivo.

Registrar as características de um gestor que seja participativo parece fácil, mas na teoria tudo assim parece. Porém, quando dizemos que o gestor deve ser dinâmico, entusiasmado, confiante, receptivo, incentivador, desenvolvedor, construtor de ações participativas, orientador, proativo, comunicador, facilitador, estimulador e decidido, percebemos que são muitas as atribuições.

Quando nos referimos a facilitador e estimulador podemos destacar a importância de estimular e facilitar a participação da comunidade escolar nas decisões, implementando ações assertivas de forma conjunta. O gestor ou gestora deve promover uma comunicação aberta e direta com todos os envolvidos no processo, sendo proativo, incentivando alunos e professores, e criando um ambiente de confiança, receptivo e sonoro. Uma educação de qualidade é aperfeiçoada quando a liderança é participativa, pois todos nós, enquanto profissionais, valorizamos a presença do gestor que se envolve nas tarefas e assume responsabilidades, contribuindo para um ambiente de trabalho mais agradável e de qualidade.

Segundo Lück (2001), a liderança participativa é aquela que apoia; que contribui para que o professor se sinta valioso e importante; dá ênfase nos objetivos; estimula o entusiasmo em realizar o trabalho e produzir resultados; facilita o trabalho, removendo os obstáculos e desvios; ao permitir a realização, facilita a interação e esse comportamento viabiliza a transformação dos funcionários em uma equipe de trabalho.

A liderança escolar alcança assim o nível do que podemos chamar de liderança compartilhada, pois quando analisamos os padrões de outras organizações pelo mundo, percebemos que assim elas registram alto grau de desempenho. No entanto, somos sabedores que, para as unidades escolares, mudar dessa forma não é muito fácil, apesar de entendermos que as escolas estão no caminho certo, após analisar os PGE registrados na página da Secretaria Estadual de Educação para os anos de 2024 a 2027.

Toda essa participação e ação em conjunto nas unidades de ensino faz da escola de maneira eficaz um ambiente democrático e ético, porém isso depende muito da abertura que o gestor em questão oferece à comunidade. Para facilitar a participação da comunidade, o gestor pode identificar quais ações e decisões devem ser compartilhadas, estimular essa participação, definir normas para facilitar o trabalho em equipe, garantindo a efetivação. Em seguida, pode reunir o grupo e ver as ideias coletivas, não somente as individuais, garantir a correta aplicação dos recursos financeiros de forma transparente, e assim é possível reconhecer a evolução da unidade a partir da participação de toda a equipe.

O processo de condução da gestão escolar não pode ser coercitivo; é necessário que o compromisso com a qualidade do saber seja compartilhado, promovendo a aquisição da

cultura do conhecimento. Quando um gestor consegue transformar essa visão na comunidade, geralmente consegue o apoio e a colaboração de todos, criando um ambiente de confiança e engajamento mútuo.

E esse poder que é delegado ao gestor escolar, é sem dúvida um poder influenciador para aquilo que mais parece correto. Então, é importante estabelecer metas e objetivos para que todos se empenhem nesse desdobramento de gerir a escola de forma democrática e ética.

Um dia, enquanto estava caminhando pelos arredores de uma nova construção, Miguelângelo aproximou-se de dois artesãos. Ele se dirigiu ao primeiro e perguntou-lhe o que estava fazendo, - “Senhor, eu estou quebrando estas pedras,” - foi a resposta. Então prosseguiu e perguntou a mesma coisa ao segundo. A resposta desta vez foi: “Eu sou parte de um grupo de trabalhadores e artesãos que está construindo uma catedral”. A tarefa era a mesma, mas a perspectiva, bem diferente. Da segunda por certo, resulta toda a possibilidade de sucesso de qualquer empreendimento (Lück, 2001, p. 40).

Um gestor/gestora que participa ativamente da escola cria nessa comunidade a visão de escola que progride com ajuda mútua. Disso resulta o desenvolvimento da confiança dos professores e dos alunos. A definição de metas e objetivos claros e alcançáveis, para efetivação de resultados, desenvolve e motiva a equipe como um todo. Mas o gestor precisa ser humilde para aceitar críticas e mudanças necessárias para ser, enfim, um gestor produtivo/ativo.

4.2 CONTRIBUIÇÕES PARA ENTENDER AS DIMENSÕES DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR DE SANTA CATARINA

Todo profissional que aspira a função de gestor ou gestora deve desenvolver uma visão clara e estratégica da escola que deseja gerenciar, alinhando seus objetivos pessoais com as necessidades e desafios da instituição.

Precisa entender que terá que trabalhar junto à comunidade, desenvolvendo seus objetivos, promover reuniões formais e não formais para escutar os demais e refletir sobre sua prática, desenvolver uma visão proativa e empreendedora, desenvolver o perfil que almeja da escola.

Ao visualizar a escola do futuro com uma gestão democrática e ética de excelência é possível reorganizar o ambiente escolar, ampliar a comunicação e promover um entendimento mais profundo entre os membros da comunidade, superando os paradigmas de uma gestão individualista e autoritária.

Para conhecer melhor o ambiente e os que a compõem é que o decreto e edital (Anexos A e B), lançado em 2023 aos proponentes que se candidataram ao cargo de gestor escolar, foi disponibilizado por meio eletrônico para registro de todas as etapas consideradas essenciais para conhecimento da realidade das unidades escolares. Após o título, o edital solicitava uma introdução para que o proponente apresentasse suas concepções sobre a gestão escolar e/ou a unidade escolar pretendida.

Em seguida, o edital solicitava o registro do objetivo geral do plano de gestão, e logo após um diagnóstico da escola. Acreditamos que esse diagnóstico é de suma importância, pois abrange todas as áreas (socioeconômicas, pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas) da escola em que se pretendia ser gestor. Ao realizar esse diagnóstico, refletimos que o profissional já pode ter uma boa noção da escola e da comunidade devido especialmente ao diagnóstico socioeconômico,

No âmbito pedagógico pode identificar inclusive problemas, o que funciona, o que não funciona tão bem e pensar em metas e ações nessa dimensão para melhorar esses aspectos. Assim, um ponto forte de suas propostas é diminuir as defasagens de qualidade e equidade.

No campo administrativo, o diagnóstico informa como é formado o quadro de profissionais e assim o proponente sabe com quais profissionais poderia contar caso fosse seu PGE escolhido pela comunidade. No financeiro pode também ter informações dos recursos recebidos pela escola e quais programas de governo contemplam essa unidade escolar, como o Programa de Dinheiro Direto na Escola (PDDE).

E por último, mas não menos importante encontra-se a dimensão física, que tecnicamente é a mais fácil, pois é visível aos olhos. Essa dimensão, além de apontar toda a estrutura física da escola, também pode apontar falhas e necessidades que podem ser contempladas no quadro de ações e metas como reformas de estruturas danificadas e ampliações.

No início do PGE deve ficar clara a intenção do proponente, isto é, considerando o levantamento da realidade nas diversas dimensões, é possível identificar o que a escola está necessitando no momento, e, com ações e metas bem definidas, como poderá contribuir para a resolução dessas necessidades ao longo dos quatro anos em que seria gestor/gestora.

Ao registrar as metas, o proponente novamente tem quatro dimensões para redistribuir as ações a serem executadas num período de quatro anos sendo: dimensão pedagógica, administrativa, financeira e física.

Ao definir a dimensão pedagógica para um PGE é crucial integrar teorias educacionais com a prática escolar, garantindo que o plano atenda às necessidades da comunidade escolar e promova uma educação de qualidade.

a) Baseando-se na proposta curricular de Santa Catarina, na matriz curricular comum de competências do diretor escolar⁴, nos documentos fornecidos e nas diretrizes teóricas, as seguintes dimensões pedagógicas podem ser propostas:

- Dimensão Participativa e Democrática: a gestão escolar deve ser construída de forma colaborativa, envolvendo todos os atores da comunidade escolar, como professores, alunos, pais e gestores. A participação ativa desses grupos na tomada de decisões e na elaboração do PPP é fundamental para garantir que a escola atenda às necessidades reais da comunidade e promova um ambiente de aprendizado inclusivo e equitativo. Esta dimensão também inclui a criação e fortalecimento de conselhos escolares e outras instâncias participativas.
- Dimensão Curricular e Pedagógica: esta dimensão foca na estruturação curricular e nas práticas pedagógicas que guiarão o ensino-aprendizagem na escola. Deve-se garantir que o currículo seja coerente com o PPP, respeitando as diretrizes nacionais e estaduais, e esteja orientado para a formação integral dos estudantes. Além disso, é necessário promover práticas pedagógicas inovadoras, que considerem as avaliações internas e externas, e que estejam alinhadas com as necessidades socioemocionais e cognitivas dos alunos.

O projeto pedagógico-curricular é a concretização do processo de planejamento. Consolida-se num documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar (Libâneo, 2018, p. 126)

- Dimensão de Inclusão e Diversidade: um PGE deve garantir que todas as práticas pedagógicas sejam inclusivas e respeitem a diversidade cultural, social, étnica e de gênero dos estudantes. Isso envolve a criação de estratégias para garantir o acesso, permanência e sucesso de todos os estudantes, independentemente de suas condições socioeconômicas ou diferenças individuais. A inclusão não deve ser apenas física, mas também pedagógica, com adaptações curriculares e metodológicas conforme necessário.

⁴ Em 2018, a UNESCO publicou o relatório *Activating Policy Levers for Education 2030* (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2018), no qual propõe uma agenda de políticas públicas educacionais considerando cinco áreas relacionadas com as características do trabalho do diretor.

Para combater as inúmeras formas de discriminação ainda existentes, faz-se necessário combinar os pactos nacionais e internacionais de proteção aos direitos humanos com medidas e políticas que acelerem a construção de uma cultura de direitos em que se reconheçam as diferentes identidades, como processo de inclusão de grupos socialmente vulneráveis. (Santa Catarina, 2014, p. 57).

- Dimensão de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional: A formação continuada dos professores e gestores é essencial para a melhoria contínua da qualidade do ensino. Essa dimensão prevê a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento profissional que sejam alinhados com as necessidades pedagógicas identificadas pela escola. Isso inclui desde a atualização em metodologias de ensino até o desenvolvimento de competências em gestão escolar.

Uma formação permanente, que se prolonga por toda a vida, torna-se crucial numa profissão que lida com a transmissão e internalização de saberes e com a formação humana, numa época em que se renovam os currículos, introduzem-se novas tecnologias, acentuam-se os problemas sociais e econômicos, modificam-se os modos de viver e de aprender, reconhece-se a diversidade social e cultural dos alunos (Libâneo, 2018, p. 187).

- Dimensão Avaliativa e de Monitoramento: O plano deve incorporar uma dimensão avaliativa robusta, que contemple tanto a avaliação da aprendizagem dos estudantes quanto a avaliação dos processos e práticas pedagógicas da escola. A criação de indicadores claros e mensuráveis para monitorar o progresso dos estudantes e a eficácia das estratégias pedagógicas é fundamental. Além disso, é importante garantir que os resultados dessas avaliações sejam utilizados para ajustar e melhorar continuamente o PGE. O sistema de avaliação do desempenho deve ser entendido e adotado como parte do compromisso de trabalho e está diretamente relacionado ao critério técnico específico de construção de um instrumento de avaliação de desempenho eficaz. (Lück, Freitas, Girling, Keith, 2001).
- Dimensão Ética e de Responsabilidade Social: A gestão escolar deve estar comprometida com a formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com a transformação social. Isso envolve a promoção de valores como respeito, responsabilidade e solidariedade no cotidiano escolar. A escola deve atuar como um espaço de construção de uma cultura de paz e justiça social, preparando os estudantes para serem agentes de mudança em suas comunidades.

A implantação da Educação e Prevenção tem a escola como um espaço privilegiado onde as crianças, adolescentes, adultos e idosos ampliam os saberes científicos, a convivência, as inter-relações com e entre sujeitos da diversidade (suas diferenças, suas vivências, seus valores e ética). Portanto, a educação deve ser também um

espaço de justiça social, cidadania e de respeito aos direitos humanos (Santa Catarina, 2014, p. 62).

Essas dimensões, integradas em um PGE, criam um ambiente educativo que promove a aprendizagem significativa, o desenvolvimento integral dos estudantes e a construção de uma escola democrática e ética.

No que se refere às dimensões administrativas para um PGE, é fundamental assegurar que as práticas administrativas sejam alinhadas com os objetivos pedagógicos e promovam a eficiência e a transparência na gestão da escola.

b) As seguintes dimensões administrativas podem ser propostas:

- Dimensão de Planejamento Estratégico: o planejamento estratégico é a base para uma gestão escolar eficaz. Ele deve envolver a definição de metas claras, a alocação de recursos, e a criação de um cronograma detalhado para a implementação de ações administrativas e pedagógicas. Essa dimensão inclui o planejamento de curto, médio e longo prazo, garantindo que as ações estejam alinhadas com o PPP e com as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina, assumindo planejamento e posturas de trabalho docente coletivo, na perspectiva da totalidade, e estabelecendo a articulação entre os saberes e fazeres dos sujeitos (Santa Catarina, 2014, p. 44).
- Dimensão de Gestão de Recursos Humanos: a gestão de recursos humanos é crucial para o sucesso da escola. Essa dimensão envolve a contratação, desenvolvimento, e avaliação do corpo docente e dos funcionários administrativos. É essencial promover a formação continuada dos profissionais, garantir que as práticas de gestão de pessoas estejam baseadas em critérios claros de meritocracia, e assegurar que todos os colaboradores tenham condições adequadas de trabalho. Os sistemas de ensino e as escolas precisam assegurar condições institucionais, técnicas e materiais para o desenvolvimento profissional permanente do professor (Libâneo, 2018).
- Dimensão de Comunicação e Transparência: A comunicação é uma dimensão vital para a administração escolar, pois assegura que todas as partes interessadas estejam informadas sobre as decisões e processos administrativos. Essa dimensão envolve a criação de canais de comunicação eficazes entre a gestão escolar, os professores, os alunos, os pais e a comunidade. A transparência nas ações e decisões administrativas fortalece a confiança e o engajamento da comunidade escolar. A confiança é o cimento fundamental que mantém uma organização unida, facilitando a boa comunicação,

corrigindo ações ocorridas em momentos inoportunos, possibilitando o atendimento de objetivos e criando condições para o sucesso organizacional (Lück *et al.*, 2001).

- Dimensão de Avaliação e Monitoramento Administrativo: a avaliação contínua das práticas administrativas é essencial para a melhoria da gestão escolar. Essa dimensão envolve o estabelecimento de indicadores administrativos que permitam monitorar o desempenho da escola em termos de eficiência operacional, satisfação dos funcionários, e cumprimento das metas financeiras e de infraestrutura. A partir dessas avaliações, a gestão pode realizar ajustes e inovações para otimizar os processos administrativos (Santa Catarina, 2023, cap. IX).

Integrando essas dimensões administrativas, o PGE pode garantir uma administração eficiente, transparente e alinhada com os objetivos pedagógicos da escola, promovendo assim um ambiente de aprendizagem de alta qualidade, democrático e ético.

Ainda sobre as dimensões financeiras e físicas para um PGE, é essencial considerar a inter-relação entre o uso adequado dos recursos financeiros e a manutenção da infraestrutura escolar, visando criar um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

c) As dimensões financeiras e físicas propostas:

- A transparência na gestão dos recursos financeiros é fundamental para manter a confiança da comunidade escolar e dos órgãos reguladores. Essa dimensão envolve a implementação de mecanismos claros de prestação de contas, onde todas as transações financeiras são documentadas e acessíveis. Relatórios financeiros periódicos devem ser apresentados à comunidade escolar, possibilitando o acompanhamento e a avaliação do uso dos recursos (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2018).
- Gestão de Recursos e Captação de Fundos: além da administração dos recursos disponíveis, a gestão financeira deve contemplar estratégias para a captação de recursos adicionais, seja através de parcerias, projetos financiados por órgãos governamentais ou iniciativas da comunidade. A diversificação das fontes de recursos contribui para a sustentabilidade financeira da escola, permitindo a realização de projetos e melhorias que não seriam possíveis apenas com os fundos regulares. Recursos não valem por eles mesmos, mas pelo uso que deles se faz, a partir dos

significados a eles atribuídos pelas pessoas, e a forma como são utilizados, podendo, portanto, ser maximizados, pela adoção da óptica proativa (Lück, 2015).

- **Manutenção e Conservação da Infraestrutura:** a manutenção preventiva e corretiva das instalações escolares é fundamental para assegurar um ambiente seguro e adequado ao processo de ensino-aprendizagem. Esta dimensão envolve a criação de um plano de manutenção que cubra todos os aspectos da infraestrutura escolar, desde a edificação até os sistemas elétrico, hidráulico e de segurança. A conservação adequada dos espaços físicos também reflete diretamente na qualidade de vida dos alunos e funcionários.
- **Gestão de Espaços Escolares:** a gestão eficaz dos espaços físicos deve ser orientada pela funcionalidade e pelo conforto dos usuários. Essa dimensão inclui a organização e otimização dos espaços para diferentes atividades pedagógicas, administrativas e recreativas, garantindo que as salas de aula, laboratórios, bibliotecas, áreas esportivas e demais instalações estejam em condições ideais de uso. A flexibilidade no uso dos espaços é importante para atender às necessidades pedagógicas diversificadas. A organização desses meios e seu uso eficaz são condições indispensáveis para o funcionamento da escola (Libâneo, 2018).
- **Acessibilidade e Inclusão:** garantir a acessibilidade é uma dimensão crucial na gestão dos espaços físicos da escola. A infraestrutura deve ser planejada e adaptada para atender às necessidades de todos os estudantes, incluindo aqueles com deficiências físicas ou mobilidade reduzida. Isso inclui a construção de rampas, elevadores, banheiros adaptados, e sinalização adequada, assegurando que todos tenham igual acesso aos espaços e recursos escolares. A proposta curricular de Santa Catarina aponta que devemos possibilitar um ambiente provido de serviços e recursos de acessibilidade para as pessoas com deficiência, transtorno do espectro autista e altas habilidades/superdotação (Santa Catarina, 2014).
- **Dimensão de Sustentabilidade e Responsabilidade Social:** A gestão escolar deve incorporar práticas sustentáveis e responsáveis, tanto em termos ambientais quanto sociais. Essa dimensão envolve a implementação de políticas de gestão de resíduos, uso eficiente de energia, e promoção de ações que engajem a comunidade escolar em práticas sustentáveis. Além disso, deve-se promover a responsabilidade social, incentivando a escola a ser um agente ativo na comunidade, através de projetos sociais e parcerias.

Neste princípio busca-se, por meio da gestão escolar, incentivar e promover propostas para um desenvolvimento sustentável considerando a diversidade da vida e das culturas para a sobrevivência de toda forma de vida, de hoje e das futuras gerações, principalmente no apoio à construção do Projeto Político Pedagógico (PPP) sustentando na convivência Pública e na educação para a cidadania. Espera-se que a sustentabilidade socioambiental numa dimensão política da educação do cuidado como sujeito, com o meio ambiente local, Regional e global possa ser incorporado na realidade administrativo-pedagógica, social, estrutural e educacional. (Santa Catarina, 2014, p. 88)

Integrando essas dimensões financeiras e físicas no PGE, é possível criar um ambiente eficiente, sustentável, e capaz de apoiar efetivamente o processo de ensino-aprendizagem, garantindo que os recursos disponíveis sejam usados de forma estratégica e alinhada com as metas pedagógicas da instituição de forma democrática e ética.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Não gosto de conclusões. Conclusões são chaves que fecham (do latim *com e claudire* fechar). Palavras não conclusivas deixam abertas as portas das gaiolas para que os pássaros voem de novo. Cada conclusão faz parar o pensamento”
(Alves, 1992, p. 14).

O objetivo geral desta dissertação foi investigar como os PGE vigentes na Rede Pública Estadual de Santa Catarina da Coordenadoria Regional de Campos Novos incorporam os princípios éticos e democráticos em seus registros, considerando as dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas da gestão escolar, para serem executados no período de 2024 a 2027.

Especificamente, buscou-se sugerir uma definição de ética e democracia no meio educacional com base em literaturas já existentes, identificando desafios e estratégias na prática escolar, relacionando os registros dos planos de gestão com diretrizes legais, analisando como os gestores incorporaram princípios éticos e democráticos em seus registros nas dimensões pedagógicas, administrativas, financeiras e físicas, propondo assim possíveis recomendações para uma gestão mais ética e democrática.

A pesquisa foi guiada pela seguinte pergunta: de que forma os registros nos PGE vigentes na Rede Pública de Santa Catarina da Coordenadoria Regional de Campos Novos refletem perspectivas éticas e democráticas na gestão escolar?

Os resultados revelam que a maioria contempla registros de práticas que alinham princípios éticos e democráticos, reforçando a relevância da gestão participativa. Na dimensão pedagógica, das 144 metas 46,5% consideram-se com princípios éticos e democráticos. Na dimensão administrativa, das 48 metas 66,67% consideram-se com princípios éticos e democráticos. Na dimensão financeira, das 26 metas 50% consideram-se com princípios éticos e democráticos e na parte referente à área física, das 36 metas 55,55% consideram-se com princípios éticos e democráticos.

No entanto, por ser uma pesquisa de abordagem mista, do tipo documental de natureza interpretativa, percebe-se que a falta de entendimento das dimensões pode ter causado um déficit nesse propósito, porque as dimensões administrativas alicerçam as pedagógicas, assim como as financeiras são a base da física. Partindo dessa análise documental, poderiam ser maiores os pontos percentuais das dimensões registradas com princípios éticos e democráticos, principalmente na dimensão pedagógica.

De forma empírica, acredita-se que há lacunas na implementação dos registros com

relação às práticas das ações, destacando desafios como a participação efetiva da comunidade escolar e a formação continuada dos gestores o que nos sugere um tema muito propício para uma próxima pesquisa, para poder ou não ter isso como afirmativo.

Observou-se também que as dimensões pedagógicas e administrativas apresentaram maior alinhamento parcial com diretrizes legais, embora desafios permaneçam na efetivação de ações inclusivas e participativas, enquanto que as dimensões financeiras e físicas destacaram iniciativas significativas para a transparência e melhoria da infraestrutura, mas carecem de maior engajamento comunitário e suporte institucional.

Após essa análise nos quinze PGE, conclui-se que a gestão escolar é um dos elementos fundamentais para a qualidade da Educação pública. Em Santa Catarina, a implementação da gestão democrática e ética nas escolas públicas está ancorada nos princípios da participação coletiva, transparência e corresponsabilidade, conforme preconizado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei nº 9.394/96, a LDB.

A gestão democrática na Educação pressupõe a efetiva participação da comunidade escolar nos processos decisórios. O Conselho Escolar e o Grêmio Estudantil são instâncias fundamentais nesse contexto, pois possibilitam o compartilhamento de responsabilidades entre direção, professores, estudantes, pais e demais funcionários. Esses espaços garantem que as políticas educacionais e as ações pedagógicas sejam construídas coletivamente, promovendo maior compromisso e engajamento de todos os envolvidos.

Outro aspecto essencial da gestão democrática é a transparência na administração dos recursos financeiros e na tomada de decisões, as escolas podem adotar o orçamento participativo, permitindo que a comunidade escolar delibere sobre prioridades na alocação de recursos. Essa prática fortalece a confiança entre os atores educacionais e reforça o compromisso com a ética na gestão escolar.

A ética na gestão escolar está diretamente ligada ao respeito à diversidade, à equidade no acesso à educação e à promoção de um ambiente escolar seguro e inclusivo. Gestores e educadores devem atuar com base em princípios democráticos, assegurando a pluralidade de ideias e garantindo que nenhuma forma de discriminação ou exclusão seja tolerada.

Apesar dos avanços, há desafios na efetivação da gestão democrática e ética nas escolas públicas catarinenses. A falta de formação continuada para gestores, o baixo envolvimento de algumas comunidades escolares e a precarização de recursos são obstáculos que precisam ser superados. A capacitação de diretores e professores, bem como a ampliação de canais de participação, são medidas essenciais para fortalecer essa gestão.

Portanto, a gestão democrática e ética nas escolas públicas de Santa Catarina não é

apenas um ideal, mas uma necessidade para a construção de uma Educação de qualidade e socialmente referenciada. Para que esse modelo se consolide, é imprescindível o compromisso coletivo na defesa de uma escola participativa, transparente e comprometida com a formação cidadã de seus estudantes.

Os achados estão alinhados com os fundamentos teóricos de Libâneo (2018), Lück (2002; 2006; 2015), Freire (1999) e Paro (2016), que defendem uma gestão escolar centrada na participação, e que apontam para a necessidade de uma gestão democrática como prática educativa transformadora com transparência e equidade.

Comparado a estudos anteriores, os resultados corroboram a necessidade de capacitação e políticas públicas que apoiem gestores em suas funções. A insuficiência de formações continuadas para gestores reforça a dificuldade em implementar ações de inclusão e participação.

Para Farina e Benvenuti (2024), a formação continuada emerge como um elemento essencial para aprimorar as práticas educativas, promovendo a reflexão crítica e a adoção de novas estratégias de ensino. Ao relacionarmos a gestão democrática com a formação continuada, percebemos que essa abordagem é crucial para aprimorar as práticas educativas. A gestão democrática, ao promover um ambiente de participação e colaboração, cria as condições ideais para que a formação continuada seja realmente relevante. Ela permite que os educadores se envolvam em processos reflexivos e adotem novas estratégias de ensino, o que contribui para uma gestão mais ética e inclusiva. Dessa forma, a formação continuada, dentro de uma gestão democrática, fortalece a capacidade crítica dos educadores e a qualidade do ensino, promovendo a transformação da escola em um espaço de aprendizagem e desenvolvimento contínuo.

Progredi no entendimento das práticas de gestão escolar sob princípios éticos e democráticos, permitindo com a dissertação em questão, enriquecida com a literatura na área, fornecer subsídios para gestores refletirem e aprimorarem suas práticas, porém a pesquisa reafirma que a cultura escolar tradicional é um obstáculo persistente à democratização plena da gestão escolar.

A pesquisa documental interpretativa ofereceu uma abordagem inovadora para análise de PGE, destacando também algumas limitações do estudo, como restrições na análise aprofundada de contextos individuais das escolas, a abrangência limitada ao território da Coordenadoria Regional de Campos Novos, dependência da qualidade e completude dos registros analisados, ausência de uma análise mais aprofundada sobre a relação entre a comunidade escolar e a implementação das metas.

Ao mesmo tempo, a pesquisa possibilitou abrir espaços para sugerir pesquisas futuras, como explorar as percepções de diferentes atores escolares sobre a efetividade das ações registradas, investigações qualitativas com entrevistas e observações para complementar a análise documental, ampliar o estudo para outras regiões e contextos educacionais e/ou investigar os impactos das formações continuadas para gestores na aplicação de princípios éticos e democráticos, estudos estes que ampliem o contexto geográfico, analisando outras Coordenadorias e Redes de ensino, utilizando o estado do conhecimento e a triangulação de dados por exemplo.

Ao destacar os desafios e avanços nos PGE espera-se contribuir para uma prática educacional que valorize a participação coletiva e promova o desenvolvimento humano integral. A importância do tema transcende o contexto local, podendo inspirar mudanças em políticas educacionais e práticas pedagógicas em outros territórios. O compromisso com uma gestão transformadora é um passo essencial para o fortalecimento da Educação pública e para a formação de uma sociedade mais justa e equitativa.

A pesquisa reafirma a relevância de uma gestão escolar fundamentada em princípios éticos e democráticos, reconhecendo a escola como espaço de transformação social e formação cidadã. A análise documental e bibliográfica evidenciou avanços importantes, mas também destacou a necessidade de capacitações mais robustas e políticas que favoreçam a inclusão e a equidade. Como aponta Freire (1996), a educação deve ser uma prática da liberdade, e a gestão escolar, nesse contexto, assume um papel estratégico na concretização desse ideal.

Esta dissertação contribui de maneira relevante para o debate sobre gestão escolar, evidenciando a importância de ações integradas entre gestores, comunidade e políticas públicas, que incorporem não só em registros, mas em suas ações e práticas cotidianas nas escolas princípios democráticos e éticos.

Ao abordar essas interações, buscou-se fortalecer a construção de uma educação de qualidade, inclusiva e democrática, capaz de atender as necessidades e desafios contemporâneos, prezando pela cultura do saber e um ensino aprendizagem de excelência.

Assim, espera-se que as reflexões e propostas apresentadas neste estudo sirvam como base para o aprimoramento da gestão educacional, promovendo um ambiente escolar mais colaborativo, participativo e comprometido com a formação integral dos alunos de um modo geral de toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVES, Rubens. **O poeta, o guerreiro, o profeta**. Petrópolis: Vozes, 1992.

BORSOI, Girlene Adriana Ciarnoski. **O protagonismo dos pais no desenvolvimento da gestão democrática escolar: um estudo em escolas públicas de Ensino Médio de Santa Catarina**. 2013. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba 2013.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 191-A, p. 1, 5 out. 1988. Legislação Informatizada – Constituição de 1988 – Publicação Original. Disponível em: www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacao-o-riginal-1-pl.html. Acesso em: 8 abr. 2025.

BRASIL. Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 13 jul. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18069.htm. Acesso em: 2 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 10 dez. 2023.

BRASIL. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 25 jun. 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em: 2 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Audiências e Consultas Públicas**. Brasília, c2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/audiencias-e-consultas-publicas>. Acesso em: 18 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base>. Acesso em: 8 abr. 2025.

CAVALCANTE, Márcia. **Gestão democrática e qualidade da educação**. São Paulo: Editora do Brasil, 2015.

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007.

FARINA, Ione; BENVENUTTI, Dilva Bertoldi. **Formação continuada de professores: perspectiva humana e emancipatória**. Joaçaba: Editora Unoesc, 2024.

FREIRE, Ana Maria Araújo. **A Pedagogia da Libertação em Paulo Freire**. São Paulo: UNESP, 1999.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2001.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 29. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, Moacir. **História das ideias pedagógicas**. São Paulo: Ática, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, Luciane Taffarel. **Gestão educacional e profissionalidade**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

KOSVOSKI, Deysi Maia Clair. **Aprender a ser professora: dimensões pessoal e profissional em processo**. 2020. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba 2020.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da Escola Pública: a pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 12. ed. Itapiranga: Edições Loyola: São Paulo, 1983.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2018.

LOURENÇO FILHO, Manuel Bergström. **Introdução ao estudo da Escola Nova**. 13. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.

LÜCK, Heloísa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: Cortez, 2002.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

LÜCK, Heloísa; FREITAS, Katia Siqueira de; GIRLING, Robert; KEITH, Sherry. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. São Paulo: DP&A Editora, 2001.

MORESCHO, Sandra Maria Zardo. **Gestão escolar democrática na percepção de professores da Rede Estadual de ensino de Santa Catarina: que sentidos? Quais revelações?** 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2022.

MUELLER, Sibeles. **Implicações do sistema professor online para a gestão escolar no extremo oeste de Santa Catarina: uma discussão em políticas públicas para educação**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2019.

PACHECO, Alexandra Biondo Lopes. **Opções político-práticas de gestão escolar no contexto de políticas de regulação educacional por resultados: repercussões no projeto de democratização da gestão.** 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba 2022.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública.** 4. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

RAMOS, Mozart Neves. Quais competências devem ser desenvolvidas pelos diretores? **Nova Escola**, São Paulo, 29 mar. 2021. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/20230/quais-competencias-devem-ser-desenvolvidas-pelos-diretores>. Acesso em: 19 out. 2023.

SANTA CATARINA. Decreto n. 273, de 12 de setembro de 2023. Dispõe sobre a gestão escolar democrática da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino. **Diário Oficial do Estado de Santa Catarina**, Florianópolis, 12 set. 2023. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2023/000273-005-0-2023-009.htm>. Acesso em: 13 abr. 2025.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. **Proposta Curricular de Santa Catarina: formação integral na educação básica / Estado de Santa Catarina**, Secretaria de Estado da Educação, 2014.

SANTA CATARINA. Portaria n. 39, de 13 de outubro de 2015. Estabelece as condutas proibidas aos proponentes do Plano de Gestão Escolar e as competências das instâncias, para os anos de 2015 e 2016. **Diário Oficial do Estado**, Florianópolis, n. 20.170, 23 out. 2015.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Consulta pública dos Planos de Gestão Escolar.** Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://webgesc.sed.sc.gov.br/wpuserextbuscapge.aspx>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Histórico.** Florianópolis, c2024. Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/historico/>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SANTOS, Almir Paulo dos. **Gestão democrática nos sistemas municipais de ensino de Santa Catarina: implicações da avaliação em larga escala.** 2012. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2012.

SAVIANI, Dermeval. **Escola e democracia.** 44. ed. Campinas: Autores Associados, 2021.

SCHWERTZ, Janete. **Formação continuada de professores e o IDEB: repercussões pedagógicas no “Chão” de escolas Públicas.** 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Oeste de Santa Catarina, Joaçaba, 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

SIGNIFICADOS. Escola Nova. São Paulo, 9 abr. 2020. Disponível em: <https://www.significados.com.br/escola-nova/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

SILVA, Filomena Siqueira E. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel**. 2020. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2020.

SOUZA, José Antônio. **Os desafios da gestão democrática nas escolas públicas brasileiras**. Brasília: Plano, 2010.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Activating policy levers for education 2030: the untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies**. Paris, 2018. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265951>. Acesso em: 7 abr. 2025.

APÊNDICE A – Dimensões dos Planos de Gestão 2024/2027

Quadro de registros das dimensões pedagógicas registradas nos planos de gestão em 2023, eleitos para serem executados de 2024 a 2027, que após uma pesquisa com abordagem qualitativa, do tipo documental de natureza interpretativa, foi considerada com princípios éticos e democráticos nos registros de suas metas e ações.

1 - Dimensões Pedagógicas com princípios éticos e democráticos: metas e objetivos da ação

1	Manter as atividades que proporcionam a integração entre escola e comunidade escolar, proporcionando espaço de diálogo com o objetivo de fomentar o senso de pertencimento e responsabilidade. Manter atividades já organizadas a nível estadual, como o dia da família na escola, festa junina etc., bem como incrementar o calendário com momentos que permitam a presença dos pais dentro da escola. Campeonatos esportivos, gincanas e feiras.
2	Projeto MOSAICO ESCOLAR: JUNTOS E DIVERSOS sobre respeito à diversidade. Construir um ambiente livre de preconceitos a partir de uma formação que permita, ao estudante, entender que os preconceitos são, na sua essência, desconhecimento e desinformação, construindo nele o sentimento de respeito às diversidades.
3	Promover manifestações artísticas, culturais e esportivas para todos os educandos, através de um horário mensal de Recreio Estendido, onde os alunos apresentem seus diversos talentos. Estruturar e organizar ferramentas de ensino-aprendizagem para trabalhar com os variados déficits de aprendizagem. Reduzir os níveis de evasão escolar nas turmas de Ensino Fundamental e Médio. Dar continuidade aos Programas educacionais, onde, juntos, o MEC e as secretarias de educação empreendem esforços para superar os desafios apresentados na alfabetização das crianças. Aderir ao programa Nacional Criança Alfabetizada, realizado em regime de colaboração entre União e os entes federados, este que está em fase de implantação. Ter uma biblioteca abastecida de livros, quadras amplas e bem estruturadas, laboratórios de informática e ciência bem equipados para que os alunos possam realizar pesquisas, são algumas melhorias que podem ser feitas para melhorar a experiência de aprendizagem do estudante. Incentivar os alunos à descoberta de suas habilidades, a fim de levar o educando a desenvolver a capacidade de conquistar sua autonomia. Garantir que 100% das crianças desta unidade escolar estejam alfabetizadas ao final do 2º ano do ensino fundamental. Proporcionar maiores recursos de aprendizagem aos alunos de 1º e 2º ano do Ensino Fundamental, com apoio de Assistentes de Alfabetização como facilitadores da alfabetização. Focar na leitura, escrita, interpretação e cálculos para garantir a alfabetização no tempo correto e elevar a nota do IDEB e Prova Brasil. Assegurar o monitoramento e a avaliação periódica da execução e dos resultados do Programa. Avaliar o impacto do programa na aprendizagem dos estudantes, com o objetivo de gerar evidências para seu aperfeiçoamento. Disponibilizar dispositivos e ferramentas tecnológicas, assim como investir na criação de um ambiente adequado para desenvolver o relacionamento dos alunos com a tecnologia.
4	Incentivar docentes na participação e execução de atividades de maior e menor complexidade. Elaborar e executar projetos de incentivo à pesquisa, à cultura, ao esporte, à sustentabilidade, à cidadania, à leitura e escrita. Aumentar os índices de aprovação em todos os segmentos, principalmente nas séries iniciais. Promover aulas que despertem o interesse pela leitura, escrita, cálculos e interpretação ainda no primeiro ano. Investir em mecanismos que possibilitem a qualificação social e profissional dos alunos, para que eles desenvolvam suas habilidades e possam sair da educação básica cientes de suas capacidades e afinidades, o que os ajudarão no processo de inserção do mercado de trabalho. Implementar novas metodologias considerando que há alunos que possuem maior facilidade de aprender lendo e escrevendo, outros memorizam melhor o conteúdo ouvindo e observando, há também os que preferem exercitar o conteúdo da aula para de forma prática poder assimilar o material. Desenvolver um processo de ensino e aprendizagem baseado na Proposta Curricular de SC que enfoque

	a integralidade do ser. Incentivar a leitura, declamação e escrita de poesias e outros gêneros textuais. Despertar e valorizar as habilidades artísticas dos alunos. Ofertar ao educando um ensino democrático e interligado desenvolvendo a capacidade de compreender e intervir na realidade, gerando autonomia e humanização. Traçar metas e estratégias de ensino aprendizagem para todas as turmas no início do ano letivo e reavaliá-las em dias de planejamento. Aplicar provas e simulados em busca do diagnóstico certo para cada turma e avaliar também o trabalho desenvolvido pelo professor. Possibilitar o desenvolvimento de cidadãos que sejam capazes de transformar o meio em que estão inseridos. Despertar o interesse pelo conhecimento e pela aprendizagem, para assim, instigar a curiosidade e a vontade de aprender e permanecer na escola.
5	Realizar “Bom Dia e Boa Tarde” para acolhida dos alunos com repasse das ações programadas, momentos cívicos e de reflexão, e valorização dos alunos. Mostrar aos alunos a importância do patriotismo, através homenagens cívicas e participar das atividades programadas pelo município na semana da Pátria. Recepcionar os educandos e professores de forma organizada, para depois dirigirem-se para as salas de aula e retomando os momentos cívicos semanais, não somente em datas especiais. Estabelecer relações saudáveis e de confiança com as pessoas ao seu redor, contribuindo para o seu desenvolvimento emocional e social. Reestruturar a dinâmica das sessões cívicas através de exposições culturais diversificadas, resgatando o civismo no ambiente escolar. Proporcionar o reconhecimento e a valorização dos símbolos nacionais e espírito cívico, contribuindo para a sustentabilidade cultural
6	Agendar e convidar os pais e a comunidade em geral, para participar de palestras motivacionais e educativas. Salientar a importância da educação e do estudo na vida social do ser humano.
7	Realizar competições esportivas e recreativas, em comemoração ao Dia do Estudante e Dia da Criança. Demonstrar a capacidade de obter e aceitar os resultados. Potencializar a participação daqueles que não praticam nenhum esporte, oportunizando, assim, uma maior interação entre os alunos. Integrar estudantes de diversos níveis. Estimular a competição saudável Reforçar os laços entre os profissionais de educação e os alunos através de um relacionamento baseado no carinho e respeito. Propor aos alunos desafios que levem a perceber e refletir sobre suas ações e estabelecer relações de responsabilidade, ética, sabedoria, respeito, afetividade consigo e com o próximo.
8	Elaborar políticas e processos objetivos para lidar com o bullying, além de assegurar que todos que fazem parte da comunidade escolar tenham conhecimento dessas diretrizes, seguindo-as corretamente, com os direcionamentos e procedimentos a serem seguidos, desenvolvendo projetos interdisciplinares, programas e ações pontuais para conscientizar sobre o bullying e sobre o combate à violência, enaltecendo a participação do NEPRE com atividades como: teatros, palestras, cine debates com filmes que abordam a temática, incentivando os debates em todas as disciplinas, reforçando o trabalho da escola contra as agressões sofridas. Estimular a empatia, respeito às diferenças, solidariedade, visando uma cultura de paz. Mobilizar professores a trabalhar o tema em sala de aula. Esclarecer aos alunos o que é bullying e cyberbullying e as consequências na vida dos outros. Desestimular a prática do bullying e cyberbullying no ambiente escolar. Conscientizar toda a comunidade escolar da importância da Prevenção à Violência e ao Bullying. Prever no calendário escolar ações envolvendo o tema nas pautas de reuniões de pais, na Prevenção à Violência e ao Bullying. Manter os pais sempre a par da vida escolar dos filhos, pois o contato próximo entre escolas e famílias é um dos melhores meios de identificar qualquer problema. Prevenir práticas de violência, uso de drogas e discriminação, tornando-os, todos, conscientes sobre os valores e atitudes que se deve ter no convívio com as outras pessoas, preparando-os para a vida em sociedade. Identificar possíveis casos de alunos que sofrem algum tipo de violência.
9	Conhecimento e estudo do ECA entre a equipe de professores e parceiros, como Conselho Tutelar e Oficial de Infância e Juventude, para a construção de um projeto forte e fundamentado para que

	possamos atingir alunos e famílias, consolidando um modelo de trabalho focado na cultura da paz, da autovalorização, do respeito e dos valores. Ter autoconfiança e acreditar em si mesmo através da forma como vemos o mundo, como trabalhamos e lutamos para alcançar os nossos objetivos. Garantir que a lei seja cumprida de forma integral e garanta às crianças e adolescentes direitos que proporcionam o desenvolvimento físico, mental, moral, espiritual e social. Produzir mais resultados positivos tanto na vida pessoal quanto na profissional. Efetivar trabalhos de conscientização junto aos alunos, através da confecção de cartazes, seminários e discussões sobre o tema e atividades específicas.
10	Assessorar professores e famílias, buscando e promovendo o conhecimento pedagógico, agilizando os processos para a contratação do 2º professor e acesso ao Atendimento Especializado, a fim de fortalecer o atendimento aos alunos com necessidades especiais. Garantir a qualidade de ensino educacional a cada um dos alunos com necessidades especiais, reconhecendo e respeitando a diversidade imposta. Favorecer a quebra de preconceitos sociais, bem como estimular a aprendizagem de modo mais colaborativo. Erradicar as barreiras sociais criadas pelo racismo, desigualdades de gênero, hiatos de classe e deficiência física e mental. Fortalecer o processo de Educação Inclusiva que acolha e trabalhe pedagogicamente com os alunos especiais, melhorando o processo de ensino e aprendizagem, garantindo a permanência na escola. Abrir espaço para que a cooperação, o diálogo, a solidariedade, a criatividade e o espírito crítico sejam exercitados por alunos, professores, gestores e funcionários da escola; Analisar a política de inclusão e os seus reflexos nos processos de socialização e de aprendizagem dos alunos com necessidades especiais, observando sistematicamente o interesse e o comportamento dos alunos que apresentam dificuldades de aprendizagem.
11	Promover a socialização de atividades desenvolvidas em todos os âmbitos escolares. Realizar junto com os professores o planejamento das ações a serem realizadas na escola, bem como troca de experiências, avaliação do processo ensino-aprendizagem e busca de resolução dos problemas. Auxiliar na realização dos projetos já existentes na escola, e estimular a criação de novos, dando aos responsáveis todo o suporte necessário, desde a organização, realização e posterior avaliação. Promover o respeito e a empatia entre alunos, professores e funcionários, estimulando a comunicação aberta e o apoio mútuo. Articular as ações pedagógicas da escola. Auxiliar na organização e criação de projetos pedagógicos. Fortalecer e melhorar o trabalho em equipe. Promover a comunicação clara e transparente entre todos os envolvidos na comunidade escolar, abordando questões e preocupações de maneira respeitosa e construtiva. Reconhecer os pontos positivos, apontar o que pode ser aprimorado e apresentar meios para que aconteça a melhoria desejada. Desenvolver e aprimorar a competência de diagnosticar falhas, buscar soluções e colocá-las em prática.
12	Garantir que os educadores estejam capacitados e motivados, oferecendo oportunidades de formação continuada e recursos para aprimorar suas práticas pedagógicas, melhorando o processo de ensino e aprendizagem. Estabelecer parcerias com organizações locais e promover projetos que envolvam a comunidade escolar e a sociedade em geral. Rever estratégias a partir de reflexões de quem ensina e de quem aprende, constituindo assim o processo de ensino aprendizagem que proporcione ao educando o crescimento do seu desenvolvimento pessoal. Encorajar os alunos a participarem ativamente de seu processo de aprendizagem, dando-lhes responsabilidades e envolvendo-os na tomada de decisões. Verificar a aprendizagem, o aproveitamento do educando, bem como a apuração final do rendimento escolar, sempre respeitando as diversidades existentes, promovendo o engajamento e motivação dos estudantes. Orientar os profissionais no sentido da reflexão da ação pedagógica.
13	Os estudantes que tiverem um destaque positivo de conhecimento, podem passar por um processo seletivo e se tornarem monitores da turma, auxiliando os demais colegas, podendo até mesmo ser recompensado pelo desempenho. Buscar outras formas de passar o conhecimento ao estudante, podendo utilizar vários métodos que melhor se adequam à situação, e que quanto antes for notado que os estudantes apresentam dificuldade para a absorção de conteúdo, melhor, podendo começar uma ação para colher resultados o quanto antes.
14	Continuar o desenvolvimento do Projeto “O que cabe no meu mundo” e “O que não cabe no meu

	mundo” abrangendo todos os alunos das Séries Iniciais. Desenvolver virtudes nos discentes, por intermédio de valores éticos e cívicos preconizados pelo projeto a fim de contribuir, de forma mais efetiva, para o seu convívio e desenvolvimento integral. Identificar a necessidade da vivência dos valores humanos para a melhoria da vida em sociedade. Formar para o exercício consciente da cidadania e o convívio social, baseado no respeito às diferenças e na prática do diálogo.
15	Criar o Grêmio Estudantil, para que sirva como um canal de comunicação entre estudantes e educadores. É um exercício de cidadania, convívio, representatividade, comprometimento e responsabilidade. Proporcionar aos educandos, a oportunidade do estudante ter voz ativa na administração da escola, apresentando ideias, sugestões e críticas. Contribuir para a formação e enriquecimento educacional, representando os primeiros passos na vida social, cultural e política do estudante.
16	- Identificar lacunas de aprendizagem e organizar ações pedagógicas; - Organizar e instruir as famílias quanto as rotinas pedagógicas para serem executadas em casa, em um processo de parceria; Analisar percentualmente os estudantes por cada atividade avaliativa para identificar os com <u>desenvolvimento pleno e parcial das habilidades e competências por área do conhecimento.</u>
17	- Identificar lacunas de aprendizagem e organizar ações pedagógicas; - Dentro das possibilidades, ofertar no contraturno um espaço de reforço escolar dentro da Escola; - Organizar e instruir as famílias quanto as rotinas pedagógicas para serem executadas em casa, em um processo de parceria. Analisar percentualmente os estudantes por cada atividade avaliativa para identificar os com desenvolvimento acima de 6,0 e os que estão abaixo para reorganizar ações pedagógicas e dependendo da situação buscar auxílio na rede escolar.
18	Desenvolver atividades em conjunto com a comunidade escolar e local, a fim de compreender o contexto social, criar vínculos, facilitando a resolução de problemas e continuar o excelente contato com as famílias. Além da organização conforme o calendário escolar (dia da família, festa junina/julina, atividades esportivas, fomentar parcerias como na festa da Comunidade na Capela Santa Terezinha (2ª semana de novembro) em que a Escola recebe ex-alunos e ex integrantes da Comunidade Escolar para visita e valorização do Espaço Escolar.
19	Organização de festival cultural na semana do estudante; Organização de festivais esportivos e pedagógicos nos sábados letivos. Buscar parcerias com Prefeitura Municipal para o desenvolvimento de Projetos (culturais, esportivos) que potencializem a participação da comunidade escolar e local, respeitando as especificidades locais, cultura e identidade. Resgatar a cultura local; Angariar fundos para despesas diversas; Envolver a comunidade escolar e local para efetivação de parcerias junto a entidades públicas e privadas
20	Realizar encontros com a participação do corpo docente, discente e conselhos, para que os mesmos possam avaliar e repensar a prática do PPP e buscar formadores que possam contribuir para um Plano Fático e flexível. Manter atualizado o Documento que rege a Unidade Escolar. Proporcionar momentos de estudo e participação ativa dos segmentos da comunidade educativa. Atualizar dados e metas constantes no PPP.
21	Realizar Reuniões de pais em períodos alternados. Realizar entrega de boletins oportunizando a conversa dos pais com professores. Participar ativamente das atividades do "Dia da Família na Escola". Construir com a comunidade escolar acordos de forma democrática, pautados na justiça e na ordem para que a Unidade Escolar tenha resultados positivos tanto na parte acadêmica e humana quanto na de disciplina.
22	Atividades multidisciplinares e apoio da rede escolar, com visitas técnicas, palestras e outros encaminhamentos via Conselho Tutelar, CREAS, CRAS, Assistência Social, Saúde, Polícia Militar, etc. Promover ações de prevenção a qualquer tipo de violência dentro e no entorno da Unidade Escolar
23	Fortalecer a promoção de Shows de Talentos envolvendo os alunos e a comunidade escolar. Resgatar as festas históricas da escola como: Escolha da Garota e Garoto Estudantil, Desfile da Criança Alegria. Continuar promovendo o Dia da Família na Escola e a Festa Junina estimulando a criatividade, o sentimento de pertença, a valorização da cultura e o desenvolvimento humano. Tornar o aluno, um cidadão mais crítico e criativo. Promover a interação entre pais, alunos, professores e funcionários

	Difundir a cultura nas escolas públicas. Envolver os alunos e proporcionar a inclusão entre eles. Permitir os alunos a desenvolver valores culturais e artísticos, aprendendo a se expressar melhor e recuperar os valores humanos. Propagar a aprendizagem de técnicas e expressão artísticas.
24	Promover a participação de feiras multidisciplinares na escola, na região ou em nível estadual e nacional Divulgar o trabalho realizado em sala de aula, bem como as produções individuais e coletivas dos educandos. Incentivar a pesquisa e a divulgação das habilidades individuais. Elevar o desenvolvimento intelectual, o conhecimento científico, a capacidade de planejamento e organização do estudante. Promover o crescimento pessoal, incentivar a firmeza de argumentos e a autoconfiança do estudante.
25	Realizar junto com os professores o planejamento das ações a serem realizadas na escola, bem como troca de experiências, avaliação do processo ensino-aprendizagem e busca de resolução dos problemas. Auxiliar na realização dos projetos já existentes na escola, e estimular a criação de novos, dando aos responsáveis todo o suporte necessário, desde a organização, realização e posterior avaliação. Articular as ações pedagógicas da escola. Auxiliar na organização e criação de projetos pedagógicos. Fortalecer e melhorar o trabalho em equipe. Reconhecer os pontos positivos, apontar o que pode ser aprimorado e apresentar meios para que aconteça a melhoria desejada. Desenvolver e aprimorar a competência de diagnosticar falhas, buscar soluções e colocá-las em prática.
26	Realizar competições esportivas e recreativas trimestrais ou semestrais, ou em comemoração ao Dia do Estudante, incentivando a prática esportiva saudável. Integrar estudantes de diversos níveis. Estimular a competição saudável Reforçar os laços entre os profissionais de educação e os alunos através de um relacionamento baseado no carinho e respeito. Propor aos alunos desafios que levem a perceber e refletir sobre suas ações e estabelecer relações de responsabilidade, ética, sabedoria, respeito, afetividade consigo e com o próximo.
27	- Disponibilizar o espaço da escola para eventos. - Incentivar as contribuições espontâneas principalmente da APP. Utilizar no desenvolvimento pedagógico e manutenção da escola.
28	- Reuniões, - Eventos culturais e esportivos, - Atendimento sobre as avaliações, - Disponibilização de horários para atendimento individual. - Comunicados diversos. - Formação Continuada no início e meio do ano. - Fortalecimento do Conselho de Classe. - Incentivar Hábitos de Estudo para o corpo discente. - Fornecer disponibilidade financeira para adquirir materiais equipamentos. Desenvolver uma relação de confiança e de apoio mútuo entre escola e a família na contribuição do processo pedagógico. Desenvolver o ser humano de forma integral, de caráter formativo e participativo em sociedade, além de vislumbrar usufruir de seu talento cultural e esportivo, como forma de conquista da cidadania. Elevar os índices de aprovação Diminuir os índices de evasão escolar.
29	Discutir as atividades nas reuniões, para a prática da gestão democrática. Melhorar as práticas pedagógicas.
30	Ação: Realização de atividades esportivas direcionado ao protagonismo no esporte, promovendo o incentivo e a participação dos educandos nas competições municipais, regionais e estaduais. Aproximar a família da escola através de comunicados. - Estabelecer uma relação de confiança com a comunidade. - incentivo os alunos a participar das modalidades esportivas Objetivos específicos - Estabelecer a cultura da paz e convivência harmoniosa na sociedade. - Proporcionar o diálogo como melhor forma de resolver conflitos - Desenvolver o ser humanos de forma integral, de caráter formativo e participativo em sociedade, além de vislumbrar usufruir de seu talento cultural e esportivo, como forma de conquista da cidadania.
31	Desenvolver medidas e ações voltadas a prática esportiva de qualidade e não somente como lazer e

	brincadeira Apoiar o desenvolvimento esportivo como forma de disciplina e organização
32	- Apoiar as ações em sua estrutura; - Laboratório de Informática: Incentivar sua eficiência e torná-los cada vez mais produtores do conhecimento e de uso constante no processo ensino-aprendizagem. - Corpo docente: Motivar as ações pedagógicas e valorizá-los. - Projetos de Esporte e Cultura: Apoiá-los em suas ações e integrar mais ao ensino aprendizagem. - Corpo discente: Priorizar o processo pedagógico –regulamento – disciplina – série/idade, etc.
33	Acompanhar o planejamento dos professores bem como a diversificação didática para tornar as aulas mais atrativas e de qualidade. filtrar os Projetos que a escola oferece sem cunho pedagógico e os projetos que a escola desenvolver, buscar a interdisciplinaridade. Oferecer reforço pedagógico para os alunos com dificuldade. Acompanhar e fazer valer o direito do aluno a recuperação paralela sempre que se fizer necessário. Trabalhar o sentido da avaliação para que a mesma priorize a qualidade e não somente quantidade valorizando os conhecimentos que o alunos possui. Melhorar o desempenho dos alunos, superando a média estadual em linguagens e, em matemática, aproximar da média estadual adotando medida pedagógicas eficazes e manter a crescente nas outras áreas.
34	Realizar planejamento semanal por área de conhecimento; Acompanhar, com a equipe pedagógica, o desempenho inicial dos alunos, levantando números e dificuldades; a partir de um diagnóstico, elaborar espaços para reforço; buscar apoio junto a família; acompanhar o planejamento e, se necessário, rever e replanejar as metodologias e conteúdos que estão sendo aplicados. Melhorar os índices de aprovação com um acompanhamento Pedagógico eficaz, buscando levantar as dificuldades e, a partir de um diagnóstico, adotar medidas para avançarmos.
35	Atender com eficiência os alunos com necessidades especiais, promovendo desenvolvimento intelectual e social. Oferecer condições físicas e pedagógicas para os alunos especiais matriculados na U.E. fazendo da inclusão um ato de amor, respeito ao próximo e de desenvolvimento humano e intelectual;
36	Manter o PPP da Escola sempre atualizado e a disposição da Comunidade Escolar. Realizar a revisão do PPP e incluir projetos multidisciplinares com temas transversais bem como o novo formato do NEM, adequando às novas leis, portarias e decretos sempre que necessário
37	Promover palestras, de conscientização da importância de preservar o espaço físico escolar bem como práticas educativas envolvendo os estudantes. Deixar o espaço físico limpo e organizado.
38	Organizar um programa na rádio semanal em parceria com a Rádio cidade apresentada semanalmente por uma turma. Promover a boa comunicação através de seminários, oficinas, curso de oratória com os alunos, aliada à divulgação dos assuntos escolares
39	Organizar nas redes sociais, uma página para divulgação das ações e trabalhos da escola; Dar visibilidade as atividades e projetos desenvolvidos na escola
40	Motivar a participação ativa do educando nos projetos escolares, dando-lhes a condição de opinar, elaborar e coordenar Oportunizar aos estudantes meios educacionais para que desenvolvam sua proatividade e protagonismo
41	Oferecer suporte e recursos para realização de projetos; Acompanhar, avaliar, reavaliar projetos com foco na formação integral dos estudantes, com a diversidade de saberes e pluralidade de ideias; Fomentar Projetos para execuções de experimentações (para confirmar ou refutar hipóteses)
42	Mensurar o desempenho dos estudantes periodicamente. Investir e conhecer em práticas de ensino inovadoras Capacitar a equipe de professores Melhorar a comunicação entre pais, responsáveis, alunos e escola Intensificar e aprimorar o acompanhamento dos alunos com desempenho insuficiente, buscando identificar as possíveis causas do baixo rendimento e propor os encaminhamentos necessários à superação do problema.
43	Comunicar aos pais ou responsáveis e autoridades competentes os casos de evasão, identificando as causas e tomando providências legais. • Apoiar e dar suporte a orientação educacional no trabalho pedagógico. • Acolher e engajar os alunos no ambiente escolar mostrando as normas e regras da escola, através do diálogo, atenção e compromisso para inseri-los no processo ensino aprendizagem, através de Bom Dia e Boa Tarde (mensais).

	• Conselho de classe participativo. • Articular formas de que o aluno possa sugerir e dar opiniões sobre o processo ensino aprendizagem e atividades pedagógicas. • Desenvolver atividades em conjunto com a comunidade escolar, tornando prazerosa sua permanência e o sucesso do aluno nesta Unidade Escolar.
44	• Passeio ciclístico na semana da criança. • Dar apoio e suporte as ações do grêmio estudantil na escola. • Manter os pais e/ou responsáveis avisados sobre o andamento do plano de gestão. • Manter os pais e/ou responsáveis avisados sobre o andamento da vida escolar do educando. • Envolver os pais no projeto da sustentabilidade. • Reuniões periódicas com pais e/ ou responsáveis com estudantes com baixo rendimento escolar. Estimular a participação dos pais e/ou responsáveis na vida escolar dos educandos, envolvendo nos projetos escolares.
45	• Palestras motivacionais - início de cada ano letivo. • Estudo sobre o desenvolvimento do processo pedagógico e da Nova Proposta Curricular de SC. • Criar novas estratégias que permita o docente participar ativamente de reuniões, cursos, seminários... • Organizar encontros trimestrais para o encontro fora do ambiente de trabalho. Conscientizar os docentes da importância do trabalho em equipe para o bom andamento e funcionamento integral da escola, valorizando e potencializando para o grupo, as qualidades individuais.
46	Propor práticas de ensino inovadoras para melhorar o desempenho dos alunos. Mudar o ambiente físico da sala de aula. Permitir que o aluno seja o protagonista do processo de sua aprendizagem. Propor atividades de cooperação entre os colegas. Criar um Plano de Ação para melhorar o desempenho dos alunos com atividades que os ensinem a entender qual a melhor forma de aprender para cada um deles e aplicar metodologias de estudo eficientes para o desenvolvimento e aprendizagem. Dessa forma, eles podem atuar como protagonistas da própria educação e melhorar o desempenho. Usar as metodologias ativas de aprendizagem, como Sala de aula invertida, Rotação por estações e Aprendizagem baseada em problemas, quais possibilitam colocar o aluno como protagonista do processo de ensino e aprendizagem, engajando-os com aulas mais dinâmicas e interessantes em que eles participam ativamente para chegar à resposta de seus questionamentos. Proporcionar um ensino que desperte o interesse em aprender no aluno, proporcionando desafios criativos e estímulos na criatividade.
47	Criar planos de ações, juntamente com a equipe pedagógica para melhorar o desempenho escolar, a partir deles, pensar em estratégias pedagógicas que contribuam para melhorar o desempenho dos alunos que não obtiveram bom aproveitamento no decorrer do ano letivo, como por exemplo, reforço escolar para sanar as lacunas de aprendizagem, coordenar a equipe pedagógica para que no último semestre disponibilize atividades extraclasse, podendo ser projetos interdisciplinares, trabalhos e/ou avaliações extras, oportunizando os alunos com baixo rendimento escolar a recuperar o aprendizado de forma significativa, sendo estes acompanhados pelos assistentes técnicos pedagógicos. Promover um ambiente saudável, desenvolver a confiança dos alunos para com os professores e equipe administrativa, ouvindo-os diante das necessidades, as quais podem atrapalhar de forma significativa o ensino/aprendizagem e juntos buscarmos soluções para diminuir a evasão escolar e o índice de reprovação da unidade. Proporcionar um ensino de qualidade, ampliando o conhecimento, dando ênfase na diminuição da retenção.
48	Desenvolver juntamente com os professores projetos e metas para utilização dos recursos. Usar de acordo com a necessidade escolar os recursos adquiridos.
49	Cuidar do espaço físico da escola Conscientizar a importância de preservar o espaço físico escolar
50	Em parceria com a Secretaria Estadual de Educação motivar a participação nos cursos de formação continuada. Ampliar o conhecimento para desenvolver um ensino de qualidade
51	Elaborar projetos, e na execução buscar parcerias com outros profissionais e instituições para trabalhar com temas transversais. Ampliar estudos relacionados aos temas transversais, buscando parcerias com instituições vinculadas aos assuntos trabalhados.
52	Apresentar à população as ações realizadas pelos alunos, professores e equipe gestora. Valorizar todas as ações realizadas na escola.
53	Promover palestras para incentivar a boa convivência, e ainda sabendo ouvir e considerando as opiniões Manter o respeito e o entrosamento que favorece o trabalho em equipe, sempre incentivando, orientando e respeitando as diferentes opiniões.

54	Acompanhar os estudantes matriculados para que prossigam seus estudos e nos casos de evasão, realizar a busca ativa e seguindo a legislação de cinco faltas consecutivas ou sete intercaladas será gerado o APOIA (Programa de Combate à Evasão Escolar) <u>Evitar a evasão escolar</u>
55	Proporcionar momentos de reflexão da importância do cuidado e preservação dos bens e do patrimônio público. Promover a conscientização quanto à valorização, conservação e preservação dos bens e do Patrimônio Público Escolar através de ações práticas que levem ao cuidado e o zelo pela comunidade estudantil.
56	Providenciar periodicamente reuniões de todos os segmentos da escola, engajando datas comemorativas e repasse de resultados pedagógicos avaliativos, fomentando a escuta e participação dos envolvidos em cada reunião e não apenas reproduzindo pautas já definidas, para quem sabe assim valorizar a participação e sugestões propostas pelos participantes. Garantir periodicidade no diálogo entre pais/responsáveis, professores e estudantes para deliberar ações de combate à reprovação e evasão escolar a partir de pré-conselhos e reuniões periódicas. Diálogo permanente com a comissão responsável, dando total apoio para prevenção de conflitos, incentivando os próprios alunos a serem protagonistas na mediação dos conflitos, encaminhando-os se necessário, aos profissionais competentes do núcleo para intervenções. Promover ações que fomentem a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, pais/responsáveis, professores e estudantes.
57	Promover a eleição de grupo colegiado do “Grêmio estudantil escolar”, com a construção ou aprimoramento de estatuto, por meio de votação direta, fomentando ainda mais a participação democrática na escola e o protagonismo juvenil. Reuniões periódicas para estudo e revisão de ambos os documentos, além de compartilhá-los em meios eletrônicos tornando-os públicos e de fácil acesso. Oportunizar frequentemente reuniões com as instâncias colegiadas, possibilitando a discussão e a contribuição de cada grupo dando condições para o desenvolvimento de projetos pedagógicos já praticados, tais como incentivo à leitura, Feira de matemática, Olimpíadas de Língua Portuguesa e feira de ciências. Promover ações que fomentem a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, pais/responsáveis, professores e estudantes. Fomentar espaços democráticos, participação e liderança, como a eleição do Grêmio Estudantil. Dar condições para o desenvolvimento de projetos pedagógicos já praticados, tais como incentivo à leitura, Feira de matemática, Olimpíadas de Língua Portuguesa, Feira de Ciências e outros que possam surgir.
58	Convidar pessoas capacitadas para contribuírem em temas solicitados por alunos e professores. <u>Incentivar o aprofundamento de temáticas diferenciadas. Estimular o debate e a troca de experiências.</u>
59	Conversa com equipe diretiva, advertência, contato com os pais, presença dos seguranças e do policial nos corredores, palestras com conselheiros tutelares, CRAS, CREAS, policiais, ou delegado e promotores. Reunião dos alunos indisciplinados com pais e Conselho Deliberativo. Visita e acompanhamento dos pais em sala de aula. Mural do comportamento/disciplina em sala de aula. Nota de participação e/ou comportamento. Premiação para a turma mais disciplinada. <u>Diminuir as ocorrências de indisciplina em sala de aula, no interior da escola e nos arredores.</u>
60	Palestras e gincana da arrecadação, Chamar a atenção da comunidade escolar para a importância do ato de reciclar materiais que utilizamos no cotidiano.
61	Os alunos, auxiliados pelos professores vão elaborar possíveis lemas para a escola. A comunidade vai votar e eleger o melhor. A gestão fará um quadro com o lema e colocará no hall de entrada da escola. Elaborar o lema da escola.
62	Auxiliar os professores na elaboração de um currículo significativo para a EJA. Garantir aos professores periodicamente formação continuada conforme programação da SED assegurando momentos de reflexão e consequente melhoria da sua prática pedagógica. Manter e melhorar as condições dos equipamentos tecnológicos da escola para a garantia do acesso dos alunos à cultura digital. Garantia de produção de materiais de estudos conforme orientação dos professores considerando a falta de livro didático. Promoção de projetos literários para incentivo à práticas de leitura. Aquisição de livros de literatura para ampliar o acervo literário do CEJA.

	Manter e aumentar a credibilidade da escola perante a sociedade como instituição produtora de conhecimento e formadora de indivíduos pensantes e responsáveis.
63	Manter a união da equipe através de atividades integrativas sempre ressaltando a importância do trabalho de cada um para o bom andamento da escola. Promoção de palestras e rodas de conversas sobre assuntos pertinentes às problemáticas envolvidas aos jovens e adultos. Implantação da “Caixa de diálogo”. Uma caixa disponível na escola para que se possa postar escritas espontâneas, textos literários que poderão ser lidos para a coletividade para uma possível revelação de talentos ou servir como forma de terapia no caso de problemas particulares. Promover eventos motivacionais como palestras, eventos culturais, jogos integrativos e GINCANA CULTURAL. Melhorar a auto estima de alunos e profissionais. Promover uma melhor integração e interação entre todos. Buscar a valorização das pessoas em sua individualidade, frente à coletividade e à diversidade.
64	Assegurar que todos tenham aprendizagem de qualidade, Realizar visitas pedagógicas ao menos uma vez por mês em cada sala de aula; Realizar simulados para verificação do desenvolvimento da aprendizagem Desenvolver um acompanhamento da aprendizagem pela equipe pedagógica
65	emitir relatórios conversa com os pais reuniões pedagógicas com a equipe para verificação da situação de cada aluno conselho de classe participativo
66	Proposta de atividade(s) curricular(es) com foco no desenvolvimento de competências socio-emocionais Criar mecanismos que valorizem os estudantes em sua individualidade Promover atividades que permitam os alunos socializarem seus conhecimentos; Desenvolvimento integral do estudante; Planejar atividades diversificadas, gincanas, jogos e outras atividades para ampliar a aceitação das diferentes garantindo o bom convívio. realização de atividades pedagógicas que contemplem o sentido da existência; realização permanente de orientação para organização e desenvolvimento da aprendizagem. Promovendo jogos, apresentação de projetos, seminários de leitura, debates de temas de interesse da comunidade escolar; inclusive para pais e comunidade no geral;
67	Oportunizar aos alunos a participação em feiras promovidas, e assim desenvolver o conhecimento científico; Oferecer e incentivar as pesquisas à campo, viagens de estudo de cunho pedagógico com planejamento de acordo com projetos interdisciplinares; Promover atividades que permitam os alunos socializarem seus conhecimentos; Desenvolvimento integral do estudante; Planejar atividades diversificadas, gincanas, jogos e outras atividades para ampliar a aceitação das diferentes garantindo o bom convívio. Realização de atividades pedagógicas que contemplem o sentido da existência; realização permanente de orientação para organização e desenvolvimento do projeto. Melhorar os níveis de aprendizagem de forma interdisciplinar aplicando em todos os níveis de ensino projetos integradores Proporcionar vivências que vão além da sala de aula, como viagens, atividades interescolares Incentivar projetos que contribuam de forma significativa na vida dos estudantes e na comunidade transformando-a de forma positiva.

Quadro de registros das dimensões administrativas registradas nos planos de gestão em 2023, que após uma pesquisa com abordagem qualitativa, do tipo documental de natureza interpretativa, foi considerada com princípios éticos e democráticos nos registros de suas metas e ações.

2 - Dimensões administrativas com princípios éticos e democráticos: metas e objetivos da ação

1	Promover um bom atendimento de orientação e apoio à comunidade escolar e público em geral na esfera administrativa. Atender todos com igualdade; Manter o bom funcionamento da escola, incentivar, motivar e inspirar a equipe e os alunos, garantindo a qualidade de ensino; Facilitar o acesso aos documentos dos alunos e professores, resolvendo problemas inerentes, atendendo prazos determinados para a entrega de documentos; Garantir a organização, mantendo com eficiência a parte burocrática e documental, estrutural e desenvolvimento humano. Garantir as condições de trabalho e estudo, mantendo e sistematizando as funções de cada segmento escolar. Garantir que os alunos recebam merenda dentro dos padrões exigidos; Verificar se os alimentos estão armazenados de maneira adequada e higiene na hora do preparo; Encaminhar relatório referente a merenda escolar nos prazos exigidos e de acordo com as orientações; Evitar o desperdício de materiais e produtos; Expor as informações recebidas dos órgãos superiores bem com as informações relativas à escola; Controlar os materiais de expediente e limpeza.
2	Elaboração de projetos de melhoria nos ambientes da escola e de ajardinamento, estabelecendo as prioridades e buscando parceiros junto a instituições privadas, conscientizando os alunos da importância da participação na manutenção do prédio escolar, evitando gastos desnecessários, entendendo que o que for economizado, reverterá em benefícios e conservação do ambiente no qual estão inseridos. Gerir o patrimônio escolar, não apenas conservando o que se vê como, também, entendendo o que ele representa na vida da comunidade escolar e dos que a cercam. Contratar serviços de mão de obra e reparos necessário na Unidade Escolar. Adquirir bens de expediente e consumo. Adquirir bens permanentes. Fazer o levantamento das prioridades. Realizar o ajardinamento na escola. Cobrar dos responsáveis pela manutenção um trabalho de qualidade. Buscar parcerias. Estimular a comunidade escolar da importância de cuidar do patrimônio.
3	Reuniões para discutir e definir as prioridades na utilização dos recursos recebidos pela escola; Continuar com o mural de prestação de contas bem como a utilização das redes sociais da escola para divulgação de todas as informações contábeis a cada recebimento de recurso PDDE ou Parcelas do cartão CPESC ou outro recurso que a Escola consiga ficar elegível de receber. Prosseguir com a gestão transparente e participativa; Conscientizar a comunidade escolar da importância da participação ativa nas tomadas de decisões.
4	Disponibilizar o Plano Político Pedagógico do ano anterior para toda comunidade escolar por meio de DRIVE da Escola, para acesso e eventuais propostas de modificação (que serão analisadas e conforme legislação vigente poderão ser votadas e incluídas no documento). Atualização constante do PPP da Escola; Participação efetiva de toda comunidade escolar;
5	Realizar atividades dentro e fora da sala de aula que possibilitem a formação ética, honesta e transparente despertando no aluno em todos do ambiente Escolar a verdadeira inclusão. Ter olhar respeitoso e igualitário para com o diferente. Despertar a solidariedade e fraternidade entre todos.
6	Reestruturar a dinâmica das sessões cívicas através de exposições culturais diversificadas, resgatando o civismo no ambiente escolar, mostrando aos alunos a importância do patriotismo, realizar homenagens cívicas e participar das atividades programadas pelo município na semana da Pátria. Incentivar o exercício da cidadania e do patriotismo. Proporcionar o reconhecimento e a valorização dos símbolos nacionais e espírito cívico, contribuindo para a sustentabilidade cultural. Despertar nos estudantes o desejo de conhecer, de participar ativamente da sociedade em que estão inseridos de forma crítica, reflexiva e transformadora
7	Escolher democraticamente um novo modelo de uniforme unificado, atendendo a demanda de uma nova organização escolar, respeitado os valores morais e as demandas do clima local. Facilitar o gosto pelo uso do uniforme escolar; Garantir a organização e a segurança escolar;

	Proporcionar um ambiente organizado;
8	Elaboração de projetos de melhoria nos ambientes escolares e áreas verdes, buscando parceiros junto a instituições privadas, conscientizando os alunos da importância e sua participação na manutenção do prédio escolar, evitando gastos desnecessários, tornando os ambientes mais aconchegantes, alegres e interativos. Contratar serviços de mão de obra e reparos necessário na Unidade Escolar. Adquirir bens de expediente e consumo. Adquirir bens permanentes. Fazer o levantamento das prioridades. Realizar o ajardinamento na escola. Cobrar dos responsáveis pela manutenção um trabalho de qualidade. Buscar parcerias. Estimular a comunidade escolar da importância de cuidar do patrimônio.
9	Melhorar do atendimento efetivo de orientação e apoio à comunidade escolar, dando transparência e celeridade à esfera administrativa, via momentos de reflexão coletiva como reuniões de pais para tomadas de decisões. Garantir a organização, mantendo com eficiência a parte burocrática e documental, estrutural e desenvolvimento humano. Garantir as condições de trabalho e estudo, mantendo e sistematizando as funções de cada segmento escolar. Garantir que os alunos recebam merenda dentro dos padrões exigidos; Verificar se os alimentos estão armazenados de maneira adequada e higiene na hora do preparo; Encaminhar relatório referente a merenda escolar nos prazos exigidos e de acordo com as orientações; Evitar o desperdício de materiais e produtos; Expor as informações recebidas dos órgãos superiores bem com as informações relativas à escola; Controlar os materiais de expediente e limpeza; Realizar pesquisa anual sobre o cumprimento do plano de gestão;
10	Integralizar de forma efetiva todos os setores da escola mesmo os terceirizados para a efetiva ação escolar. Melhorar efetivamente a comunicação entre os diferentes setores da escola. Apoiar e fortalecer os departamentos e setores da escola
11	Aproximar a família da escola, não somente na resolução de conflitos Ouvir as famílias nas sugestões das atividades escolares. Melhorar a relação escola família.
12	- Buscar apoio da SED para melhorar a rede de internet e rede wireless já existente e ampliar onde for necessário para torná-la ainda mais acessível à comunidade escolar, principalmente professores e alunos. - Equipar as salas de aula progressivamente com mídias. Utilização das novas mídias e tecnologias educacionais, como ferramenta pedagógica no processo de dinamização dos ambientes de aprendizagem com o objetivo de tornar o processo mais eficiente e melhora dos indicadores educacionais da escola.
13	- Promover a implantação da rádio da escola, através do grêmio estudantil, e a reativação deste importante colegiado. Promover a socialização entre as turmas durante os horários em que não estiverem em aula, para a divulgação das atividades da escola. E para o repasse das informações pertinentes ao desenvolvimento escolar.
14	Realizar reunião de pais ao final de cada trimestre. Conscientizar a família da importância do acompanhamento do rendimento escolar do educando. <u>Dando autonomia para os pais se manifestarem indicando melhorias para o desempenho acadêmico.</u>
15	Promover o DIA DA FAMÍLIA NA ESCOLA/ FORÇA TAREFA Realizar, em parceria com entidades e comércio, um dia de serviços gratuitos (palestras, oficinas, atividade cultural, etc)
16	• Recebimento de recursos financeiros para manutenção da escola e sua devida aplicação. • Realizar reuniões com os conselhos escolares para discussão das prioridades. • Divulgar amplamente e com transparência as prestações de contas. • Fazer o levantamento das necessidades em conjunto com a comunidade escolar quanto a utilização dos recursos financeiros. • Buscar parcerias sempre que possível para angariar doações e contribuições para a escola. • Conversar com os funcionários para discutir e definir a aplicação dos recursos.

	Aplicar os recursos do PDDE e da APP de forma eficiente, democrática e transparente; Programar e planejar atividades afim de arrecadar recursos financeiros.
17	Utilizar o grupo do administrativo, dos professores e dos alunos para repassar todas as informações referentes à escola Garantir que a troca de informações ocorra de forma transparente e as ações tomadas pelos envolvidos sejam coerentes.
18	Realizar a prestação de contas para a comunidade escolar e sempre atualizada. Expor nos murais, redes sociais, grupos whatsApp para a Comunidade escolar, APP, Conselho Deliberativo, pais e, ou responsáveis à prestação de contas de todo o valor em dinheiro recebido das esferas Estaduais e Federais, bem como promoções e eventos escolares que gerarem ganhos financeiros. Informar a comunidade escolar todos os recursos recebidos e aplicados.
19	Realizar na escola reunião com pais ou responsáveis regularmente Conscientizar a família da importância do acompanhamento do rendimento escolar do educando. Dando autonomia para os pais se manifestarem indicando melhorias para o desempenho acadêmico.
20	Promover o DIA DA FAMÍLIA NA ESCOLA sem custo, realizar gincana e competições esportivas saudáveis entre famílias e educandos, premiando os primeiros colocados, partilhando o lanche no período. Trazer a família na escola
21	Desenvolver com a comunidade escolar momentos de discussão sobre como melhorar e resolver problemas que surgem no decorrer do dia a dia. Descentralizar as informações e tomada de decisões
22	Usar as redes sociais para interagir com as famílias dos educandos e organização de amostras de atividades dos alunos aberta para a visitação da comunidade Informar a comunidade escolar dos acontecimentos na U.E. bem como com cada educando. Ex: WhatsApp e possibilitar que as famílias venham até a escola para prestigiar as produções dos alunos.
23	Manter o diálogo com professores, sempre observando o desenvolvimento dos alunos e identificando possíveis dificuldades de aprendizado, buscando promover recuperação paralela sempre que necessário, preferencialmente com acompanhamento pedagógico. Em alguns casos, profissionais habilitados poderão ser indicados, psicólogos(as) são exemplos. Aprimorar atividades pedagógicas existentes, bem como promover novas estratégias para o melhor desenvolvimento e aprendizado dos estudantes.
24	Oferecer reuniões periódicas para estudo e revisão de ambos os documentos, além de compartilhá-los em meios eletrônicos tornando-os públicos e de fácil acesso. Tornar PGE e PPP documentos de construção compartilhada, melhorando acesso e a publicidade de ambos. Tornar PGE e PPP documentos de construção compartilhada, melhorando ainda mais o acesso e a publicidade de ambos.
25	Estimular a presença dos pais e/ou responsáveis na Escola Realizar reuniões e eventos agradáveis e interessantes. Agendar reuniões e eventos em datas e horários que os pais possam estar presentes.
26	Estabelecer uma relação harmoniosa entre a Escola e a família. Estimular os pais e/ou responsáveis a sentirem-se parte importante da Escola. Manter os pais e/ou responsáveis informados sobre todas as atividades escolares. Incentivar a visita dos pais e/ou responsáveis a Escola.
27	Valorizar o professor nas ações do cotidiano escolar Estimular o respeito ao professor e sua dedicação ao trabalho. Promover momentos de descontração entre os docentes. Incentivar a Comunidade Escolar a valorizar o professor.
28	Estabelecer parcerias com empresas e comércio local Angariar recursos para serem transformados em melhorias e/ou aquisições para a Unidade Escolar.
29	Melhorar o convívio de alunos, professores e funcionários na Unidade Escolar. Construir um ambiente humanizado e feliz. Fazer com que todos gostem de estar na Escola.
30	Conversar com professores para que estes possibilitem avaliações diversas para uma mesma nota, com a finalidade de sucesso na aprendizagem e na avaliação. Pois sabe-se que o aluno aprende de formas diferentes e se expressa de formas diferentes, com diferentes habilidades e competências. Despertar no aluno a vontade de ser aprovado por seu próprio mérito. Incentivar a equipe docente a proporcionar aos educandos inúmeras possibilidades diferentes da construção da nota.
31	Trabalhar juntamente com os professores garantindo boas condições de trabalho com equipamentos e materiais de qualidade para a realização de todas as atividades pedagógicas.

	Buscar parcerias com as empresas para o acesso dos funcionários à escolarização. Ajudar no que for necessário para a garantia da produção de uma boa alimentação para os alunos/trabalhadores. Orientação e auxílio no encaminhamento para utilização do transporte escolar. Diminuir o índice de evasão escolar Aumentar nos alunos o interesse e o gosto por estudar
32	Diagnosticar o número de alunos evadidos, realizando um acompanhamento individualizado, utilizando de todas as ferramentas disponíveis, APÓIA, CONSELHO TUTELAR, MINSITÉRIO PÚBLICO. Reunião trimestral com Conselho tutelar e Secretaria Municipal do bem estar social sobre os evadidos Oportunizar projetos de incentivo ao hábito da leitura entre nossos alunos e professores, oferecendo a literatura já existente em nossa escola, porém, buscando parcerias para que possamos a cada dia promover o maior número de livros, que possam colaborar no gosto e criação desse hábito essencial que é a leitura. Oferecer suporte e momentos para discussões que possibilitem a elaboração de estratégias de ensino; Orientar os professores para utilizarem com eficiência as mídias e os recursos tecnológicos disponíveis; Explorar as diferentes áreas do conhecimento; Disponibilizar materiais que facilitem a aprendizagem dos alunos; Explorar a comunicação e contextualização; Promover a integração entre os diversos segmentos da comunidade escolar, buscando soluções para facilitar a aprendizagem dos alunos; Orientar os alunos na busca dos seus direitos com forma de prepará-los para o exercício da cidadania; Garantir que se cumpram as leis e deveres de cidadão;

Quadro de registros das dimensões financeiras registradas nos planos de gestão em 2023, que após uma pesquisa com abordagem qualitativa, do tipo documental de natureza interpretativa, foi considerada com princípios éticos e democráticos nos registros de suas metas e ações.

3 - Dimensões financeiras com princípios éticos e democráticos: metas e objetivos da ação

1	Captação de recursos junto à comunidade escolar com a realização de eventos (PASTELADAS, FESTA JUNINA etc.). Investimento em hardware e software que possam proporcionar um ambiente aconchegante aos estudantes, diminuindo a tendência de falta.
2	Promover juntamente com a APP da Unidade Escolar, eventos, rifas, torneios esportivos, apresentações culturais, bingos entre outros, envolvendo toda a comunidade escolar. Traçar metas, eventos e ações juntamente com a APP para angariar recursos financeiros para beneficiar os educandos.
3	Dar continuidade aos encaminhamentos de aplicação dos recursos recebidos, com as reuniões de pais/responsáveis, bem como fomentar a captação de novos recursos como por exemplo os valores do PDDE Campo, conseguido em 2021 através de Projeto da Gestão que nos permitiu alto investimento no ambiente escolar. Tendo como premissa a Gestão Participativa, Compartilhada e Democrática, como previsto na Constituição Federal, LDB, e legislações do Estado de Santa Catarina. Melhoria dos processos de ensino e aprendizagem com aquisição de materiais pedagógicos e manter os gastos em tecnologia (como Educação Conectada). Realizar aplicação dos recursos financeiros sempre conforme diretrizes e normativas legais.
4	Encontros com os Conselhos escolares para definir as prioridades para utilização dos recursos recebidos pela UE e Prosseguir com a transparência na prestação de contas utilizando as redes sociais da escola para divulgar as informações quanto aos recursos recebidos do PDDE, do cartão CPESC e outros recursos que a Escola possa ser contemplada. Manter a Comunidade Escolar informada sobre os recursos disponíveis e recebidos por parte da Escola, assim como, a sua participação efetiva de todos os segmentos na eleição das prioridades de

	investimentos e destinação dos recursos.
5	Instalar câmeras de monitoramento nos espaços externos da escola, como pátio, estacionamento, corredores, áreas verdes de convivência, refeitório visando a segurança patrimonial e física da escola e principalmente dos alunos, professores, equipe e funcionários. Garantir a segurança de todos os envolvidos no di-a-dia da escola; Prevenir possíveis ataques ao patrimônio físico e humano; Acompanhar o processo educacional;
6	- Trabalhar junto a APP para manter a escola com as prestações de contas em dia para receber os devidos recursos de forma transparente para toda a comunidade escolar. - Promover eventos de captação junto à comunidade, bem como as solicitar as contribuições espontâneas. - Trabalhar com a SED/CRE para dispendir Garantia de execução dos processos pedagógicos e administrativos das atividades educacionais.
7	Parcerias com outras esferas públicas Parcerias com entidades privadas Rifas Buscar recursos e parcerias financeiras para a realização das atividades escolares
8	Fortalecer a participação das instituições parceiras, incentivando-as a realizar promoções, palestras, eventos educativos, etc Apoiar as ações e eventos da APP e Grêmios Estudantis
9	Expor nos murais a prestação de contas de todo o valor em dinheiro recebido das esferas estaduais e federais bem como promoções e eventos escolares que gerarem ganhos financeiros Realizar ao final de cada trimestre a prestação de contas junto a comunidade escolar
10	Propor melhorias na Internet Permitir maior disponibilidade de informação e recursos para o educando, tornando o processo educativo mais dinâmico, eficiente e inovador
11	Instalar sistema de segurança com câmeras em diferentes pontos estratégicos Garantir a segurança de alunos, professores e demais funcionários.
12	Reuniões com a comunidade escolar e colegiado (APP, Conselho Deliberativo, Grêmios Estudantis), no intuito de prestar contas à comunidade sobre os recursos financeiros recebidos. Expor as ações planejadas, discutindo a efetivação dos recursos empregados, de forma coerente e transparente. Publicação dos resultados em mural fixado na U.E. como as despesas e aplicações dos recursos. Realizar reuniões com a comunidade escolar e colegiado (APP, Conselho Deliberativo, Grêmios Estudantis), no intuito de prestar contas à comunidade sobre os recursos financeiros recebidos. Expor as ações planejadas, discutindo a efetivação dos recursos empregados, de forma coerente e transparente. Publicar os resultados em mural fixado na U.E.
13	Conversar com alunos e professores das turmas atingidas sobre a importância do comparecimento no dia da realização da prova. Presentear os alunos e professores com um bilhete de boas-vindas e de gratidão pela presença. Entregar um mimo como bombom, etc para os presentes. Incentivar os alunos a realizarem a prova do SAEB. Melhorar a nota adquirida pelos alunos até este ano.

Quadro de registros das dimensões físicas registradas nos planos de gestão em 2023, que após uma pesquisa com abordagem qualitativa, do tipo documental de natureza interpretativa, foi considerada com princípios éticos e democráticos nos registros de suas metas e ações.

4 - Dimensões físicas com princípios éticos e democráticos: metas e objetivos da ação

1	Criar o projeto “EU CUIDO DO QUE É MEU” Auxiliar na construção do sentimento de pertencimento ao proporcionar a oportunidade para que cada turma “adote” um espaço da escola, fornecendo a manutenção necessária.
2	Aumentar o número de salas de aula, bem como uma biblioteca ampla e sala ambiente para as aulas de Arte. Proporcionar o bem-estar aos educandos e professores, enfatizando assim, o aprimoramento nas atividades envolvidas nestes espaços. Proporcionar um ambiente favorável ao estudo e ao ensino.
3	Manter constante observação aos pontos negativos e os avanços da estrutura física de modo a traçar novas estratégias de acessibilidade. Permitir que todos os alunos participem igualmente das atividades escolares. Criar um ambiente de aprendizado diversificado, onde todos os alunos se sintam valorizados e respeitados. Estimular o contato dos alunos com necessidades especiais com os colegas, permitindo a troca de ideias, a expressão de emoções e o contato físico para auxiliar nas diversas atividades. Entender que cada aluno tem suas particularidades e que elas devem ser consideradas como diversidade e não como problema. Capacitar os profissionais para garantir um atendimento que assegure a acessibilidade tornando a instituição acolhedora e inclusiva, garantindo uma educação de qualidade para todos os indivíduos. Conhecer o histórico pessoal e escolar do aluno com necessidades especiais, saber sobre o estado de saúde e quais os efeitos dos remédios que ele está tomando a fim de estar seguro ao sugerir qualquer atividade que exija esforço físico.
4	Viabilizar o recreio monitorado mais dinâmico e atrativo, utilizando músicas escolhidas pelos alunos, com a aquisição e instalação de um sistema de som para a área coberta da escola. Revitalizar a pintura no chão do pátio de jogos de amarelinha, trilhas, dama, xadrez e outras brincadeiras no pátio da escola. Oportunizar aos alunos a participação de atividades recreativas, visando uma convivência saudável e um melhor relacionamento entre as mesmas. Proporcionar um recreio prazeroso e com qualidade aos nossos alunos. Qualificar o intervalo, promovendo a interação entre os grupos. Acrescentar significados para o desenvolvimento dos alunos, despertando a criatividade, imaginação, raciocínio, cooperativismo e o respeito para com o outro. Exercitar nos alunos as habilidades de dialogar, ouvir e respeitar a opinião alheia e tomar decisões em conjunto.
5	Construir um espaço adequado e fechado nas laterais, para os alunos que esperam transporte escolar, principalmente para os dias frios e chuvosos. Melhorar o fluxo dos alunos e a percepção de segurança na saída da escola. Minimizar a falta de segurança e de acolhimento em dias frios e chuvosos.
6	Colocar grama sintética no espaço do parquinho infantil, promovendo assim mais conforto aos educandos. Permitir que os educandos tenham mais possibilidades de acesso ao parque. Absorver o impacto de possíveis quedas durante as brincadeiras.
7	Reestruturar os espaços escolares para a acessibilidade. Seguindo a legislação vigente reestruturar o ambiente escolar para que fique o mais adequado possível nas questões de acessibilidade.
8	Construção da Rádio Escolar Proporcionar ambiente adequado aos alunos, professores e comunidade para a prática de Linguagens e realização de comunicados.
9	Reparos e conservação do prédio. Manter o prédio escolar em condições acolhedoras e bem conservado.
10	Mobilizar a comunidade escolar a participar de forma voluntária para realização de pequenos reparos na estrutura física. Solicitar das autoridades competentes ações para a melhoria das condições físicas da escola. Divulgar nos meios de comunicação as ações realizadas que contribuíram para as melhorias. Adequar a estrutura física da UE conforme necessário. Buscar parcerias junto a sociedade civil. Estimular a comunidade a participar ativamente da vida escolar.
11	Buscar recursos junto ao Governo Estadual para o fechamento com paredes de vidro no refeitório da escola, oferecendo maior conforto e saúde para os educandos durante o inverno intenso, dias de

	chuva, ampliando o aproveitamento deste espaço. Tornar os espaços flexíveis, versáteis, termicamente confortáveis e saudáveis, contribuam para um melhor aproveitamento dos espaços, favorecendo a aplicação da aprendizagem. Primar por um ambiente que contribua para a transformação, a apropriação e a construção de conhecimentos, favorecendo sempre o aprendizado, fazendo com que as pessoas possam se sentir confortáveis e consigam reconhecê-lo como um lugar que lhes pertence.
12	Revitalização da Biblioteca Escolar, com cadastramento dos livros e mesas para leitura. Organizar espaço para uma biblioteca acessível e como promotora de conhecimento
13	Reorganizar a Secretaria da Escola para melhor atendimento ao público Colocar o AE da Escola na sala de entrada para que as pessoas que adentram na UE, tenham primeiro contato com atendimento.
14	• Adquirir equipamentos que contribuam na prática pedagógica. • Adquirir equipamentos para a reativação da rádio escolar. • Limpeza de pátios. • Aquisição de equipamentos e materiais para a melhor prática pedagógica. • Adquirir um parque para os alunos das séries iniciais (playgrounds ecológicos infantil). • Adquirir equipamentos e materiais para os laboratórios. • Solicitar a construção a Secretaria de Educação Estadual de uma mini quadra de grama sintética e coberta para a prática de esportes e recreação no componente curricular de educação física e também durante o intervalo dos estudantes do ensino fundamental inicial. • Oportunizar ações que mantenham o prédio escolar em boas condições de uso com auxílio dos conselhos escolares.
15	Manter e adequar às salas ambientes, pois esta forma permite comportar cada disciplina, oportunizando um ambiente em que o educador possa decorar, ornamentar com itens próprios de seu Componente Curricular para oferecer aos alunos um ambiente adequado. Organizar a sala ambiente
16	Solicitar ao governo Estadual um auditório Acomodar a comunidade escolar, visitantes em reuniões, palestras, formaturas ou outras atividades que a escola venha promover.
17	Campanhas de incentivo ao zelo pelo patrimônio escolar. Manter a estrutura física sempre em boas condições, realizando pequenos reparos, sempre que necessário. Campanhas do uso consciente da energia e água. Promover campanhas de incentivo ao patrimônio escolar. Manter a estrutura física sempre em boas condições, realizando pequenos reparos, sempre que necessário. Fomentar campanhas do uso consciente da energia e água.
18	Observar e eliminar qualquer barreira identificada nas dimensões físicas e pedagógicas que impossibilite a acessibilidade de qualquer integrante dessa comunidade, fazendo adequações sempre que necessário. Assegurar a toda comunidade escolar a acessibilidade conforme estabelece a Lei nº 13.146/2015
19	Buscar ajuda com os órgãos superiores para a construção de uma sala de aula e uma mini biblioteca para o CEJA. Em parceria com a empresa terceirizada garantir a qualidade do serviço de manutenção da limpeza e conservação dos ambientes. Melhorar os espaços físicos para proporcionar um melhor conforto e condições de trabalho e aprendizagem.
20	Conservação do patrimônio, melhorias nas áreas sociais sendo prioridades banheiros, refeitório e área de convivência, segurança, reposição de vidros instalações de tecnologias; Motivar o planejamento mais dinâmico das aulas, tornar o ambiente limpo agradável e sem depreciação, promover o bem estar para os alunos e professores, ambiente alegre, confortável

ANEXO A – Edital nº 2711 de 05 de Outubro de 2023

EDITAL Nº 2711, de 05 de outubro de 2023.

Dispõe sobre o processo de escolha de Plano de Gestão Escolar (PGE) nas unidades escolares de Educação Básica e Profissional, da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, em todos os níveis e modalidades de ensino para o exercício da função de Diretor de unidade escolar no período de 2024 a 2027, nos termos do Decreto Estadual Nº 273, de 12 de setembro de 2023.

1. DA IDENTIFICAÇÃO DAS UNIDADES ESCOLARES

1.1. O processo de escolha de Plano de Gestão Escolar, regulamentado pelo Decreto Estadual Nº 273/2023, ocorrerá em todas as unidades escolares da Rede Estadual de Ensino, exceto nas Escolas Indígenas, de Assentamento, Quilombolas e no Instituto Estadual de Educação (IEE), pois possuem processo amparado por legislação específica, conforme disposto no Art. 9º, § 2º do Decreto Nº 273/2023.

2. DA INSCRIÇÃO

2.1. Poderão apresentar proposta de Plano de Gestão Escolar (PGE), os proponentes que preencherem os requisitos descritos do Decreto Estadual Nº 273/2023, assim dispostos:

2.1.1 Ser servidor efetivo do Quadro do Magistério Público Estadual, com formação em nível superior e titular de um dos cargos de Professor, Especialista em Assuntos Educacionais, Assistente Técnico-Pedagógico ou Assistente de Educação.

2.1.2 Não ter sofrido no exercício da função pública penalidade disciplinar nos últimos 8 (oito) anos que antecedem à inscrição no processo de escolha.

2.1.3 Ter o estágio probatório homologado e publicado no DOE, exceto os servidores ativos que ingressaram antes da Emenda Constitucional n. 19, de 4 de junho de 1998.

2.1.4 Estar em efetivo exercício na Rede Estadual de Ensino.

2.1.5 Dispor de carga horária de 40 (quarenta) horas semanais de dedicação à unidade escolar.

2.1.6 Não ter mais de 3 (três) faltas injustificadas, registradas em sua ficha funcional, nos últimos 3 (três) anos que antecedem a sua inscrição do processo de escolha.

2.2. O proponente fica responsável pela comprovação da veracidade das informações prestadas, estando sujeito ao indeferimento da inscrição no caso de inclusão de informação inverídica.

2.3. Não poderá se inscrever no processo de escolha do Plano de Gestão Escolar na mesma unidade escolar, o profissional da educação que tenha exercido a função de Diretor por 2 (duas) vezes consecutivas, conforme Decreto Estadual Nº 273/2023.

2.3.1 Entende-se por duas vezes consecutivas, a atividade de gestão independentemente da integralidade do mandato.

2.4.2 Os proponentes que exerceram a função de diretor de unidade escolar como *pro-tempore* ou substituto não se enquadram nos termos do item 2.3 deste edital.

2.5. O PGE deverá ser elaborado considerando os elementos basilares constantes no Anexo I deste edital.

2.5.1. A SED publicará modelo de Plano de Gestão Escolar, a partir dos elementos basilares constantes no Anexo I deste Edital.

2.6. O PGE deverá ser preenchido em meio eletrônico, no período de 9h de 03/11/2023 a 23h59 min de 06/11/2023.

2.7. Nenhum proponente poderá concorrer, simultaneamente, em mais de 1 (uma) unidade escolar, conforme disposto no Art. 10, § 2º do Decreto Nº 273/2023.

2.8. Os proponentes do Plano de Gestão Escolar deverão declarar, no ato da inscrição, estarem ciente das obrigações e vedações constantes na Constituição Federal (1988); na Lei Federal Nº 9394/1996; Lei Complementar nº 170/1998; no Decreto Estadual Nº 028/2011; na Lei Complementar Estadual nº 668/2015; na Lei Estadual nº 15.381/2010 de 17 de dezembro de 2010, e no Decreto nº 1.836, de 6 de novembro de 2008, conforme disposto no Art. 10, §4º do Decreto Nº 273/2023.; e na Lei nº 6.844/1986.

2.9. A inscrição do proponente será homologada ou não, em observância aos requisitos do Decreto Estadual Nº 273/2023.

2.10. Para interposição de recurso da inscrição, o proponente deverá encaminhar requerimento para o endereço eletrônico (*e-mail*) da supervisão de ensino da sua respectiva Coordenadoria Regional de Educação (CRE) com os documentos necessários, quando for o caso, entre 13 e 14 de novembro de 2023.

2.11. A Comissão Regional de Gestão Escolar analisará os recursos interpostos e comunicará, até 20/11, o resultado ao interessado.

2.12. Em 21/11 a Comissão Estadual de Gestão Escolar publicará no site da SED a lista definitiva de inscrições homologadas.

3. DAS ETAPAS

3.1 O processo de seleção de PGE será realizado em conformidade com este edital e o Decreto Estadual Nº 273/2023, considerando o cumprimento do cronograma e das etapas a seguir:

PERÍODO/DATA	ETAPA
12/9/2023	Publicação do Decreto Estadual Nº 273 de Gestão Escolar
05/10/2023	Publicação do Edital DOE-SC.
09 a 20/10/2023	Criação da Comissão Eleitoral na unidade escolar.
Até 20/10/2023	Envio dos nomes dos membros da Comissão Eleitoral da unidade escolar para a Comissão Regional de Gestão Escolar.
03/11/2023 a 06/11/2023	Período de Inscrição com entrega dos Planos de Gestão.
06/11 a 10/11/2023	Validação da inscrição do proponente pela Comissão Regional de Gestão Escolar.
13/11/2023	Publicação no site da SED dos planos inscritos.
13/11 e 14/11/2023	Interposição de recursos.
16 e 17/11/2023	Análise de recursos.
Até 20/11/2023	Resposta dos recursos interpostos.
21/11/2023	Publicação, no site da SED, da lista definitiva dos planos homologados.
Novembro/dezembro	Organização do processo eleitoral pela comissão eleitoral.
29/11 a 01/12/2023	Defesa pública do PGE perante a comunidade escolar.
Das 8h às 17h de 03/12/2023	Votação para escolha do PGE.
03/12/2023 - Após às 17h	Apuração e divulgação dos resultados.
04 a 05/12/2023	Encaminhamento da ata com o resultado da votação pelas Comissões Eleitorais das Unidades Escolares para a Comissão Regional de Gestão Escolar por meio do Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGP-e).
04 a 05/12/2023	Interposição de recurso, junto à Comissão Regional de Gestão Escolar, ao resultado da escolha do PGE.
06/12/2023	Divulgação de resposta ao recurso interposto.
07/12/2023	Envio para a Comissão Estadual de Gestão Escolar do relatório dos proponentes escolhidos.
08/12/2023	Divulgação no site da SED do relatório dos proponentes escolhidos.
Até 12/12/2023	Encaminhamento dos processos de designação de função gratificada de Diretor de unidade escolar dos proponentes escolhidos.

Janeiro/2024	Início do exercício da função de diretor de Unidade Escolar, conforme Decreto Estadual 273/2023.
--------------	--

4. DA COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO ESTADUAL DE GESTÃO ESCOLAR

4.1. Para acompanhar a gestão escolar, inclusive a escolha do PGE, o Secretário de Estado da Educação, designará por portaria uma comissão, denominada Comissão Estadual de Gestão Escolar.

4.2. A Comissão Estadual de Gestão Escolar será composta por 5 (cinco) servidores que atuam no órgão central, sob a presidência do Diretor de Ensino.

5. DAS ATRIBUIÇÕES DA COMISSÃO ESTADUAL DE GESTÃO ESCOLAR

5.1. Elaborar o edital com as diretrizes concernentes à condução do processo de escolha do Plano de Gestão Escolar.

5.2. Elaborar o Termo de Compromisso de gestão escolar.

5.3. Organizar e coordenar o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar.

5.4. Orientar as Comissões Regionais de Gestão Escolar.

5.5. Cadastrar as Comissões Regionais de Gestão Escolar no sistema que irá gerenciar as inscrições dos candidatos.

5.6. Dirimir os casos omissos concernentes ao processo de escolha do PGE.

5.7. Fornecer suporte técnico e pedagógico às Comissões Regionais de Gestão Escolar, quando necessário.

5.8. Acompanhar, averiguar e realizar os encaminhamentos necessários, como última instância, e, após parecer da Comissão Regional, das situações e/ou denúncias que poderão surgir durante o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar.

6. DA COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO REGIONAL DE GESTÃO ESCOLAR

6.1. A Comissão Regional de Gestão Escolar será instituída por portaria do Secretário de Estado da Educação, mediante indicação do Coordenador Regional de Educação e, na sua ausência, do Supervisor Regional de Educação.

6.2. A Comissão Regional de Gestão Escolar será composta por 5 (cinco) membros da Coordenadoria Regional de Educação.

6.3. Caberá ao Coordenador Regional de Educação presidir esta comissão.

6.3.1 Caberá ao Supervisor Regional de Educação presidir esta comissão, em caso da CRE não possuir um Coordenador Regional.

7. DAS ATRIBUIÇÕES DA COMISSÃO REGIONAL DE GESTÃO ESCOLAR

7.1. Divulgar amplamente o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

7.2. Validar e homologar as inscrições dos proponentes, julgando eventuais recursos interpostos;

7.3. Orientar as Comissões Eleitorais das unidades escolares quanto ao processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

7.4 Acompanhar todo o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

7.4.1 Monitorar e avaliar semestralmente o Diretor e o Plano de Gestão Escolar.

7.4.2 Acompanhar, averiguar e realizar os encaminhamentos necessários, como primeira instância ou denúncias das situações que poderão surgir durante o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar.

7.4.3 Registrar em ata todas as reuniões, visitas e ou intervenções, realizadas durante o processo de escolha.

7.4.4 Autuar processo eletrônico com o registro de toda documentação relativa ao processo de escolha.

7.5. De suas decisões, cabe recurso imediato à Comissão Estadual de Gestão Escolar, devidamente fundamentado, que deverá ser interposto por escrito, no prazo de quarenta e oito horas para que tenha seguimento.

7.5.1 Os recursos serão instruídos de ofício e parecer da Comissão Regional de Gestão Escolar.

7.5.2 A decisão em primeira instância deverá ser encaminhada à Comissão Estadual de Gestão Escolar em até 48 horas.

8. DA COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO ELEITORAL DA UNIDADE ESCOLAR

8.1. A Comissão Eleitoral da unidade escolar deverá ser constituída a partir da indicação de 5 (cinco) membros voluntários dos diferentes segmentos que compõem a comunidade escolar, conforme Decreto Estadual Nº 273/2023.

8.1.1 Caso não haja voluntários para compor a Comissão Eleitoral da unidade escolar, a Comissão Regional de Gestão Escolar realizará a indicação do(s) componente(s).

8.1.2 Os integrantes da Comissão Eleitoral deverão assinar termo de voluntariado, a ser disponibilizado pela unidade escolar.

8.2. A Comissão Eleitoral da unidade escolar será indicada, entre os dias 09 e 20/10/2023, pela Comissão Eleitoral Regional de Gestão Escolar dentre os voluntários dos diversos segmentos da comunidade escolar.

8.3. A Comissão Eleitoral da unidade escolar será constituída por cinco pessoas, sendo, no mínimo, um representante do segmento profissionais da educação, um representante do segmento dos responsáveis de estudantes, devidamente matriculados, e um representante de estudantes, com frequência comprovada. Somar-se-ão à Comissão mais dois representantes de qualquer um dos respectivos segmentos.

8.3.1. Nos Centros de Educação de Jovens e Adultos (CEJA), a Comissão Eleitoral da unidade escolar será constituída por cinco pessoas, sendo, no mínimo, um representante do segmento profissionais da educação e um representante de estudantes, com frequência comprovada. Somar-se-ão à Comissão mais três representantes de qualquer um dos segmentos, inclusive representante do segmento dos responsáveis de estudante, quando este for menor de idade.

8.4. A relação dos membros da Comissão Eleitoral da unidade escolar será publicada na unidade escolar até a data de 21/10/2023.

8.5. A comissão eleitoral da unidade escolar, na sua primeira reunião, indicará dentre os cinco membros: o Presidente, o Vice-Presidente e o Secretário.

8.6. Não poderão compor a Comissão Eleitoral na unidade escolar os proponentes do Plano de Gestão Escolar e parentes de proponentes até segundo grau.

8.6.1 Caso um membro da Comissão Eleitoral da unidade escolar venha a ser proponente de PGE, esse membro deve ser substituído da comissão e um novo membro deve ser indicado, respeitando os itens 8.3 e 8.3.1 deste edital. Essa substituição deve ser registrada em ata pela Comissão Regional de Gestão Escolar.

8.6.2 Caso um proponente de PGE seja parente de até 2º (segundo) grau de um membro da Comissão Eleitoral da unidade escolar, esse membro deve ser substituído da comissão e um novo membro deve ser indicado, respeitando os itens 8.3 e 8.3.1 deste edital. Essa substituição deve ser registrada em ata pela Comissão Regional de Gestão Escolar.

8.7. Somente poderão compor a Comissão Eleitoral os membros da comunidade escolar com direito a voto na unidade escolar.

8.8. A constituição da Comissão Eleitoral da unidade escolar, bem como suas reuniões e demais ações pertinentes à ela, deverão ser registradas em ata para fins de documentação.

8.9 Ao término do processo de escolha de PGE, a Comissão Eleitoral da Unidade Escolar será extinta.

9. DAS ATRIBUIÇÕES DA COMISSÃO ELEITORAL DA UNIDADE ESCOLAR

9.1. Cumprir e fazer cumprir as normas legais, de acordo com o cronograma do item 3 (três) deste edital.

9.2. Responsabilizar-se pela organização, normatização e deliberações referentes ao processo de escolha do PGE, conforme estabelecido neste edital, atendendo as orientações emanadas pela SED, CRE, Comissão Regional de Gestão Escolar e legislação vigente.

9.3. Organizar, com o apoio da Assistente de Educação, a listagem dos eleitores aptos a votar.

9.4. Convocar mesários para cada seção de votação, dentre os integrantes da comunidade escolar com direito a voto, para constituir a mesa de votação (Presidente, Secretário, Primeiro Mesário e Segundo Mesário), credenciando e registrando seus nomes em ata.

9.5. Identificar, com cada proponente de PGE, o fiscal por mesa de votação, registrando o(s) nome(s) do(s) fiscal(is) na ata da votação.

9.6. Providenciar todo o material necessário ao processo de escolha de PGE.

9.7. Orientar previamente todos os envolvidos no processo de escolha de PGE.

9.8. Divulgar com antecedência o dia e horário da votação, como forma de garantir a participação de toda comunidade escolar com direito a voto.

9.9. Promover defesa pública das proposições de Planos de Gestão Escolar, considerando que:

- a) o período de defesa determinado neste edital, iniciará somente após a publicação do(s) PGE(s) e inscrições homologadas pela Comissão Regional de Gestão Escolar. A defesa pública compreende o período entre 29/11 e 01/12/2023.
- b) a defesa pública deverá ser pautada pelas propostas constantes no PGE, independente da ferramenta de divulgação.

9.10. Organizar o período de defesa pública à comunidade escolar, em articulação com o(s) proponente(s) de PGE, considerando o disposto neste Edital, no sentido de promover:

- a) a apresentação do PGE aos segmentos;
- b) a definição de ações, estratégias e ferramentas de divulgação do PGE, em reunião com os proponentes, com registro em ata.

9.11. Lavrar todas as atas utilizadas no processo de escolha de PGE.

9.12. Providenciar o arquivamento, na unidade escolar, de todos os documentos relativos ao processo de escolha de PGE.

9.13. Encaminhar a ata com o resultado da votação para a Comissão Regional de Gestão Escolar por meio do Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGP-e), no prazo de até 2 (dois) dias úteis após o término da eleição.

9.14. Promover a mediação dos conflitos e orientar os proponentes sobre as diretrizes a serem observadas no processo de Escolha de Plano de Gestão Escolar nos termos da legislação, em especial, do Decreto Estadual Nº 273/2023 e do presente Edital.

9.15. Autuar processo eletrônico com o registro de toda documentação relativa ao processo de escolha.

10 DA ORGANIZAÇÃO DA SEÇÃO ELEITORAL NA UNIDADE ESCOLAR

10.1. A Comissão Eleitoral da unidade escolar deverá organizar as seções eleitorais e os demais aspectos operacionais para o processo de escolha de PGE da unidade escolar, observando este edital e as demais orientações da SED/CRE.

10.2. Todos os membros envolvidos na organização do processo de votação (Comissão Eleitoral, Mesários, Fiscais, etc) deverão comparecer à unidade escolar, no mínimo, 30 minutos antes do início da votação para organização dos espaços de votação.

11. DA VOTAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR NAS UNIDADES ESCOLARES

11.1. A votação será realizada no dia 03/12/2023.

11.2. As urnas de votação deverão ficar abertas das 8h às 17h.

11.3. A votação ocorrerá presencialmente na Unidade Escolar, por meio eletrônico.

11.3.1 Nas Unidades Escolares onde não seja possível realizar a votação por meio eletrônico, esta ocorrerá por meio impresso.

11.4. A Comissão Eleitoral da Unidade Escolar organizará toda a logística do dia de votação, a partir de orientação advinda da Comissão Regional de Gestão Escolar.

11.5. Toda pessoa com direito a voto deverá assinar lista de presença.

11.6. Intercorrências no dia da votação deverão ser registradas em ata pela Comissão Eleitoral da Unidade Escolar, que imediatamente reportará a situação à Comissão Regional de Gestão Escolar para as devidas tratativas, quando couber.

12. DO DIREITO AO VOTO

12.1. Poderão votar no processo de escolha de PGE os membros da comunidade escolar indicados no Decreto Estadual Nº 273/2023:

- I. Os profissionais da educação em efetivo exercício na unidade escolar, qualquer que seja o regime jurídico;
- II. Responsáveis legais dos estudantes regularmente matriculados na unidade escolar;
- III. Os estudantes regularmente matriculados na unidade escolar nos anos finais do ensino fundamental, no ensino médio e na educação profissional.

12.2. É vedado o voto por representação ou por procuração sob qualquer pretexto.

12.3. Cada eleitor tem direito a votar uma única vez na mesma unidade escolar, computando-se o voto dos responsáveis legais de acordo com o número de estudantes que a eles estejam vinculados.

12.4. O proponente lotado em unidade escolar distinta daquela onde inscreveu o PGE deverá ter seu nome incluído na listagem de votação.

12.5. O professor efetivo ou admitido em caráter temporário, assistente técnico pedagógico, especialista em assuntos educacionais, assistente de educação, assessor de direção com vínculos diferentes ou contratos completando a carga horária em mais de uma unidade escolar, poderá optar em votar em qualquer uma delas ou em todas.

12.6. Não terá direito ao voto o profissional da educação e/ou funcionário da unidade escolar afastado para tratar de interesse particular ou à disposição de outro órgão ou entidade.

13 DAS CONDUTAS VEDADAS NO PROCESSO DE APRESENTAÇÃO E DEFESA DO PLANO

13.1. É proibido aos componentes da Comissão Eleitoral da unidade escolar e aos membros da seção eleitoral o uso de vestuário ou outros materiais/objetos que contenham qualquer manifestação de apoio ou censura aos proponentes de PGE.

13.2. Não será permitida a pichação de paredes, muros, painéis ou semelhantes, nas proximidades dos locais de votação.

13.3. Não será permitida a manifestação dos proponentes e de seus fiscais no entorno da unidade escolar.

13.4. Aos proponentes do PGE é vedado:

- a) Dar, oferecer, prometer, solicitar ou receber, para si ou para outrem, dinheiro ou qualquer outra vantagem, para obter voto, ainda que a oferta não seja aceita;
- b) Valer-se de métodos que tenham por fim coagir alguém a votar ou não votar em determinado proponente;
- c) Usar da violência ou grave ameaça para coagir alguém a votar, ou não votar, em determinado proponente, ainda que os fins visados não sejam alcançados;

d) No período de defesa pública, confeccionar, utilizar e/ou distribuir camisetas, chaveiros, bonés, canetas, brindes, cestas básicas ou quaisquer outros bens ou materiais que possam proporcionar vantagem ao votante, ou com a sua autorização;

e) Veicular propaganda de qualquer natureza nos muros da escola, inclusive pichação, inscrição a tinta, exposição de placas, estandartes, faixas, cavaletes, bonecos e assemelhados;

f) Colocar propaganda de qualquer natureza nas árvores e nos jardins localizados em áreas públicas, bem como em muros, cercas e tapumes divisórios, mesmo que não lhes causem danos;

g) Agir em desacordo com as deliberações da Comissão Eleitoral da unidade escolar, definidas em reunião específica com a participação dos proponentes;

h) Promover, no dia da votação, com o fim de impedir, embaraçar ou fraudar o exercício do voto, a concentração de votantes, sob qualquer forma, inclusive o fornecimento gratuito de alimento e transporte.

13.4.1 A adoção de quaisquer das condutas anteriormente elencadas pelo proponente do Plano de Gestão Escolar será comunicada à Comissão Regional de Gestão Escolar, que, após análise, julgará em primeira instância e deliberará sobre a manutenção do proponente no processo de escolha do Plano de Gestão Escolar.

14. DO PROCESSO DE APURAÇÃO

14.1. Ao final do período de votação, o Presidente e o Secretário da Mesa de votação encerrarão o pleito eleitoral.

14.2. A apuração dos votos ocorrerá imediatamente após o período de votação.

14.3. Os mapas de apuração ficarão sob a guarda da Comissão Eleitoral da unidade escolar.

14.4. A mesa apuradora dos votos será conduzida pela Comissão Eleitoral da unidade escolar.

14.5. Após a apuração dos votos, as urnas serão lacradas e o resultado registrado e lavrado em ata da Comissão Eleitoral, contendo a assinatura do Presidente, Vice-Presidente e Secretário da Comissão Eleitoral, dos Fiscais e de cada proponente de PGE, se estes acompanharem a apuração.

14.5.1 Cada proponente pode indicar um único fiscal para acompanhar o processo de apuração dos votos.

14.6. Procedida à apuração dos votos, caberá ao Presidente da Comissão Eleitoral afixar, em local acessível, o resultado da escolha, destacando o PGE vencedor.

14.7. Após a divulgação do resultado oficial do PGE escolhido, os proponentes que se julgarem prejudicados poderão interpor recurso na Comissão Regional de Gestão Escolar, no prazo máximo de 02 (dois) dias úteis, tomando por base a legislação e todos

os atos normativos que regem o presente processo de escolha de Plano de Gestão Escolar.

14.7.1 A Comissão Regional de Gestão Escolar deverá responder o recurso em 01 (um) dia útil.

14.8. A Comissão Eleitoral encaminhará a ata com o resultado da votação para a Comissão Regional de Gestão Escolar por meio do Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGP-e), no prazo de até 2 (dois) dias úteis após o término da eleição.

15. DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR ESCOLHIDO

15.1. A eleição de Plano de Gestão Escolar, conforme Decreto Estadual Nº 273/2023, só será considerada se atingir o quórum mínimo de 50% (cinquenta por cento) mais 1 (um) de votantes aptos em cada um dos segmentos (profissionais de educação, responsáveis legais e estudantes), conforme Art. 12 do Decreto Nº 273/2023.

15.2. Caso haja o quórum mínimo de votantes em cada um dos segmentos, será considerado escolhido o PGE que obtiver o maior número de votos válidos apurados, assim entendidos os votos dados aos Planos que se enquadrem nos dispositivos do Decreto Estadual Nº 273/2023, não sendo computados os votos brancos e nulos.

15.2.1 Em caso de único proponente na unidade escolar, será considerado escolhido o PGE que obtiver 50% (cinquenta por cento) mais 1(um) de votos favoráveis ao Plano, assim entendidos os votos dados aos Planos que se enquadrem nos dispositivos do Decreto Estadual Nº 273/2023, em seu Art. 13, não sendo computados os votos brancos e nulos.

15.3. Em caso de empate, serão observados os seguintes critérios para desempate, nesta ordem:

15.3.1 O proponente de PGE com mais tempo de exercício na unidade escolar em que inscreveu o PGE;

15.3.2 O proponente de PGE com mais tempo de exercício no Magistério Público;

15.3.3 O proponente de PGE com maior idade.

15.4. Não havendo quórum mínimo de 50% (cinquenta por cento) mais 1 (um) de votantes aptos em cada um dos segmentos definidos no Decreto Estadual Nº 273/2023, a votação será desconsiderada.

15.4.1 Em caso de desconsideração da eleição, conforme descrito no item 15.4, a escolha do diretor da Unidade Escolar é prerrogativa do Governador do Estado, por indicação da Coordenadoria Regional de Educação.

15.4.2. Caso o diretor seja indicado pela Coordenadoria Regional de Educação, o indicado deverá apresentar seu PGE, atendendo os critérios do Decreto Nº 273/2023.

16. DO MONITORAMENTO DO PROCESSO DE ESCOLHA DE PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

16.1. Todas as reuniões realizadas durante o processo de escolha de PGE deverão estar registradas e lavradas em ata.

16.2. Os registros do processo de escolha de PGE serão solicitados pela Comissão Estadual de Gestão Escolar por meio eletrônico para este fim, em período pré-definido que será amplamente divulgado pela Comissão Regional de Gestão Escolar.

16.3. O Presidente da Comissão Eleitoral da unidade escolar será o responsável pelo encaminhamento, via SGP-e, dos documentos citados no item 16.2.

17. DA DESIGNAÇÃO

17.1. O PGE escolhido pela comunidade escolar resultará na nomeação, por parte do Governador, do profissional da educação para o exercício da função de Diretor das unidades escolares mantidas pelo Estado, para um período de 04 (quatro) anos, desde que se atenda ao Decreto Estadual Nº 273/2023.

17.2. O diretor de Unidade Escolar designado pelo Governador, após consulta à Coordenadoria Regional de Educação, será nomeado para o exercício da função de Diretor das unidades escolares mantidas pelo Estado, para um período de 04 (quatro) anos, desde que se atenda ao Decreto Estadual Nº 273/2023.

17.3. Todo diretor de Unidade Escolar deverá firmar Termo de Compromisso de Gestão Escolar com vigência entre a data da designação até 31 de dezembro de 2027, conforme o Decreto Estadual Nº 273/2023.

18. DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

18.1. Para o cumprimento do acompanhamento e da avaliação do PGE, previstos no Capítulo IX, do Decreto nº 273 de 2023, os proponentes deverão realizar o diagnóstico da realidade da unidade escolar conforme estrutura definida no Anexo I, deste Edital, considerando, pelo menos, os resultados dos indicadores descritos no Anexo II (Indicadores), excetuando aqueles descritos nos itens 18.1.4, 18.1.5, 18.1.6 e 18.1.7.

18.1.1 Serão utilizados como linha de base para o acompanhamento e a avaliação do PGE os últimos resultados disponibilizados de todos os indicadores descritos no Anexo II até a data de publicação deste Edital, exceto daqueles destacados nos itens 18.1.4, 18.1.5, 18.1.6 e 18.1.7.

18.1.2 Às unidades escolares que ainda não possuem resultados para os indicadores do Anexo II serão atribuídos os últimos resultados da rede estadual de ensino de seu município como linha de base. Caso o município não possua resultados para os referidos indicadores, serão atribuídos os resultados da rede estadual de ensino de Santa Catarina para a unidade escolar.

18.1.3 Às unidades escolares cujos resultados dos indicadores não se referem à última observação, serão atribuídos seus últimos resultados disponibilizados e estes serão sua linha de base.

18.1.4 Os resultados dos indicadores de nível de satisfação da comunidade escolar com a gestão escolar, avaliação das condições físicas do ambiente escolar e avaliação das condições de tecnologias de suporte ao processo de ensino e aprendizagem serão obtidos por meio da aplicação anual da Avaliação Institucional, a partir do primeiro ano de execução do PGE.

18.1.5 Os primeiros resultados do indicador sobre a aprovação em cursos para gestão escolar ofertados pela SED serão coletados a partir do primeiro ano de execução do PGE.

18.1.6 Os primeiros resultados do indicador de desempenho escolar dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, linha de base, serão referentes ao primeiro trimestre letivo do primeiro ano de execução do PGE.

18.1.7 O indicador de variação do total de matrículas terá como linha de base o total de matrículas do ensino fundamental e médio no último dia do primeiro mês letivo, a partir do primeiro ano de execução do PGE, e seus resultados serão trimestrais.

18.1.8 A inserção do diagnóstico referente ao indicador de variação do total de matrículas é recomendada para dimensionamento do desafio para a permanência dos estudantes.

18.1.9 A linha de base para o acompanhamento e a avaliação do PGE referente aos indicadores descritos no item 18.1.4 serão os resultados do primeiro ano de execução do PGE.

18.2. As metas para cada um dos indicadores serão definidas em portaria específica e terão como referência os resultados da linha de base.

18.2.1 Estas metas serão utilizadas no processo de acompanhamento e avaliação do PGE, por parte da Comissão Regional de Gestão Escolar.

18.3. A SED disponibilizará um painel com os resultados e as metas dos indicadores determinados nesta seção e, quando possível, apresentará a série histórica para os últimos 5 anos.

18.4. Os proponentes deverão utilizar as informações contidas no painel de indicadores do item 18.3. para a realização do diagnóstico e a definição das metas do PGE.

18.4.1 As metas do PGE deverão ser iguais ou maiores que aquelas contidas no painel de indicadores do item 18.3.

18.5 A não obrigatoriedade de inclusão de determinados indicadores neste momento não impede que o proponente os utilize no diagnóstico do PGE.

18.6 Os resultados e metas dos indicadores referentes aos itens 18.1.4, 18.1.5, 18.1.6 e 18.1.7 devem ser considerados pelo proponente vencedor em seu PGE tão logo sejam disponibilizados no formato descrito no item 18.3.

18.7. Os critérios e as orientações referentes ao processo de acompanhamento e avaliação do PGE, por parte da Comissão Regional de Gestão Escolar, serão publicados em portaria específica.

19. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

19.1. O proponente do PGE que descumprir ou deixar de atender às instruções e recomendações determinadas em legislação vigente e neste edital poderá ser excluído do processo de escolha de PGE, conforme disposto no Decreto 273/2023.

19.2. Nos casos em que as unidades escolares forem desativadas, o diretor será destituído.

19.3. Os casos omissos serão resolvidos nas seguintes instâncias, respectivamente: Comissão Regional de Gestão Escolar e Comissão Estadual de Gestão Escolar.

19.4. O Diretor com PGE escolhido indicará o(s) assessor(es) de direção, com anuência da Coordenadoria Regional de Educação.

19.5. Este Edital entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Florianópolis, de 5 de outubro de 2023.

ARISTIDES CIMADON
Secretário de Estado da Educação

ANEXO I**ELEMENTOS BASILARES PARA A CONSTRUÇÃO DO PGE****1. IDENTIFICAÇÃO DO(A) PROPONENTE DO PGE**

- Matrícula;
- Nome;
- Data de Nascimento;
- CPF;
- Endereço Residencial;
- Telefone;
- *E-mail* institucional;

2. IDENTIFICAÇÃO DA UNIDADE ESCOLAR E INDICADORES EDUCACIONAIS

- Nome da unidade escolar;
- Coordenadoria Regional de Educação a que pertence;
- Município;
- Endereço;
- Níveis e modalidades de ensino ofertados;
- Quantidade de turmas por etapas, modalidades de educação e turno de funcionamento;
- Quantidade de professores em exercício da docência (Efetivos e Temporários);
- Quantidade de professores em outras atividades na escola;
- Quantidade de servidores.
- Indicadores e metas de acompanhamento e avaliação do PGE.

3. FORMAÇÃO ACADÊMICA DO PROPONENTE

- Neste campo, o proponente poderá incluir toda sua formação profissional, graduação(ões) e pós-graduação(ões).

4. O PLANO DE GESTÃO ESCOLAR (PGE)

- Título do Plano de Gestão Escolar
- Introdução;
- Objetivo Geral;
- Diagnóstico da Unidade Escolar, a partir dos indicadores e demais aspectos da Unidade Escolar;
- Plano de Ação (Indicador, Metas, objetivos e ações, a partir dos indicadores e demais aspectos da Unidade Escolar);
- Avaliação do Plano;
- Considerações Finais;
- Referências

ANEXO II

INDICADORES DE DIAGNÓSTICO, ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO
DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

Dimensão	Indicador	Descrição	Periodicidade	A quem se aplica	Fonte	Observação
Pedagógica	Desempenho escolar dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental	Percentual de estudantes com desenvolvimento pleno e parcial das habilidades e competências por área do conhecimento, no trimestre	Trimestral	Unidades escolares com oferta dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, exceto EJA	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina - SISGESC	Esse indicador será calculado para cada área do conhecimento e serão considerados somente os componentes curriculares obrigatórios contidos na BNCC.
	Desempenho escolar dos Anos Finais do Ensino Fundamental	Percentual de estudantes com nota média por área do conhecimento, maior ou igual a 6,0, no trimestre	Trimestral	Unidades escolares com oferta dos Anos Finais do Ensino Fundamental, exceto a EJA	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina - SISGESC	Esse indicador será calculado para cada área do conhecimento e serão considerados somente os componentes curriculares obrigatórios contidos na BNCC.

Pedagógica	Desempenho escolar do Ensino Médio	Percentual de estudantes com nota média por área do conhecimento, maior ou igual a 6,0, no trimestre	Trimestral	Unidades escolares com oferta Ensino Médio, exceto EJA e educação profissional	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina - SISGESC	Esse indicador será calculado para cada área do conhecimento e serão considerados somente os componentes curriculares obrigatórios contidos na BNCC.
	Taxa de aprovação nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental	Percentual de estudantes aprovados nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental	Anual	Unidades escolares com oferta dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, exceto a EJA	INEP/Censo da Educação Básica	
	Taxa de aprovação nos Anos Finais do Ensino Fundamental	Percentual de estudantes aprovados nos Anos Finais do Ensino Fundamental	Anual	Unidades escolares com oferta dos Anos Finais do Ensino Fundamental, exceto a EJA	INEP/Censo da Educação Básica	
	Taxa de aprovação no Ensino Médio	Percentual de estudantes aprovados no Ensino Médio	Anual	Unidades escolares com oferta do Ensino Médio, exceto a EJA	INEP/Censo da Educação Básica	

Pedagógica	Varição do total de matrículas (taxa de retenção no ano corrente)	Varição do total de matrículas (em valores absolutos e relativos)	Trimestral	Todas as unidades escolares estaduais, exceto de EJA e educação profissional concomitante e subsequente	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina - SISGESC	Terá como linha de base o total de matrículas registrado no SISGESC no último dia do primeiro mês letivo.
	Resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para 5º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa	Nota média no SAEB em Língua Portuguesa – 5º ano do Ensino Fundamental	Bianual	Unidades escolares com oferta do 5º ano do Ensino Fundamental	INEP/SAEB	
	Resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para 9º ano do Ensino Fundamental em Língua Portuguesa	Nota média no SAEB em Língua Portuguesa – 9º ano do Ensino Fundamental	Bianual	Unidades escolares com oferta do 9º ano do Ensino Fundamental	INEP/SAEB	

	Resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para 3ª/4ª série do Ensino Médio em Língua Portuguesa	Nota média no SAEB em Língua Portuguesa – 3ª/4ª série do Ensino Médio	Bianual	Unidades escolares com oferta da 3ª/4ª série do Ensino Médio	INEP/SAEB	
	Resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para 5º ano do Ensino Fundamental em Matemática	Nota média no SAEB em Matemática – 5º ano do Ensino Fundamental	Bianual	Unidades escolares com oferta do 5º ano do Ensino Fundamental	INEP/SAEB	
	Resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para 9º ano do Ensino Fundamental em Matemática	Nota média no SAEB em Matemática – 9º ano do Ensino Fundamental	Bianual	Unidades escolares com oferta do 9º ano do Ensino Fundamental	INEP/SAEB	

	Resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) para 3ª/4ª série do Ensino Médio em Matemática	Nota média no SAEB em Matemática – 3ª/4ª série do Ensino Médio	Bianual	Unidades escolares com oferta da 3ª/4ª série do Ensino Médio	INEP/SAEB	
Administrativa	Nível de satisfação da comunidade escolar com a gestão escolar	Percentual da comunidade escolar satisfeita com a atuação da gestão escolar	Anual	Todas as unidades escolares estaduais	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina - SISGESC	Resultados obtidos através da aplicação da Avaliação institucional
	Aprovação em cursos para gestão escolar ofertados pela SED	Aprovação em todos os cursos ofertados pela SED	Anual	Todas as unidades escolares estaduais	Sistema Eletrônico	Resultados obtidos através da aprovação em todos os cursos ofertados.
Física	Avaliação das condições físicas do ambiente escolar	Percentual da comunidade escolar satisfeita com as condições físicas do ambiente escolar	Anual	Todas as unidades escolares estaduais	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina - SISGESC	Resultados obtidos através da aplicação da Avaliação institucional
	Avaliação das condições de tecnologia de suporte ao processo de ensino	Percentual da comunidade escolar satisfeita com as condições de suporte ao processo de ensino e aprendizagem	Anual	Todas as unidades escolares estaduais	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina - SISGESC	Resultados obtidos através da aplicação da Avaliação institucional

	e aprendizag em					
--	-----------------------	--	--	--	--	--

ANEXO B – Decreto nº 273, de 12 de setembro de 2023**ESTADO DE SANTA CATARINA****DECRETO Nº 273, DE 12 DE SETEMBRO DE 2023**

Dispõe sobre a gestão escolar democrática da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA, no uso das atribuições privativas que lhe conferem os incisos I e III do art. 71 da Constituição do Estado, conforme o disposto na Lei federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e de acordo com o que consta nos autos do processo nº SED 128873/2023,

DECRETA:

CAPÍTULO I
DOS PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO BÁSICA E
PROFISSIONAL DA REDE ESTADUAL DE ENSINO

Art. 1º São princípios da gestão escolar democrática da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino, de acordo com o art. 14 da Lei federal nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do processo pedagógico da escola; e

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

CAPÍTULO II
DA AUTONOMIA ESCOLAR

Art. 2º A autonomia escolar, respeitada a legislação específica em vigor, será assegurada pela formulação e implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP) e do Plano de Gestão Escolar da unidade escolar, instrumentos que serão elaborados com a participação da comunidade escolar, por meio de instâncias colegiadas.

Parágrafo único. A proposta pedagógica definida no PPP será fundamentada no Currículo Base da Educação Infantil e Ensino Fundamental do Território Catarinense nos Planos Nacional e Estadual de Educação, devendo considerar os resultados das avaliações externas e internas que a unidade escolar produz e as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação (SED).

Art. 3º A autonomia escolar, dentre outros requisitos legais, será também assegurada por:



ESTADO DE SANTA CATARINA

I – ações e estratégias que garantam o acesso, a inclusão e a permanência dos estudantes na unidade escolar;

II – práticas pedagógicas que fortaleçam a construção de um espaço democrático, de modo a fortalecer a participação da comunidade escolar; e

III – acompanhamento e controle de indicadores que demonstrem a qualidade de ensino e de aprendizagem.

CAPÍTULO III DA GESTÃO ESCOLAR

Art. 4º A gestão escolar democrática da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino de que trata este Decreto tem por finalidade priorizar a qualidade educacional e promover a transparência dos processos pedagógicos e administrativos.

Art. 5º A gestão escolar democrática da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino, em todas as etapas e modalidades, tem por princípios a gestão democrática, o planejamento, a avaliação permanente, a autonomia escolar, a organização do ambiente escolar, o monitoramento de processos, a avaliação de resultados educacionais e a gestão dos resultados educacionais.

Art. 6º A gestão escolar será exercida pela equipe gestora, com observância dos princípios constitucionais, das diretrizes e normas oriundas da SED, da legislação específica em vigor, do PPP e do Plano de Gestão Escolar.

§ 1º A equipe gestora de que trata o *caput* deste artigo será composta pelo Diretor de unidade escolar, que a coordenará, por 1 (um) ou mais Assessores de Direção da unidade escolar a serem escolhidos nos termos deste Decreto e por profissionais de apoio técnico-pedagógico e técnico-administrativo, quando couber.

§ 2º Ao Diretor de unidade escolar compete:

I – planejar, coordenar, acompanhar e avaliar todas as atividades escolares;

II – executar e fazer executar a política administrativa e o pleno cumprimento do projeto pedagógico da escola;

III – cumprir e fazer cumprir o Regimento Interno e as deliberações dos demais órgãos sociais;

IV – zelar pelo fiel cumprimento de toda a legislação aplicável à escola, na esfera de sua competência;

V – praticar, na esfera administrativa, todos os atos necessários à boa ordem e eficiência dos serviços;

VI – estabelecer políticas de capacitação permanente do quadro de profissionais da escola;



ESTADO DE SANTA CATARINA

VII – zelar pelas diretrizes e políticas de educação, ensino e aprendizagem da escola;

VIII – planejar ações e definir estratégias com vistas à permanência dos alunos na escola;

IX – propor ações para a permanente melhoria dos espaços escolares;

X – planejar previamente o ano letivo e todas as necessidades físicas, materiais, administrativas, técnicas e pedagógicas da escola com os devidos cronogramas;

XI – desenvolver programas de avaliação permanente das atividades da escola;

XII – representar a escola sempre quando necessário;

XIII – responder, diante da Coordenadoria Regional da Educação e SED, por toda a política, as ações e os resultados da unidade escolar;

XIV – convocar e presidir, quando necessário, as atividades e reuniões de pais ou responsáveis, do corpo docente, dos conselhos, dos discentes e dos técnico-administrativos;

XV – definir e implementar a política de informatização no campo operacional e no didático pedagógico;

XVI – anular, desconsiderar ou substituir, ouvido o Conselho de Classe, em até 48 (quarenta e oito) horas, no todo ou em parte, a avaliação de aprendizagem que apresentar irregularidade, erro, defeito de formulação ou correção;

XVII – definir e redefinir o número de turmas;

XVIII – decidir, consultando o Conselho de Classe nos casos omissos ou emergenciais, os problemas na escola;

XIX – exercer outras atribuições emanadas da Coordenadoria Regional de Educação ou da SED;

XX – acompanhar e fiscalizar a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar de que trata a Lei federal nº 11.947, de 16 de junho de 2009;

XXI – participar das formações promovidas pela SED;

XXII – proceder ao uso adequado do Cartão de Pagamento do Estado de Santa Catarina (CPESC) e demais recursos destinados à unidade escolar; e

XXIII – cumprir todos os prazos com relação às prestações de conta da unidade escolar.



ESTADO DE SANTA CATARINA

CAPÍTULO IV DA COMUNIDADE ESCOLAR

Art. 7º A comunidade escolar é constituída por:

- I – profissionais da educação em efetivo exercício na unidade escolar, qualquer que seja o regime jurídico;
- II – estudantes regularmente matriculados na unidade escolar; e
- III – pais ou responsáveis legais dos estudantes regularmente matriculados na unidade escolar.

CAPÍTULO V DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

Art. 8º O Plano de Gestão Escolar deverá contemplar objetivos, metas, ações e respectivos indicadores, alinhados com o compromisso do Estado para uma educação de qualidade, garantindo o acesso, a permanência e a inclusão dos estudantes na Rede Estadual de Ensino, bem como o percurso e itinerário formativos deles, com ênfase na aprendizagem e na perspectiva de formação integral, na aprendizagem de competências, em consonância com o PPP, no Currículo Base da Educação Infantil e Ensino Fundamental do Território Catarinense e na legislação vigente.

§ 1º O Plano de Gestão Escolar será elaborado para a execução no período de 4 (quatro) anos, devendo ser apresentado e levado para aprovação da comunidade escolar em data a ser fixada por edital, no primeiro ano do mandato do atual Governador do Estado.

§ 2º As dimensões e os elementos mínimos obrigatórios para a elaboração do Plano de Gestão Escolar serão definidos pela SED, por meio de edital.

CAPÍTULO VI DO PROCESSO DE ESCOLHA

Art. 9º O processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar ocorrerá da seguinte forma:

- I – inscrição do proponente;
- II – submissão, no ato da inscrição, da proposta de Plano de Gestão Escolar;
- III – validação da inscrição do proponente pela Comissão Regional de Gestão Escolar;
- IV – interposição e análise de recurso em caso de indeferimento da inscrição do proponente;
- V – homologação e publicação da inscrição com o respectivo Plano de Gestão Escolar à comunidade escolar no portal eletrônico da SED;



ESTADO DE SANTA CATARINA

VI – defesa pública da proposta de Plano de Gestão Escolar perante a comunidade escolar; e

VII – escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar.

§ 1º A SED publicará portaria e edital no Diário Oficial do Estado (DOE) com diretrizes concernentes à condução do processo descrito no *caput* deste artigo, em até 30 (trinta) dias de antecedência ao período em que inicia a inscrição.

§ 2º Os efeitos deste artigo não se aplicam às escolas indígenas, de Assentamento, Quilombolas e ao Instituto Estadual de Educação (IEE).

Seção I Da Inscrição do Proponente

Art. 10. Os profissionais da educação interessados em participar do processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar deverão preencher os seguintes requisitos:

I – ser servidor efetivo do Quadro do Magistério Público Estadual, com formação em nível superior e titular de um dos cargos de Professor, Especialista em Assuntos Educacionais, Assistente Técnico-Pedagógico ou Assistente de Educação;

II – não ter sofrido no exercício da função pública penalidade disciplinar nos últimos 8 (oito) anos que antecedem à inscrição no processo de escolha;

III – ter o estágio probatório homologado e publicado no DOE, exceto os servidores ativos que ingressaram antes da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998;

IV – estar em efetivo exercício na Rede Estadual de Ensino;

V – dispor de carga horária de 40 (quarenta) horas semanais de dedicação à unidade escolar;

VI – não ter mais de 3 (três) faltas injustificadas, registradas em sua ficha funcional, nos últimos 3 (três) anos que antecedem a sua inscrição do processo de escolha; e

VII – ter avaliação suficiente dos indicadores de que tratar o art. 36 deste Decreto, na execução do Plano de Gestão Escolar, no período anterior à inscrição.

§ 1º Não poderá se inscrever no processo de escolha do Plano de Gestão Escolar na mesma unidade escolar, o profissional da educação que tenha exercido a função de Diretor por 2 (duas) vezes consecutivas.



ESTADO DE SANTA CATARINA

§ 2º Nenhum proponente poderá concorrer, simultaneamente, em mais de 1 (uma) unidade escolar.

§ 3º Não poderá se inscrever no processo de escolha o profissional da educação que na execução de Plano de Gestão Escolar, no período imediatamente anterior à inscrição, não tenha atingido o desempenho mínimo previsto no art. 36 deste Decreto.

§ 4º Os proponentes do Plano de Gestão Escolar deverão declarar, no ato da inscrição, estarem cientes das vedações previstas na Lei nº 15.381, de 17 de dezembro de 2010, e no Decreto nº 1.836, de 6 de novembro de 2008.

Seção II Da Escolha

Art. 11. Será escolhido o Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar que obtiver o maior número de votos válidos apurados, não sendo computados os votos em branco e nulos.

§ 1º Os Planos de Gestão Escolar somente serão submetidos à votação após cumpridas todas as etapas de que trata o art. 9º deste Decreto.

§ 2º Na unidade escolar onde houver único proponente, ele será considerado escolhido, desde que seja atingido o *quórum* mínimo eleitoral, de acordo com o art. 13 deste decreto.

Art. 12. Estão aptos a votar no processo de escolha:

I – os profissionais da educação em efetivo exercício na unidade escolar, qualquer que seja o regime jurídico;

II – responsáveis legais dos estudantes regularmente matriculados na unidade escolar; e

III – os estudantes regularmente matriculados na unidade escolar nos anos finais do ensino fundamental, no ensino médio e na educação profissional.

§ 1º É vedado o voto por representação, sob qualquer pretexto.

§ 2º Cada eleitor tem direito a votar uma única vez na mesma unidade escolar, computando-se o voto dos responsáveis legais de acordo com o número de estudantes que a eles estejam vinculados.

§ 3º Os profissionais da educação em efetivo exercício que possuírem vínculos diferentes ou complementação de carga horária em mais de uma unidade escolar poderão votar em qualquer uma delas ou em todas.

Art. 13. O *quórum* mínimo eleitoral será de 50% (cinquenta por cento) mais um de votantes aptos em cada segmento, de acordo com o disposto no art. 12 deste Decreto.



ESTADO DE SANTA CATARINA

Parágrafo único. Não havendo *quórum* mínimo eleitoral em cada um dos segmentos definidos no art. 12 deste Decreto, a votação será desconsiderada e o Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar é de livre escolha do Governador do Estado por indicação da Coordenadoria Regional de Educação.

Art. 14. Havendo empate serão observados os critérios de escolha, na seguinte ordem:

I – o proponente com mais tempo de exercício na Unidade Escolar em que se inscreveu;

II – o proponente com mais tempo de exercício no Magistério Público Estadual; e

III – o proponente com maior idade.

Art. 15. A SED definirá as datas e os procedimentos para a votação do Plano de Gestão Escolar por meio de edital publicado no DOE.

Seção III

Da Defesa Pública do Plano de Gestão Escolar

Art. 16. A defesa pública do Plano de Gestão Escolar perante a comunidade escolar ocorrerá após ser ele homologado pela Coordenadoria Regional de Educação e publicizado em cada unidade escolar.

Parágrafo único. A duração da defesa pública do Plano de Gestão Escolar será definida no Edital de que trata este artigo.

CAPÍTULO VII DAS COMISSÕES

Art. 17. Para normatização, coordenação, fiscalização, orientação do processo de escolha do Plano de Gestão Escolar, bem como monitoramento e avaliação da execução do referido Plano, serão constituídas as seguintes comissões:

I – Comissão Estadual de Gestão Escolar no âmbito da SED;

II – Comissão Regional de Gestão Escolar em cada Coordenadoria e Supervisão Regional de Educação; e

III – Comissão Eleitoral em cada unidade escolar.

Parágrafo único: As Comissões Eleitorais das unidades escolares ficam subordinadas à respectiva Comissão Regional de Gestão Escolar, e ela à Comissão Estadual de Educação.



ESTADO DE SANTA CATARINA

Seção I

Da Comissão Estadual de Gestão Escolar

Art. 18. São atribuições da Comissão Estadual de Gestão Escolar:

I – elaborar o edital com as diretrizes concernentes à condução do processo de escolha do Plano de Gestão Escolar;

II – elaborar o Termo de Compromisso de gestão escolar;

III – organizar e coordenar o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

IV – orientar as Comissões Regionais de Gestão Escolar;

V – cadastrar as Comissões Regionais de Gestão Escolar no sistema que irá gerenciar as inscrições dos candidatos;

VI – dirimir os casos omissos concernentes ao processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar; e

VII – fornecer suporte técnico e pedagógico às Comissões Regionais de Gestão Escolar.

Art. 19. A Comissão Estadual de Gestão Escolar será constituída por Portaria do Secretário de Estado da Educação (SED) e composta por 5 (cinco) servidores que atuam no órgão central, sob a presidência do Diretor de Ensino.

Seção II

Da Comissão Regional de Gestão Escolar

Art. 20. São atribuições da Comissão Regional de Gestão Escolar:

I – divulgar amplamente o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

II – validar e homologar as inscrições dos proponentes, julgando eventuais recursos interpostos;

III – orientar as Comissões Eleitorais das Unidades Escolares quanto ao processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

IV – acompanhar todo o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

V – monitorar e avaliar semestralmente o Diretor e o Plano de Gestão Escolar;



ESTADO DE SANTA CATARINA

VI – acompanhar, averiguar e realizar os encaminhamentos necessários, como primeira instância ou denúncias das situações que poderão surgir durante o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

VII – registrar em ata todas as reuniões, visitas e ou intervenções, realizadas durante o processo de escolha; e

VIII – autuar processo eletrônico com o registro de toda documentação relativa ao processo de escolha.

Art. 21. A Comissão Regional de Gestão Escolar será instituída por portaria do Secretário de Estado da Educação, mediante indicação do Coordenador Regional de Educação e, na sua ausência, do Supervisor Regional de Educação.

Art. 22. A Comissão Regional de Gestão Escolar será composta por 5 (cinco) membros da coordenadoria regional de educação, e sua presidência ficará sob a responsabilidade do Coordenador Regional de Educação ou, na sua ausência, do Supervisor Regional de Educação.

Art. 23. Após o processo, ficará sob responsabilidade da Comissão Regional de Gestão Escolar monitorar e avaliar semestralmente a execução do Plano de Gestão Escolar e seu proponente.

§ 1º Compete à Comissão Regional de Gestão Escolar o monitoramento e suporte técnico e pedagógico às unidades escolares no que se refere à execução do Plano de Gestão Escolar.

§ 2º Quando ocorrer a avaliação semestral e a Comissão Regional de Gestão Escolar constatar que o Plano de Gestão Escolar não está sendo cumprido ou os indicadores estabelecidos não atingirem suas metas, o Diretor de unidade escolar será substituído por outro profissional de livre escolha do Governador do Estado, após indicação da Coordenadoria Regional de Educação, desde que cumpridos os requisitos do art. 10 deste Decreto.

Seção III

Da Comissão Eleitoral da Unidade Escolar

Art. 24. São atribuições da Comissão Eleitoral da Unidade Escolar:

I – cumprir e fazer cumprir as normas legais do Edital que orienta a escolha de Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar;

II – responsabilizar-se pela organização e execução das deliberações referentes ao processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar na respectiva unidade escolar;

III – organizar a sessão de defesa pública das proposições de Plano de Gestão Escolar;



ESTADO DE SANTA CATARINA

IV – convocar mesários (Presidente, Secretário, Primeiro Mesário e Segundo Mesário) da(s) mesa(s) receptora(s), credenciando e registrando seus nomes em ata;

V – identificar, junto a cada proponente, o fiscal por mesa receptora e registrar seus nomes em ata;

VI – constituir a mesa de votação, com Presidente, Secretário, Primeiro Mesário e um Segundo Mesário, escolhidos dentre os integrantes da comunidade escolar;

VII – providenciar o material necessário ao processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor da unidade escolar;

VIII – orientar previamente os envolvidos no processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor da unidade escolar;

IX – definir e divulgar com antecedência o horário da votação, como forma de garantir a participação de toda comunidade escolar;

X – lavrar as Atas da votação;

XI – encaminhar a ata com o resultado da votação para a Comissão Regional de Gestão Escolar por meio do Sistema de Gestão de Processos Eletrônicos (SGP-e), no prazo de até 2 (dois) dias úteis após o término da eleição;

XII – providenciar o arquivamento de todos os documentos relativos ao processo de escolha de Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar na respectiva unidade escolar; e

XIII – publicizar os Planos de Gestão Escolar que serão submetidos à escolha da comunidade de cada unidade escolar.

Parágrafo único. A comissão a que se refere o *caput* deste artigo possui caráter transitório sendo instalada em período determinado no edital de acordo com o cronograma do processo de escolha do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar.

Art. 25. A Comissão Eleitoral da unidade escolar será constituída por 5 (cinco) membros indicados pela Comissão Eleitoral Regional de Gestão Escolar dentre os voluntários dos diversos seguimentos da comunidade escolar.

Parágrafo único. Não poderão compor a Comissão Eleitoral na unidade escolar os proponentes do Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar e parentes de proponentes até segundo grau.

CAPÍTULO VIII DO PROCESSO DE DESIGNAÇÃO, EXERCÍCIO E VACÂNCIA DA FUNÇÃO DE DIRETOR DE UNIDADE ESCOLAR E DE ASSESSOR DE DIREÇÃO DE UNIDADE ESCOLAR

Art. 26. Cabe ao Governador do Estado nomear o profissional da educação para o exercício da função de Diretor das unidades escolares mantidas pelo Estado.



ESTADO DE SANTA CATARINA

§ 1º Os profissionais da educação de que trata o *caput* deste artigo deverão preencher os requisitos do art. 10 deste Decreto e o Diretor de unidade escolar deverá ser o responsável pela execução do Plano de Gestão Escolar escolhido pela comunidade escolar.

§ 2º A designação de Assessor de Direção de unidade escolar deverá observar os requisitos da Lei Complementar nº 668, de 28 de dezembro de 2015, e o disposto nos incisos I a VI do art. 10 deste Decreto, considerando a extração dos dados de enturmação do ano em curso.

§ 3º Aplicam-se às funções de Diretor de unidade escolar e de Assessor de Direção de unidade escolar as vedações previstas na Lei nº 15.381, de 2010, e no Decreto nº 1.836, de 2008.

§ 4º Será realizada anualmente a redefinição do número de Assessores de Direção de unidade escolar, tendo como base a extração dos dados de enturmação do Sistema de Gestão Educacional da SED referente ao dia primeiro de abril do ano em curso, em conformidade com a legislação específica em vigor.

Art. 27. Será concedida alteração temporária, enquanto perdurar a função de Diretor de unidade escolar e Assessor de Direção de unidade escolar, aos profissionais de educação que possuam carga horária inferior a 40 (quarenta) horas semanais.

Art. 28. Será permitido aos profissionais de educação que detenham cargo de provimento efetivo com carga horária de 40 (quarenta) horas semanais a designação de Diretor e de Assessor de Direção em unidade escolar, independentemente do número de turnos de funcionamento.

§ 1º Na unidade escolar com 3 (três) turnos de funcionamento o Diretor de unidade escolar fica impedido de exercer outra atividade remunerada, pública ou privada.

§ 2º Fica vedado ao Assessor de Direção de unidade escolar assumir aulas na mesma unidade escolar em que atua.

Art. 29. A vacância da função de Diretor de unidade escolar e de Assessor de Direção de unidade escolar ocorrerá por:

- I – término da vigência do plano;
- II – a pedido;
- III – destituição;
- IV – aposentadoria;
- V – assunção de mandato eletivo; ou
- VI – morte.



ESTADO DE SANTA CATARINA

Art. 30. Na hipótese de vacância da função de Diretor de unidade escolar sua substituição se dará por escolha do Governador do Estado, após indicação da Coordenadoria Regional de Educação.

Art. 31. Caberá ao Secretário de Estado da Educação, no caso de afastamento superior a 30 (trinta) dias consecutivos do Diretor de unidade escolar, consultada a Coordenadoria Regional de Educação, designar um Diretor de unidade escolar em caráter temporário pelo período que perdurar o afastamento.

§ 1º Aplica-se o disposto no *caput* deste artigo à função de Assessor de Direção de unidade escolar.

§ 2º Fica assegurado ao titular da função de Diretor ou de Assessor de Direção de unidade escolar, nos 30 (trinta) primeiros dias de afastamento, o pagamento da função gratificada.

§ 3º Nos casos de afastamento por licença maternidade fica assegurado o pagamento da função gratificada ao titular da função de Diretor ou de Assessor de Direção de unidade escolar enquanto perdurar o afastamento.

Art. 32. A destituição do Diretor de unidade escolar poderá ocorrer por meio de despacho fundamentado do Secretário de Estado da Educação ao Governador do Estado, nas seguintes hipóteses:

I – por avaliação da Comissão Regional de Gestão Escolar da gestão em que constatar o não cumprimento dos indicadores projetados e nos termos do Plano de Gestão Escolar;

II – por inobservância a qualquer disposição deste Decreto;

III – por penalização em processo administrativo disciplinar; e

IV – por descumprimento das atribuições dispostas na Lei nº 6.844, de 29 de julho de 1986.

Art. 33. Cabe ao Diretor de unidade escolar, com participação da comunidade escolar, a prática de todos os atos necessários à gestão da unidade escolar, em consonância com o PPP, o Plano de Gestão Escolar, as diretrizes da SED, o Currículo Base da Educação Infantil e Ensino Fundamental do Território Catarinense e a legislação específica em vigor.

Art. 34. Cabe ao Assessor de Direção de unidade escolar auxiliar o Diretor de unidade escolar no desempenho de suas atribuições pedagógicas e administrativas da unidade escolar.

CAPÍTULO IX DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO PLANO DE GESTÃO ESCOLAR



ESTADO DE SANTA CATARINA

Art. 35. O cumprimento do Plano de Gestão Escolar será monitorado e avaliado pela Comissão Regional de Gestão Escolar.

Art. 36. Compete à Comissão Estadual de Gestão Escolar estabelecer critérios para o processo de acompanhamento e avaliação do Plano de Gestão Escolar considerando, dentre outros, os indicadores a seguir apresentados:

- I – desempenho dos estudantes;
- II – percentual de aprovação;
- III – nível de satisfação da Comunidade Escolar com a gestão escolar;
- IV – resultados de avaliação em nível estadual, nacional ou internacional;
- V – percentual de retenção ou de evasão escolar;
- VI – aprovação em cursos para gestão escolar ofertados pela SED;
- VII – avaliação das condições físicas do ambiente escolar;
- VIII – avaliação das condições de tecnologias de suporte ao processo de ensino e aprendizagem; e
- IX – outros que o planejamento estratégico de educação da SED venha estabelecer.

§ 1º Para avaliação dos indicadores apresentados nos incisos I, II e IV do *caput* deste artigo serão considerados os contextos de complexidade da gestão, de esforço para alcance dos resultados e o nível socioeconômico da unidade escolar.

§ 2º Para avaliação dos indicadores apresentados nos incisos III e V do *caput* deste artigo serão consideradas as respectivas pontuações diretas.

§ 3º Excetuam-se da avaliação do indicador a que se refere o inciso IV do *caput* deste artigo as unidades escolares de Educação de Jovens Adultos (EJA) e de educação profissional.

§ 4º Serão especificados no Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar, as metas dos indicadores a serem considerados no processo de monitoramento e avaliação, respeitando o disposto neste artigo.

§ 5º Os indicadores descritos no *caput* deste artigo serão fixados no planejamento estratégico da SED.



ESTADO DE SANTA CATARINA

Art. 37. A periodicidade da avaliação dos indicadores apresentados no art. 36 deste Decreto será semestral, de acordo com o planejamento estratégico da SED, e monitorado e avaliado pela Comissão Regional de Gestão Escolar.

Parágrafo único. A periodicidade da avaliação descrita no *caput* deste artigo não se aplica as unidades escolares de EJA e de educação profissional.

CAPÍTULO X DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 38. Os casos omissos serão dirimidos pela SED que poderá expedir normas complementares que se fizerem necessárias para o cumprimento deste Decreto, devendo ser observadas as disposições da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, da Lei do Sistema Estadual de Ensino e demais disposições legais.

Art. 39. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 40. Fica revogado o Decreto nº 194, de 31 de julho de 2019.

Florianópolis, 12 de setembro de 2023.

JORGINHO DOS SANTOS MELLO
Governador do Estado

ESTÊNER SORATTO DA SILVA JÚNIOR
Secretário de Estado da Casa Civil

ARISTIDES CIMADON
Secretário de Estado da Educação

Modelo do Termo de autorização.

**Termo de Ciência e Autorização para Publicação Eletrônica na Biblioteca Digital da
Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc**

1. Identificação do material bibliográfico:

- () TCC Graduação;
 () TCC Pós-graduação Especialização;
 (x) Dissertação;
 () Tese.

2. Identificação da autora: ANA PAULA BRANCO DE CAMARGO MAZIERO

Curso: PPGED- PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – UNOESC-SC

Título do Trabalho: OS REGISTROS COM PERSPECTIVAS ÉTICAS E DEMOCRÁTICAS
NOS PLANOS DE GESTÃO ESCOLAR VIGENTES DA REDE PÚBLICA ESTADUAL

DE

SANTA CATARINA DA COORDENADORIA REGIONAL DE CAMPOS NOVOS.

E-mail: anapaulabcm@hotmail.com

Orientador: Dilva Bertoldi Benvenutti

e-mail: dilva.benvenutti@unoesc.edu.br

Número de páginas: 182

Data de defesa: 19/03/2025 Data de entrega do arquivo: 14/04/2025.

3. Informações de acesso ao documento:

Este trabalho é confidencial?¹ () Sim (x) Não

Pode ser liberado para publicação na Biblioteca Digital (x) Total () Parcial

Em caso de publicação parcial, assinale as permissões:

- () Sumário
 () Resumo
 () Bibliografia
 () Outras permissões, quais?

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação supracitada, de acordo com a Lei nº 9610/98, autorizo a Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc, a disponibilizar gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, conforme permissões assinadas acima, do documento, em meio eletrônico, na Rede Mundial de Computadores, no formato especificado², para fins de leitura, impressão e/ou download pela Internet, a título de divulgação da produção científica gerada pela Universidade, a partir desta data.

4. Está sujeito a registro de patente?

(☒) Não

(☐) Sim. Informar o nº do processo de encaminhamento ao Escritório de Interação e Transferência de Tecnologia. _____

Declaro ser de minha responsabilidade a autoria do texto referente ao Trabalho de Conclusão de Curso.

Local e data, Vargem 14 de abril de 2025.

Documento assinado digitalmente
 ANA PAULA BRANCO DE CAMARGO MAZIERO
 Data: 13/04/2025 21:46:41-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura da autora

¹ Esta classificação poderá ser mantida por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à Coordenação do Curso. Todo resumo estará disponível para reprodução, conforme Regulamento do Programa de Pós-graduação da Unoesc.

² Texto (PDF); imagem (JPG OU GIF); som (WAV, MPEG, AIFF, SND); vídeo (MPEG, AVI, QT), outros (específico da área).

Os dados pessoais solicitados neste formulário serão utilizados apenas no processo de publicação eletrônica da biblioteca digital da Unoesc.

A qualquer momento, o titular dos dados poderá consultar os dados pessoais tratados, bem como os prazos legais para seu armazenamento, mediante solicitação por e-mail ou por escrito remetida ao Encarregado de Proteção de dados, conforme artigo 8º, §5, da Lei nº 13.709/18 (LGPD).

Este termo de autorização deve ser digitalizado e anexado na parte final do trabalho entregue ao curso.