

Dhian Rafael Barbosa Ramos

O PLANO DE GESTÃO ESCOLAR DE SANTA
CATARINA: GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
EDUCAÇÃO?

Passo Fundo

2025

Dhian Rafael Barbosa Ramos

O PLANO DE GESTÃO ESCOLAR DE SANTA
CATARINA: GESTÃO DEMOCRÁTICA NA
EDUCAÇÃO?

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Humanidades, Ciências, Educação e Criatividade, da Universidade de Passo Fundo, como requisito para obtenção do título de mestre em Educação sob a orientação da professora Dra. Luciane Spanhol Bordignon.

Passo Fundo

2025

CIP – Catalogação na Publicação

R175p Ramos, Dhian Rafael Barbosa
O plano de gestão escolar de Santa Catarina [recurso eletrônico] : gestão democrática na educação / Dhian Rafael Barbosa Ramos. – 2025.
2.1 MB ; PDF.

Orientadora: Profa. Dra. Luciane Spanhol Bordignon.
Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Passo Fundo, 2025.

1. Educação e Estado - Santa Catarina. 2. Escolas - Organização e administração. 3. Política pública - Educação. 4. Democracia e educação. I. Bordignon, Luciane Spanhol, orientadora. II. Título.

CDU: 37.014.53

Catalogação: Bibliotecária Juliana Langaro Silveira - CRB 10/2427

Dhian Rafael Barbosa Ramos

O Plano de Gestão Escolar de Santa Catarina: Gestão
democrática na Educação?

A banca examinadora abaixo, APROVA em 28 de julho de 2025, a Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade de Passo Fundo, como requisito parcial de exigência para obtenção de grau de Mestre em Educação, na linha de pesquisa Política Educacional.

Dra. Luciane Spanhol Bordignon - Orientadora
Universidade de Passo Fundo - UPF

Dra. Egeslaine de Nez
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Dr. Altair Alberto Fávero
Universidade de Passo Fundo - UPF

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus que me concedeu saúde e disposição para enfrentar esse desafio que é o Mestrado. Agradecer a minha família pela compreensão em momentos difíceis e na ausência. Agradeço a Universidade de Passo Fundo e o PPGEduc - Programa de Pós-Graduação em Educação, desde a coordenadora do curso Dra. Cleci Teresinha Werner da Rosa como todos os professores e, em especial, a minha orientadora Professora Dra. Luciane Spanhol Bordignon. Agradecer a CAPES -Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela bolsa Prosuc II concedida para realização do Mestrado. Agradecer as duas escolas em que foi realizada a pesquisa, EEB Padre Antônio Vieira e EEB Isidoro Silva, suas respectivas direções, professores e alunos das segundas séries do Ensino Médio, por gentilmente responderem ao questionário para realização da pesquisa, bem como a Coordenadoria Regional de Educação que autorizou a mesma. Enfim agradeço a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para essa dissertação e que sirva de embasamento para a construção de uma gestão cada vez mais democrática.

Dedico essa dissertação a todos os gestores escolares que, com muita dedicação e comprometimento, trabalham incansavelmente na Gestão Escolar, não medindo esforços para se alcançar uma educação pública de qualidade.

RESUMO

A presente dissertação analisa o modelo de gestão escolar inserido no estado de Santa Catarina a partir de 2013 e tem, como pesquisa de campo, duas escolas estaduais localizadas no interior deste estado. A metodologia é quantitativa e qualitativa e, quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como documental, bibliográfica e pesquisa de campo com questionário. Este último é destinado aos professores e alunos de duas escolas da rede estadual do município de Anita Garibaldi/SC. A problemática da pesquisa é formulada do seguinte modo: de que forma a materialização do plano de gestão escolar contribui para os movimentos da Gestão Democrática? O objetivo geral da presente pesquisa caracteriza-se por analisar a materialização dos planos de gestão escolar nos movimentos da Gestão Democrática. Os objetivos específicos do estudo consistem em: identificar as políticas públicas educacionais e sua vinculação com os sistemas e escolas, bem como o ciclo de políticas; analisar teoricamente os pressupostos e representações pedagógicas da gestão democrática; identificar o ofício do diretor de escola e a materialização do plano de gestão escolar; compreender os passos de desenvolvimento dos Planos de Gestão Escolar implementados nas unidades estaduais de Santa Catarina e sua avaliação. Os principais referenciais teóricos adotados são Arroyo (1979), Ball e Bowee (1992), Boredave (1994), Veiga (1998), Libâneo (2001), Souza (2009), Paro (2018) e Vieira (2011). O instrumento de coleta de dados foi o questionário (*Google Forms*) direcionado aos alunos e professores do 2º ano do ensino médio das escolas pesquisadas. Os dados foram analisados por 63 estudantes, correspondendo a 70,89%, e 20 professores, equivalendo a 80,64% dos que responderam à problemática da pesquisa. Os encaminhamentos conclusivos apontam para um grande movimento e avanço da gestão democrática por meio da materialização do Plano de Gestão, pois garante a participação da comunidade, respeita o coletivo e possibilita uma gestão democrática com acesso às discussões e tomada de decisões. Percebe-se, comumente, a execução de um planejamento prévio pelo preponente do plano que, em virtude da participação da comunidade escolar, pode ser avaliado e mudado durante a vigência do Plano. Faz-se, contudo, uma ressalva de que o Plano, embora traga em si elementos de uma cultura de gestão democrática, só poderia assegurar essa prática de forma efetiva se estivesse respaldado por uma Política de Estado — e não apenas de governo —, considerando que a gestão democrática deve estar, prioritariamente, a serviço da defesa da Escola Pública.

Palavras Chave: política educacional; gestão democrática; ciclo de políticas; plano de gestão.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the school management model implemented in the state of Santa Catarina since 2013 and uses field research in two state schools located in the interior of the state. The methodology is quantitative and qualitative, and the technical procedures include documentary, bibliographic, and questionnaire-based field research. The questionnaire was administered to teachers and students at two state schools in the municipality of Anita Garibaldi, Santa Catarina. The research question is formulated as follows: how does the implementation of the school management plan contribute to Democratic Management movements? The general objective of this research is to analyze the implementation of school management plans within Democratic Management movements. The specific objectives of this study are to: identify public education policies and their links to systems and schools, as well as the policy cycle; theoretically analyze the pedagogical assumptions and representations of democratic management; identify the role of the school principal and the implementation of the school management plan; understand the development steps of School Management Plans implemented in the state units of Santa Catarina and their evaluation. The main theoretical frameworks adopted are Arroyo (1979), Ball and Bowee (1992), Boredave (1994), Veiga (1998), Libâneo (2001), Souza (2009), Paro (2018), and Vieira (2011). The data collection instrument was a questionnaire (Google Forms) addressed to second-year high school students and teachers in the schools studied. The data were analyzed by 63 students, corresponding to 70.89%, and 20 teachers, equivalent to 80.64% of those who responded to the research problem. The conclusive findings point to significant progress and advancement in democratic management through the implementation of the Management Plan, as it ensures community participation, respects the collective, and enables democratic management with access to discussions and decision-making. It is common to see the execution of prior planning by the plan's proponent, which, due to the participation of the school community, can be evaluated and changed during the Plan's validity. However, it is important to note that the Plan, although it contains elements of a culture of democratic management, could only effectively ensure this practice if supported by a State Policy—and not just a government policy—considering that democratic management must prioritize the defense of public schools.

Keywords: educational policy; democratic management; policy cycle; management plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Algumas Políticas Educacionais no Brasil – Período 1929 a 2024.....	19
Quadro 2 - Políticas Educacionais de Santa Catarina no período de 2007 a 2022.....	24
Quadro 3 - Principais Contextos do Ciclo de Políticas	27
Quadro 4 - Governadores Eleitos, vices que assumiram e partidos políticos - Período de Mandato: 2002 -2024.....	28
Quadro 5 - Exemplo de perguntas do SAGE.....	38
Quadro 6 - Categorias de análise	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Unidades Escolares, matrículas e turmas de Santa Catarina	21
Figura 2 - Divisão das Coordenadorias Regionais de Educação	21
Figura 3 - Unidades Escolares e total de alunos da 27º CRE	22
Figura 4 - Município de Anita Garibaldi que foi realizado pesquisa na 27ª CRE.....	22
Figura 5 - Unidades Escolares de Anita Garibaldi, matrículas e turmas.....	23
Figura 6 - Número de alunos totais para a pesquisa do 2º ano do Ensino Médio	23
Figura 7 - Linha do tempo dos Governos	28
Figura 8 - Linha do Tempo dos Decretos	30
Figura 9 - Sistemática do MAAP	42
Figura 10 - Dimensões a serem avaliadas no novo modelão de avaliação - MAAP.....	42
Figura 11 - Escolas da Pesquisa	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos alunos	47
Gráfico 2 - Escola na qual os alunos pertencem.....	47
Gráfico 3 - Formas de Escolha de Gestão	48
Gráfico 4 - Participação no monitoramento do PGE.....	50
Gráfico 5 - Gênero dos Professores	54
Gráfico 6 - Tempo de Magistério	55
Gráfico 7 - Escola Pertencente	56
Gráfico 8 - Áreas de dedicação do gestor.....	58
Gráfico 9 - Participação no monitoramento do PGE.....	59

LISTA DE SIGLAS

APP	Associação de Pais e Professores
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAEE	Certificado de Apresentação e Apreciação Ética
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CF	Constituição Federal
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
DEM	Democratas
EEB	Escola de Educação Básica
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MAAP	Monitoramento de Avaliação e Aplicação do PGE
MEC	Ministério da Educação
PGE	Plano de Gestão Escolar
PL	Partido Liberal
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNE	Plano Nacional de Educação
PNLD	Programa Nacional do Livro Didático
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PROUNI	Programa Universidade para todos
PSD	Partido Social Democrático
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PSL	Partido Social Liberal
SAGE	Sistema de Avaliação da Gestão Escolar
SC	Santa Catarina
SED	Secretaria de Estado da Educação
UPF	Universidade de Passo Fundo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	POLÍTICAS EDUCACIONAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA	17
2.1	Políticas Educacionais no Estado de Santa Catarina	20
2.2	Ciclos de Políticas	25
<i>2.2.1</i>	<i>Contexto da Influência.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2</i>	<i>Contexto da Produção de Texto</i>	<i>28</i>
<i>2.2.3</i>	<i>Contexto da prática, resultados e estratégia Política</i>	<i>31</i>
3	ESCOLA PÚBLICA: GESTÃO DEMOCRÁTICA, OFÍCIO DO DIRETOR E PLANO DE GESTÃO	33
3.1	Gestão Democrática e o Plano de Gestão em Santa Catarina	33
3.2	Avaliações dos Planos de Gestão Escolar	37
3.3	Novo modelo de avaliação do PGE 2023.....	41
4	CONTEXTUALIZANDO AS ESCOLAS E A PESQUISA DE CAMPO	45
4.1	Apresentação das respostas dos questionários com análise de dados	46
<i>4.1.1</i>	<i>Análise dos Estudantes</i>	<i>46</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Análise dos Professores.....</i>	<i>54</i>
<i>4.1.3</i>	<i>Categorias de análise</i>	<i>63</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	69
	APENDICE A - Decretos e suas modificações em SC	72
	APENDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Alunos	75
	APENDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Pais.....	76
	APENDICE D - Carta de Autorização	77
	APENDICE E - Questionário	78

1 INTRODUÇÃO

Em se tratando de relevância pessoal e profissional¹, registro que sempre me dediquei com grande afinco a pensar as questões administrativas e as políticas públicas de educação. Além disso, tenho um compromisso ético em refletir sobre seus impactos nas vidas dos estudantes, o que tenho feito também ao desenvolver meus estudos em cada uma das instituições de ensino pelas quais eu passei. Foi assim quando fui educador físico nos programas sociais da Prefeitura de Blumenau, antes de me formar, no final da década de 1990, quando consolidava os processos de autonomia por meio do acesso aos esportes, nos bairros mais carentes. Era o meu modo de efetivar a política pública nas vidas dos estudantes.

Depois que me tornei assessor de direção da EEB Padre Antônio Vieira, sempre fiquei mais focado na parte administrativa. Quando me tornei diretor da mesma escola, em 2011, minha quase obsessão era dar condições e melhorar a infraestrutura da Unidade escolar para nossos professores e, principalmente, para os estudantes e toda a comunidade escolar. Sempre acreditei que melhorando as instalações, ajustando os horários dos professores de maneira que se sentissem reconhecidos e valorizados, quem ganharia seria o estudante, no final do processo.

Quando assumi a Supervisão Regional de Gestão de Pessoas da Coordenadoria Regional de Educação de Lages, em 2021, meu foco era dar mais acessibilidade aos professores e gestores da regional. Também procurei contribuir para práticas com mais agilidade na informação e nas mudanças que a educação nos proporciona, bem como auxiliando os professores, desde a inscrição para aulas, que agora são on-line, deixando aquele velho modelo de chamada presencial, entre outras ações, que geram benefício ao professor, e nos eu bojo, aos alunos.

Todavia, em se tratando da relevância social e acadêmica, preciso escrever sobre os inúmeros questionamentos a que sou lançado, cada vez que comparo a teoria com o que observo na prática, na vivência do dia a dia. Sinto necessidade de debruçar-me mais sobre a temática, a fim de adquirir fôlego intelectual, capaz de me permitir dialogar com mais propriedade sobre o assunto. Por estes motivos, escolhi Políticas Educacionais como linha de pesquisa.

Compreender a Gestão Escolar como prática de liberdade, voltada para a formação da cidadania ativa é, neste momento de minha vida profissional, crucial para que eu melhor compreenda o contexto em que estou inserido e, assim, consiga contribuir para torná-lo

¹ A referência em primeira pessoa é devido ao fato de estar em contato das políticas educacionais, seja como gestor escolar na Unidade Escolar ou gestão de pessoas na Coordenadoria Regional de Educação e desejar realizar uma pesquisa referente a este assunto.

equânime e socialmente responsável. Escolhi a Universidade de Passo Fundo, pela qualidade técnica dos seus profissionais e o conceito 5 da CAPES, bem como o modelo com disciplinas presenciais obrigatórias concentradas em janeiro e julho e em dois finais de semana, setembro e novembro, e em disciplinas eletivas híbridas durante a semana.

Diante da necessidade de compreensão da gestão escolar, apresento a pesquisa que evidencia esse modelo de gestão, que compreende o plano e metas e ações, mas que a única forma de avaliação desse modelo, é proposta pelo SAGE.

Para conhecer e reconhecer as práticas de gestão escolar, garantindo a observância do que foi preconizado nos Planos de Gestão Escolar, a SED lança mão, anualmente, da Avaliação da Gestão Escolar, realizada nas escolas a partir da Sistemática da Avaliação da Gestão Escolar de Santa Catarina (SAGE-SC).

A análise dos resultados da SAGE-SC é um meio fundamental de (re) planejamento, tomada de decisão e gestão dos processos escolares, possibilitando intervenções pedagógicas comprometidas com a aprendizagem dos estudantes (Santa Catarina, SED, 2019).

Neste contexto, a problemática da pesquisa é: de que forma a materialização do plano de gestão democrática?

O objetivo geral centra em: analisar a materialização dos planos de gestão escolar como avança e movimentos da Gestão Democrática, e como objetivos específicos: identificar as políticas públicas educacionais e os contextos do ciclo de políticas; analisar teoricamente os pressupostos e representações pedagógicas da gestão democrática; identificar o ofício do diretor de escola e a materialização do plano de gestão escolar; compreender os passos de desenvolvimento dos Planos de Gestão Escolar implementados nas unidades estaduais e sua avaliação. O intuito da pesquisa centra-se em compreender se realmente existe uma gestão democrática na Educação.

A metodologia é uma abordagem quantitativa e qualitativa, e quanto aos procedimentos técnicos será bibliográfica, documental e estudo de campo como questionário aplicado aos sujeitos da comunidade escolar das Escolas de Educação Básica Padre Antônio Vieira na sede do município e da EEB Isidoro Silva da comunidade de Lagoa da Estiva, interior do município de Anita Garibaldi em Santa Catarina, assegurado o consentimento e anonimato dos participantes, de modo a compreender as realidades da gestão escolar estadual, fazendo com que o horizonte se distancie um pouco mais, à medida que avançamos por esse caminho de gestão pública e de qualidade.

O sucesso escolar dos estudantes, entendido não apenas como aprovação no final de cada ano letivo, mas no aproveitamento e na mudança oportunizada por cada habilidade que se

aprende, com cada competência que se desenvolve – depende bastante de como é a gestão da escola. Enfatize-se a importância dos caminhos escolhidos no que se refere às ações pedagógicas e às rotinas do cotidiano escolar, isso porque é por meio da gestão que se pode garantir o funcionamento das atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

Ao reconhecer o modelo de gestão escolar proposto pelo governo do estado, é imprescindível compreender o desenvolvimento integral do educando como objetivo dos processos educativos. A gestão democrática deve ter como foco principal, a otimização das práticas pedagógicas voltadas para o desenvolvimento do estudante. É pensando nele enquanto profissional, ser humano, criança, adolescente, respeitando suas peculiaridades e suas faixas etárias que se supõe que haverá a construção verdadeira do conhecimento e a sua formação integral.

Para apresentar a intencionalidade de pesquisa, é pertinente, antes, apresentar o contexto que despertou o interesse pela temática definida como Gestão Escolar Democrática. Desde 2013, a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina (SED) fortalece a gestão democrática e os processos participativos de todos os segmentos da comunidade escolar, instituindo a possibilidade da escolha do seu gestor por meio da análise de propostas de Plano de Gestão Escolar (PGE), apresentadas por profissionais da educação que expressem interesse em ocupar a função de Diretor de Unidade Escolar (Santa Catarina, SED, 2019).

O Plano de Gestão Escolar sintetiza de maneira objetiva o posicionamento da equipe gestora diante das questões que permeiam o contexto escolar:

O PGE explicita metas, objetivos e ações que evidenciam o compromisso com o acesso, a permanência, a inclusão, o percurso formativo com êxito na aprendizagem, na perspectiva da formação integral do estudante da educação Básica e Profissional, além de representar ainda o compromisso da gestão com a comunidade escolar e com a SED (Santa Catarina, SED, 2019, p. 1).

Durante a vigência do PGE, o gestor e a comunidade escolar participam de percursos formativos, com vistas a monitorar a sua execução com base em diagnósticos e indicadores que a escola produz. Libâneo (2001) reforça a percepção de que a participação da comunidade possibilita o conhecimento, a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino.

A consolidação de uma gestão democrática na escola não ocorre de maneira automática ou espontânea. A dinâmica das relações de poder interfere no avanço do processo, sendo preciso um esforço coletivo e direcionado para as decisões coletivas, que superem os interesses

individuais. Conforme Arroyo (1979, p. 4) “a democratização da administração da educação não significa eliminar a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões de Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos”.

Em uma ação retrospectiva antes de 2013, é possível observar que os gestores escolares eram escolhidos pelo Secretário de Estado da Educação, e quem ocupava os cargos eram afilhados políticos ligados ao partido político que governava o estado. Era comum a pessoa não ter a qualificação para ocupar o cargo, ainda que tivesse afinidade com o governo para conseguir melhorias para aquela escola.

Buscando a melhoria da gestão da Escola, o Decreto 1794/2013 foi anunciado no dia do professor, em 15 de outubro de 2013, pelo Secretário de Estado da Educação Eduardo Deschamps e pelo então Governador do Estado Raimundo Colombo e elenca em seus primeiros dois artigos:

Art. 1º A Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades, com a participação da comunidade escolar, tem por princípios a gestão democrática e a autonomia escolar. Art. 2º A Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional de que trata este Decreto tem por finalidade priorizar a qualidade educacional e promover a transparência dos processos pedagógico e administrativo. Art. 6º O processo de escolha do Plano de Gestão Escolar, conforme previsto no art. 5º deste Decreto, será realizado em 2 (duas) etapas: I – seleção pela banca avaliadora das propostas de planos de gestão escolar para submetê-los à escolha da comunidade escolar; e II – escolha pela comunidade escolar, entre as propostas selecionadas pela banca avaliadora, do Plano de Gestão Escolar.

Evidencia-se objetivo é dar a gestão da escola a autonomia, e que a comunidade escolar (composta por pais, professores, alunos e funcionários) referende e aprove o melhor plano de gestão que vai administrar a escola no próximo quadriênio. Registre-se, porém, que mesmo com a implementação do SAGE, sistema de avaliação da gestão, anualmente feita pelo estado, através de questionário e analisado pelo Conselho Deliberativo Escolar, não é prudente ter como certa a verdadeira eficácia da gestão e os resultados expressos pelo instrumento de coleta de dados. Isso porque existe um questionário único para todo o estado, realidade que menospreza as particularidades de cada Unidade Escolar.

Há situações em que o Plano de Gestão Escolar é desenhado para agradar o olhar da comunidade escolar, sem compromissos em profundidade com a proposta educacional da Secretaria de Estado, o que pode acarretar em prejuízo para os estudantes. Como bem alerta Souza (2009, p. 124), “a gestão escolar, pelas determinações legais, deve ser pautada pelos

princípios e pelos métodos democráticos. Todavia, há pouca clareza sobre o que significa a tradução de um em outro, na ação concreta nas escolas públicas país afora”.

Assim, se mostra oportuno um trabalho de pesquisa que tem como objetivo geral: analisar a materialização dos planos de gestão escolar na consolidação da Gestão Democrática

Esse trabalho será dividido em cinco capítulos: o primeiro apresenta a introdução, justificativa, problemática e referencial teórico. O segundo capítulo apresenta as Políticas Educacionais da Educação Pública no Brasil e em Santa Catarina, abordando o ciclo de políticas segundo Ball (1992) em seus diversos contextos de influência, de produção de texto, prática e análise de resultados. O terceiro capítulo apresenta uma discussão sobre a Gestão Democrática no sistema educacional brasileiro e do Estado de Santa Catarina usando Viera (2011), Souza (2009) e as legislações existente bem como o Plano de Gestão Escolar, o papel do diretor escolar e a consolidação da Gestão Democrática, por meio da análise dos resultados. O quarto capítulo é a contextualização dos resultados da pesquisa realizada, análise desses resultados, categorias dessas análises e, por último, as considerações finais.

2 POLÍTICAS EDUCACIONAIS DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Políticas públicas educacionais, conforme Vieira (2011) configuram-se como um conjunto de ideias, expectativas, e tendências que se relacionam aos conceitos e às ações da categoria pública, expressando a multiplicidade e a diversidade de específicas intervenções em específico momento histórico, podendo ainda se desdobrar em outras políticas.

As políticas educacionais são conjuntas de diretrizes, estratégias, normas ações definidas pelos órgãos governamentais e instituições responsáveis pela educação, com o objetivo de orientar e regular o sistema educacional de um país, estado ou região.

Essas políticas são formuladas para promover objetivos específicos relacionados à educação, como qualidade, equidade, inclusão, formação de cidadãos, desenvolvimento humano e econômico, entre outros. Além disso, abrangem diversos aspectos da educação, como currículo, métodos de ensino, avaliação, financiamento, infraestrutura escolar, formação de professores, inclusão de grupos vulneráveis, uso de tecnologia educacional e parcerias com a sociedade civil. As políticas educacionais são fundamentais para orientar ações, investimentos e decisões no campo da educação, visando o desenvolvimento integral e a melhoria contínua do sistema educacional em consonância com as necessidades e desafios da sociedade.

A Política Educacional é a Ciência Política em sua aplicação ao caso concreto da educação, porém as políticas educacionais são múltiplas, diversas e alternativas. A Política Educacional é, portanto, a reflexão teórica sobre as políticas educacionais [...] se há de considerar a Política Educacional como uma aplicação da Ciência Política ao estudo do setor educacional e, por sua parte, as políticas educacionais como políticas públicas que se dirigem a resolver questões educacionais (Vieira 2011, p. 55-56).

Certamente, as políticas educacionais estão frequentemente associadas a questões e dilemas complexos que envolvem uma série de considerações éticas, práticas e ideológicas. Um de seus principais desafios é garantir a equidade no acesso e na qualidade da educação². Isso envolve lidar com desigualdades socioeconômicas, regionais e culturais que afetam o desempenho dos alunos, a distribuição de recursos e as oportunidades educacionais.

Há um dilema entre a busca por padrões de qualidade e uniformidade na educação e a valorização da diversidade de contextos, culturas e necessidades dos alunos. As políticas públicas educacionais precisam equilibrar a necessidade de avaliação e prestação de contas, com a promoção de práticas pedagógicas inclusivas e diferenciadas.

² Do ponto de vista social, a Unesco sinaliza que a educação é de qualidade quando contribui para a equidade. Do ponto de vista econômico, a qualidade refere-se à eficiência no uso dos recursos destinados à educação (Unesco, Orealc, 2002, 2003).

As políticas que enfatizam a avaliação de desempenho dos alunos e das escolas podem criar pressões por resultados que afetam o ambiente educacional, levando a práticas de ensino focadas em testes padronizados e à exclusão de áreas curriculares não avaliadas.

As políticas educacionais enfrentam desafios na promoção da inclusão de alunos com necessidades especiais na educação regular. Isso inclui questões de acessibilidade, adaptação de currículos, formação de professores e garantia de apoio e recursos adequados para atender às necessidades desses alunos.

A distribuição e a adequação dos recursos financeiros são questões centrais nas políticas educacionais. Dilemas surgem em relação à alocação de recursos entre as diferentes etapas da educação, entre escolas públicas e privadas, e entre áreas prioritárias, como infraestrutura, formação de professores e materiais didáticos. O uso da tecnologia na educação apresenta oportunidades e desafios. As políticas educacionais precisam equilibrar o potencial de inovação e melhoria do ensino com questões de acesso digital, formação de professores, proteção de dados e equidade no uso de recursos tecnológicos.

Há debates sobre o equilíbrio entre a autonomia das escolas, professores e comunidades educacionais na tomada de decisões pedagógicas e administrativas, e a necessidade de diretrizes e regulações centralizadas para garantir padrões mínimos de qualidade e equidade. Essas são apenas algumas das questões que permeiam as políticas educacionais e que exigem abordagens multifacetadas, participativas e éticas para serem enfrentadas de forma eficaz. O diálogo aberto, a colaboração entre diferentes atores educacionais e a busca por soluções criativas e equitativas são fundamentais para lidar com esses desafios complexos na área da educação.

No Brasil, as políticas educacionais são abrangentes e abarcam diferentes níveis e aspectos do sistema educacional. Aqui estão algumas das principais políticas educacionais existentes no país.

Quadro 1 - Algumas Políticas Educacionais no Brasil – Período 1929 a 2024

Ano	Política	Descrição
1929	Programa Nacional do Livro Didático (PNLD)	O PNLD tem como objetivo fornecer livros didáticos de qualidade para as escolas públicas de todo o país. Ele contribui para padronização e atualização dos materiais utilizados pelos alunos e professores, garantindo o acesso a recursos pedagógicos adequados.
1955	Plano Nacional da Alimentação Escolar - PNAE	O PNAE foi implementado pelo governo federal com o objetivo de contribuir para o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem, o rendimento escolar e formação de hábitos alimentares saudáveis dos estudantes brasileiros
1979	Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	O PNAE é uma política que visa garantir a oferta de alimentação escolar de qualidade aos alunos da rede pública de educação básica. Ele é implementado em parceria com estados, municípios e escolas, contribuindo para a segurança alimentar, nutricional e o desenvolvimento dos estudantes.
1996	Educação Básica	A Educação Básica no Brasil é regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que estabelece as normas gerais para a educação infantil, ensino fundamental e médio. Essa legislação define os objetivos, conteúdos curriculares, carga horária mínima, avaliação dos alunos, formação de professores, gestão escolar, entre outros aspectos.
1999	Política Nacional de Educação Ambiental	O Brasil possui políticas e programas voltados para a educação ambiental nas escolas, visando sensibilizar os alunos para questões ambientais, sustentabilidade, conservação dos recursos naturais e cidadania ambiental.
2004	Programa Universidade para Todos (ProUni)	O ProUni é voltado para o acesso ao ensino superior por estudantes de baixa renda. Ele oferece bolsas de estudo parciais ou integrais em instituições privadas, contribuindo para a democratização do acesso à educação superior.
2007	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb)	O Fundeb é um fundo de financiamento da educação básica, que envolve recursos de diferentes esferas governamentais (federal, estadual e municipal). Ele é fundamental para garantir o financiamento adequado das escolas públicas e a equidade na distribuição de recursos.
2008	Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva	Esta política tem como objetivo promover a inclusão de alunos com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superlotação na educação regular. Ela prevê o atendimento educacional especializado, adaptação de recursos e estratégias pedagógicas inclusivas.
2011	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec)	O Pronatec é uma iniciativa que visa expandir a oferta de cursos técnicos e de formação profissionalizante para jovens e adultos. Ele promove a inserção no mercado de trabalho e o desenvolvimento de habilidades demandadas pela economia.
2017	Novo Ensino Médio	A Lei nº 13.415/2017 alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e estabeleceu uma mudança na estrutura do ensino médio, ampliando o tempo mínimo do estudante na escola de 800 horas para 1.000 horas anuais (até 2022) e definindo uma nova organização curricular, mais flexível, que contemple uma Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e a oferta de diferentes possibilidades de escolhas aos estudantes, os itinerários formativos, com foco nas áreas de conhecimento e na formação técnica e profissional. A mudança tem como objetivos garantir a oferta de educação de qualidade a todos os jovens brasileiros e de aproximar as escolas à realidade dos estudantes de hoje, considerando as novas demandas e complexidades do mundo do trabalho e da vida em sociedade.
2023	Compromisso Nacional Criança Alfabetizada	tem como finalidade garantir o direito à alfabetização das crianças brasileiras até o final do 2º ano do ensino fundamental e foca na recuperação das aprendizagens das crianças do 3º, 4º e 5º ano afetadas pela pandemia. O Compromisso estabelece, entre seus princípios, a promoção da equidade educacional, considerados aspectos regionais, socioeconômicos, étnico-raciais e de gênero, a colaboração entre os entes federativos e o fortalecimento das formas de cooperação entre estados e municípios.

2023	Escola em Tempo Integral	O programa Escola em Tempo Integral fomenta a criação de matrículas em tempo integral (igual ou superior a 7h diárias ou 35h semanais) em todas as etapas e modalidades da educação básica. A medida proporciona a ampliação da jornada de tempo na perspectiva da educação integral e a priorização das escolas que atendem estudantes em situação de maior vulnerabilidade socioeconômica. O governo federal fornece assistência técnica e financeira considerando propostas pedagógicas alinhadas à Base Nacional Comum Curricular (BNCC).
2023	Pé de Meia	O Pé-de-Meia é um programa de incentivo financeiro-educacional voltado a estudantes matriculados no ensino médio público beneficiários do Cadastro Único para Programas Sociais (CadÚnico). Ele funciona como uma poupança destinada a promover a permanência e a conclusão escolar de estudantes nessa etapa de ensino. Seu objetivo é democratizar o acesso e reduzir a desigualdade social entre os jovens, além de promover a inclusão educacional e estimular a mobilidade social.
2024	Pacto pela superação do Analfabetismo e qualificação na educação de jovens e adultos	O Pacto Nacional pela Superação do Analfabetismo e Qualificação na Educação de Jovens e Adultos é uma política pública construída de forma colaborativa pelo Ministério da Educação (MEC) com a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios. O Pacto reúne ações de articulação intersetorial implementadas com a participação de ministérios, da sociedade civil organizada, de organismos internacionais e do setor produtivo. As finalidades do Pacto são: superar o analfabetismo; elevar a escolaridade; ampliar a oferta de matrículas da educação de jovens e adultos (EJA) nos sistemas públicos de ensino, inclusive entre os estudantes privados de liberdade; e aumentar a oferta da EJA integrada à educação profissional.

Fonte: Autor, com base em MEC (2024).

O recorte temporal escolhido para este quadro inicia em 1929, pois este programa faz parte das políticas educacionais e consistiu no programa mais antigo denominado Política Nacional do Livro Didático – PNLD, iniciado em 1929. Além disso, foram elencados outros programas, não constituindo todos os programas desenvolvidos no período de 1929 a 2024.

Esse mapeamento é importante para identificar as principais políticas educacionais no país e pode contribuir para um maior aprofundamento dessa política de gestão implementada em Santa Catarina. Compreende-se que as políticas públicas na educação servem para melhorar e qualificar a educação e atingir a todos sem discriminação, garantido o acesso, a qualidade e equidade.

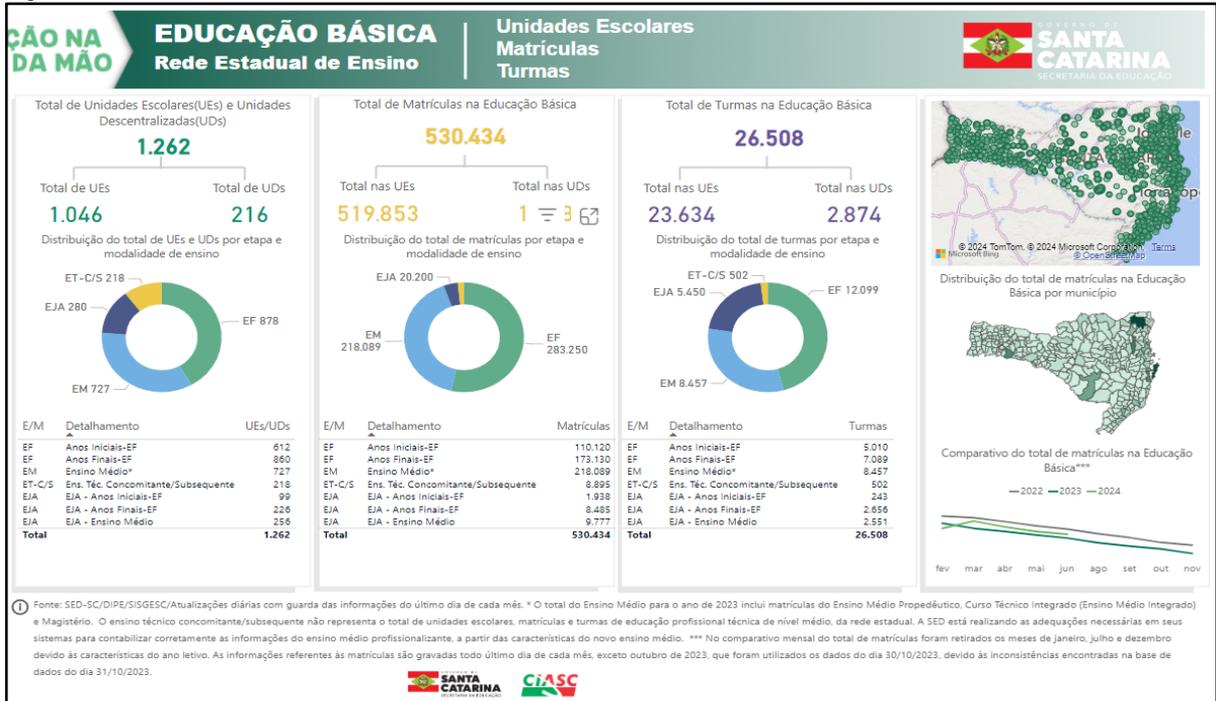
2.1 Políticas Educacionais no Estado de Santa Catarina

A Rede Estadual de Santa Catarina é composta por 1.262 Unidades Escolares de Educação Básica, entre Escolas de Ensino regular³, Profissionalizante e Educação de Jovens e Adultos. Em 2024 a Rede Estadual possuía 530.434 alunos matriculados nos 295 municípios. Esses municípios são divididos em 36 coordenadorias Regionais. A pesquisa foi realizada nas

³ Fonte: SED, 2024. Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/educacao-na-palma-da-mao/>

EEB Padre Antônio Vieira e EEB Isidoro Silva de Anita Garibaldi, pertencentes à 27ª CRE Lages.

Figura 1 - Unidades Escolares, matrículas e turmas de Santa Catarina



Fonte: SED - Secretaria de Estado da Educação de SC (2024).

Observe-se os dados disponibilizados em site especializado da Secretaria de Estado da Educação – SED que mostra em detalhes as matrículas, unidades escolares, alunos e turmas em todo o estado de Santa Catarina com referência ao ano de 2024.

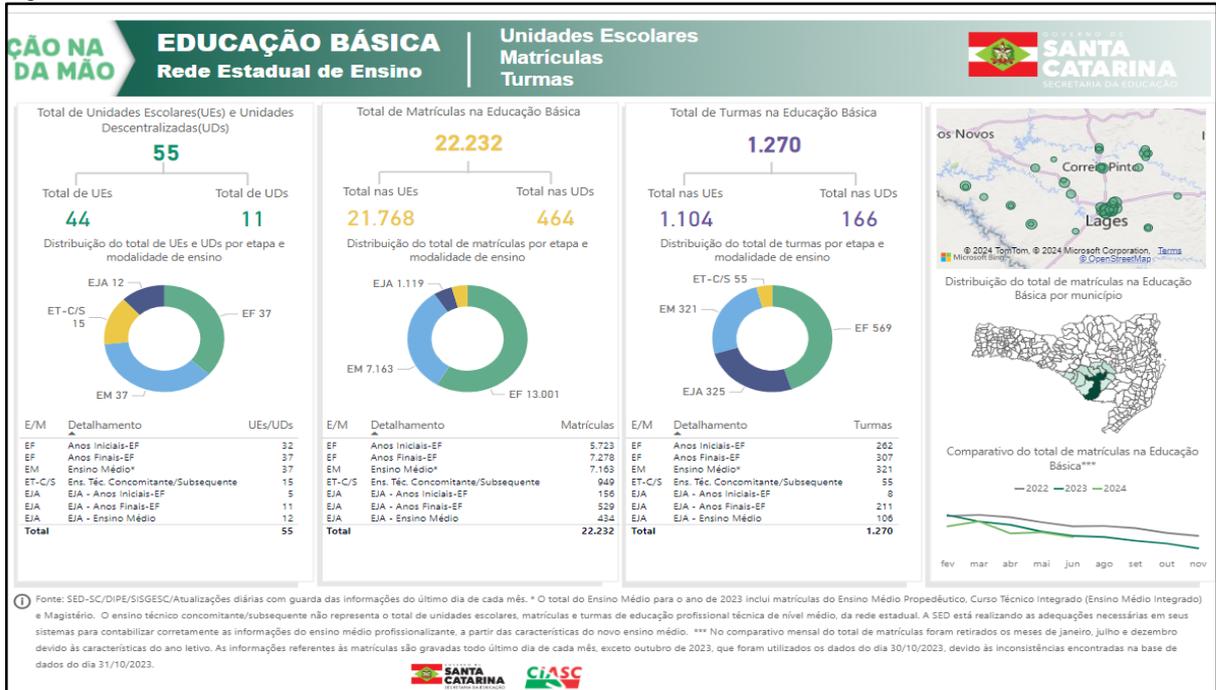
Figura 2 - Divisão das Coordenadorias Regionais de Educação



Fonte: Autor, com base em dados fornecidos pela SED – Ss (2024).

Este quadro apresenta as 36 Coordenadorias Regional de Educação - CREs, sendo que o município de Anita Garibaldi é pertencente a 27ª CRE com sede na cidade de Lages.

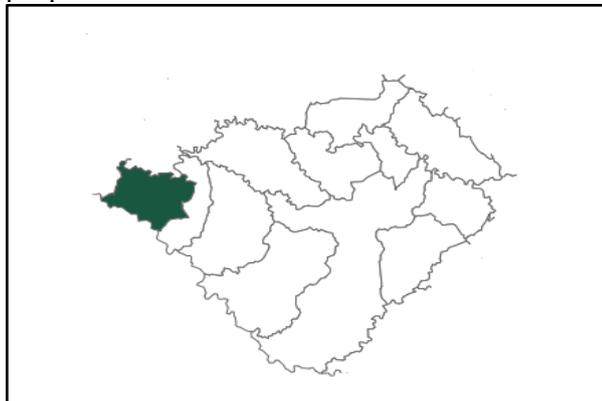
Figura 3 - Unidades Escolares e total de alunos da 27ª CRE



Fonte: SED - SC - Educação na Palma da Mão (2024).

Nesta figura, são apresentadas as 55 Unidades Escolares de ensino regular, profissionalizante e educação de jovens e adultos que pertencem a 27ª CRE de Lages e o total de alunos pertencentes na regional.

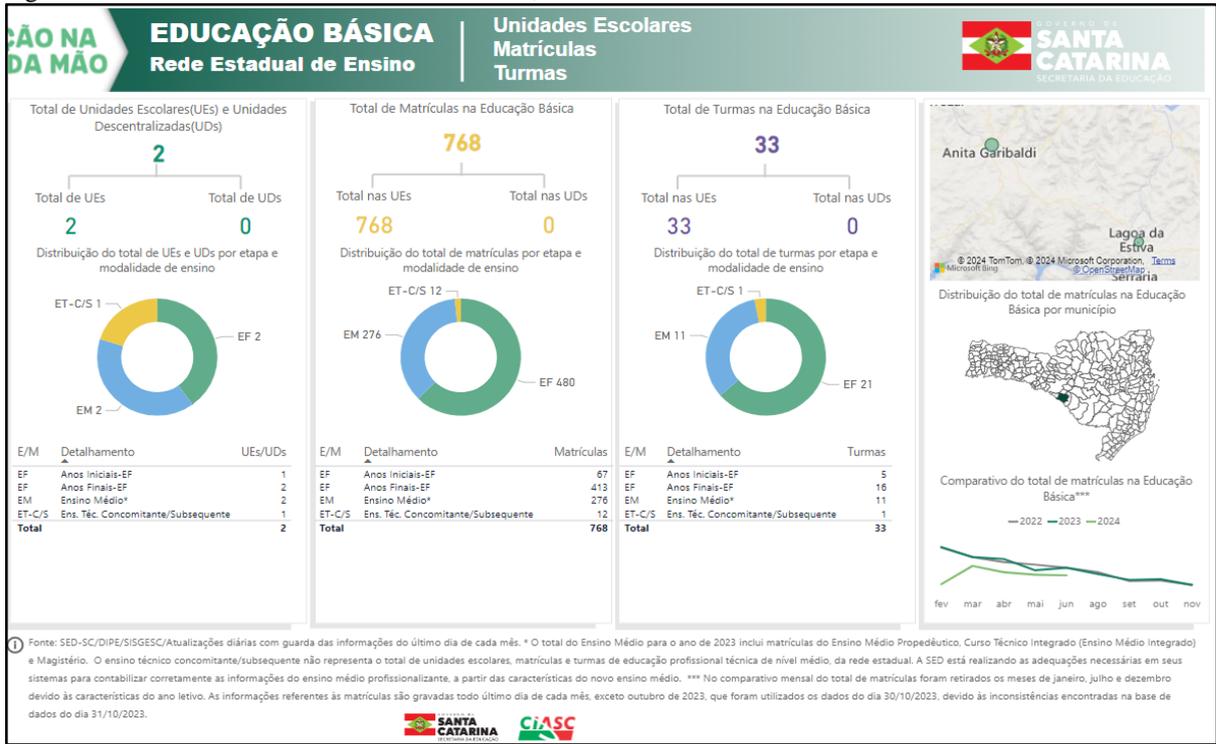
Figura 4 - Município de Anita Garibaldi que foi realizado pesquisa na 27ª CRE



Fonte: Autor (2024).

Nesta figura, apresentamos o município de Anita Garibaldi em escuro, sendo um dos 12 municípios integrantes da 27ª CRE - Coordenadoria Regional de Educação de Lages.

Figura 5 - Unidades Escolares de Anita Garibaldi, matrículas e turmas



Fonte: SED - SC (2024).

Esta figura apresenta o total de matrículas e turmas das escolas em que foi realizada a pesquisa: EEB Padre Antônio Vieira e EEB Isidoro Silva.

Figura 6 - Número de alunos totais para a pesquisa do 2º ano do Ensino Médio



Fonte: SED- SC /Educação na Palma da mão (2024).

Esta figura contém o total de alunos e turmas das duas escolas que foi realizada a pesquisa e a etapa que compreende o 2º ano do Ensino Médio. Sendo 79 alunos na EEB Padre Antônio Vieira e 10 alunos na EEB Isidoro Silva.

Na sequência, apresenta-se as políticas públicas educacionais, no Estado de Santa Catarina, no período de 2007 a 2024.

Quadro 2 - Políticas Educacionais de Santa Catarina no período de 2007 a 2022

Ano	Política	Descrição
2007	Política de Educação Especial do Estado de SC	<p>É uma modalidade de ensino responsável pelo atendimento às Pessoas com Deficiência, Transtorno do Espectro Autista, Transtorno de Déficit de Atenção/Hiperatividade e Altas Habilidades/Superdotação, no âmbito da escola. Conforme estabelecido na Resolução nº 100/2016, a Rede Pública Estadual oferece os Serviços Especializados de Segundo Professor de Turma, Professor Bilíngue, Intérprete da Libras, bem como, o Atendimento Educacional Especializado/AEE e o Instrutor da Libras.</p> <p>Desde então, o Programa Pedagógico da Política de Educação Especial do Estado de Santa Catarina e esta Resolução têm orientado a Rede Estadual de Ensino quanto às diretrizes dos serviços disponibilizados aos alunos da educação especial e, ao mesmo tempo, sustentado todos os posicionamentos desta Secretaria em relação às demandas que se relacionam ao sistema educacional inclusivo.</p>
2008	Programa Novos Valores	<p>Voltado para estudantes do ensino médio, superior, profissionalizante, de educação especial e de jovens e adultos, o Programa Novos Valores permite colocar em prática seus conhecimentos teóricos e observar como funciona o mundo corporativo com a experiência de estágio no setor público.</p> <p>O Programa tem a finalidade de assegurar oportunidade de aprendizado para inserção no mercado de trabalho do estudante residente no Estado de Santa Catarina. A ideia é que o estudante conheça na prática sua área de formação, exercendo um estágio nos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual.</p>
2010	Alimentação escolar terceirizada e autogestão	<p>A alimentação escolar no Estado de Santa Catarina conta com cardápios para escolas geridas por autogestão e terceirizada, cuidadosamente planejados por nutricionistas para atender às necessidades nutricionais dos alunos durante todo o período de permanência na Unidade de Ensino. Neste sentido, a Alimentação Escolar está em concordância com a Estratégia Global para a Promoção da Alimentação Saudável, Atividade Física e Saúde da Organização Mundial da Saúde (2004), com as diretrizes do Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE/FNDE) bem como toda legislação vigente.</p> <p>Os cardápios são calculados e determinados de forma a possibilitar autonomia dos escolares, tendo a Educação Alimentar e Nutricional (EAN) como cerne desse processo de ensino e aprendizado, promovendo o autocuidado através de escolhas que sejam mais saudáveis e sustentáveis.</p> <p>A Alimentação Escolar visa garantir o Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA) e a Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional (SSAN), respeitando as escolhas e perspectivas individuais de alimentação. Há uma variedade de alimentos, selecionados e preparados para possibilitar tanto a satisfação das necessidades nutricionais do escolar no período, quanto para permitir que cada um exerça seu direito de escolha sobre o que lhe é ofertado.</p>

2013	Plano de Gestão Escolar - PGE	Desde 2013, a Secretaria de Estado da Educação (SED) fortalece a gestão democrática e os processos de participação da comunidade escolar. e das instâncias colegiadas, instituindo a possibilidade da escolha do seu gestor por meio da análise de propostas de Plano de Gestão Escolar (PGE), apresentadas por profissionais da educação interessados em ocupar a função de Diretor de Unidade Escolar. O PGE explicita metas, objetivos e ações, que evidenciam o compromisso com o acesso, a permanência, a inclusão, o percurso formativo com êxito na aprendizagem, na perspectiva da formação integral do estudante da Educação Básica e Profissional. Além de representar ainda o compromisso da gestão com a comunidade escolar e com a SED. Durante a vigência do PGE, o gestor e a comunidade escolar participa de formações continuadas estimulando o monitoramento de sua execução com base em diagnósticos e dos indicadores que a escola produz.
2015	Estudante <i>On line</i>	O acesso aos dados escolares dos estudantes da rede estadual de ensino de Santa Catarina é realizado por meio do Estudante Online, uma importante ferramenta disponível na internet. A plataforma tem como objetivo facilitar e aproximar os pais e/ou responsáveis no acompanhamento da vida escolar do aluno. Dados sobre a unidade escolar, a turma, o boletim, bem como as disciplinas que estão sendo cursadas pelo aluno, os atestados de frequência e de matrícula, a consulta ao Histórico Escolar, além de informações relativas ao contexto estudantil são disponibilizadas no portal.
2022	Bolsa Estudante	O programa Bolsa Estudante tem como objetivo combater a evasão escolar de estudantes do Ensino Médio regular e Ensino Médio da Educação de Jovens e Adultos (EJA) da rede estadual. Garantido até o final de 2024, o programa vai oferecer um auxílio financeiro de até R\$ 6.250, que será pago aos estudantes elegíveis em 11 parcelas de R\$ 568 e, neste ano, serão retroativas ao mês de fevereiro. Para receber o auxílio, além de estar matriculado no Ensino Médio regular ou Ensino Médio da EJA em escolas da rede estadual, o estudante deve pertencer a uma família inscrita no Cadastro Único (CadÚnico) do governo federal. Até dois integrantes de uma mesma família poderão receber o benefício.
2023	Programa Universidade Gratuita	O programa tem como objetivo oferecer assistência financeira estudantil do ensino superior através do Governo do Estado de Santa Catarina. Ele oferece gratuidade de ensino para estudantes carentes de cursos de graduação nas instituições universitárias participantes.

Fonte: Autor, com base SED/SC (2024).

Estas são algumas políticas educacionais implantadas no Estado de Santa Catarina, nas últimas décadas. Ressalta-se que o recorte temporal escolhido se deve a implantação da política de educação especial, que o estado foi pioneiro no Brasil.

Diante do contexto de algumas políticas apresentadas no âmbito federal e no Estado de Santa Catarina, optou-se por discutir e analisar o ciclo de políticas, de Ball e Bowe (1992). Através desse ciclo de políticas que compreendemos como cada ciclo atua na implementação das políticas educacionais catarinense e brasileira.

2.2 Ciclos de Políticas

Em uma formulação inicial, Ball e Bowe (1992) abordaram três facetas para referendar o referencial teórico analítico. A primeira faceta, política proposta considerada a política oficial

que são as intenções do governo, departamentos, burocratas que implementam as políticas. A segunda faceta política de fato que são os textos políticos e legislativos que dão forma às políticas e por terceiro a política em uso e seus vários discursos e práticas educacionais.

Logo em seguida, os autores romperam com essa reformulação inicial por considerarem conceitos muito restritos e apresentaram uma visão mais moderna e refinada de ciclos de política. Rejeitam os modelos de política educacional que separam as fases de formulação e implementação por ignorar os embates e discussões sobre política.

Para Ball e Bowe (1992), é vital reconhecer que estes dois estilos de textos são produto do processo de formulação da política, um processo que se dá em contínuas relações com uma variedade de contextos. Os autores propuseram um ciclo contínuo constituído por três contextos principais: o contexto de influência, o contexto da produção de texto e o contexto da prática, análise de resultados e estratégia política e é sobre esse contexto que trataremos neste primeiro capítulo.

2.2.1 Contexto da Influência

No Contexto de Influência, as políticas educacionais são influenciadas por diversos contextos, como político, econômico, social, cultural e histórico. Esses contextos moldam as agendas políticas, ideologias, interesses de grupos de poder, demandas da sociedade e condições socioeconômicas que impactam as decisões e direcionamentos das políticas educacionais. Podemos analisar o contexto de influência em diversas vertentes.

Quadro 3 - Principais Contextos do Ciclo de Políticas

Contexto Político	O contexto político exerce uma influência significativa sobre as políticas educacionais. Isso inclui as agendas políticas dos governos, partidos políticos, legisladores e líderes educacionais. As ideologias políticas, visões sobre o papel do Estado na educação, disputas partidárias e prioridades de governo influenciam as decisões e direcionamentos das políticas educacionais. Por exemplo, políticas de incentivo à privatização, focalização em resultados e competição entre escolas refletem diferentes visões políticas sobre a educação.
Contexto Econômico	O contexto econômico também desempenha um papel importante. Questões como recursos financeiros disponíveis para a educação, políticas de financiamento, relações entre educação e mercado de trabalho, globalização econômica e desigualdades socioeconômicas influenciam as políticas educacionais. Por exemplo, pressões por eficiência, redução de gastos públicos e orientação para a empregabilidade podem moldar as políticas de educação profissionalizante e de ensino superior.
Contexto Social e Cultural	Aspectos sociais e culturais, como valores, normas, identidades, diversidade étnica e cultural, também influenciam as políticas educacionais. A diversidade de contextos locais, necessidades específicas de grupos sociais, demandas por inclusão e respeito à diversidade são considerações importantes na formulação e implementação das políticas. Por exemplo, políticas de valorização da diversidade cultural, combate ao racismo e promoção da educação inclusiva refletem influências sociais e culturais.
Contexto Histórico e Institucional	O contexto histórico e institucional é outro elemento de influência nas políticas educacionais. Trajetórias históricas, legados educacionais, reformas anteriores, estruturas institucionais, relações de poder e resistências às mudanças influenciam a configuração das políticas. Por exemplo, políticas que buscam superar desigualdades históricas, como ações afirmativas, são influenciadas pelo contexto histórico de discriminação e exclusão.
Contexto Internacional e Transnacional	Além dos contextos nacionais, as políticas educacionais são influenciadas por contextos internacionais e transnacionais. Isso inclui organizações internacionais, acordos comerciais, padrões educacionais globais, movimentos internacionais e transferência de ideias e práticas entre países. Por exemplo, influências de organizações como a OCDE, UNESCO e bancos internacionais podem afetar agendas e reformas educacionais em nível nacional.
Contexto da Influência	O contexto de influência nas políticas educacionais, de acordo com Steven Ball (1992) é multifacetado e abrange uma série de dimensões políticas, econômicas, sociais, culturais, históricas, institucionais, internacionais e transnacionais. Compreender essas influências é fundamental para uma análise crítica das políticas educacionais e para a formulação de abordagens mais contextualizadas, sensíveis e eficazes na promoção de uma educação de qualidade e equitativa.

Fonte: Autor, com base em Ball (1992).

No contexto da influência, as políticas são iniciadas e os discursos políticos são construídos. Os diferentes grupos se enfrentam para influenciar a definição das finalidades da educação. O que torna uma relação simbiótica, porém não evidente ou simples, com o segundo contexto, o contexto da produção de texto. Ao passo que o contexto de influência, está frequentemente relacionado com interesses mais estreitos e ideologias dogmáticas, os textos políticos normalmente estão articulados com a linguagem do interesse público mais geral. Para entendermos o contexto de influência vivido em Santa Catarina, elaboramos um quadro com todos os governadores eleitos ou que assumiram o mandato no atual século, nas eleições desde 2002 até 2024.

Quadro 4 - Governadores Eleitos, vices que assumiram e partidos políticos - Período de Mandato: 2002 -2024

Ano Eleição	Governadores	Partido	Mandato
2002	Luiz Henrique da Silveira	PMDB	1/01/20023 a 09/04/2006
2006	Eduardo Pinho Moreira	PMDB	09/04/2006 a 31/12/2006
2006	Luiz Henrique da Silveira	PMDB	01/01/2007 a 25/03/2010
2010	Leonel Arcângelo Pavan	PSDB	25/03/2010 a 31/12/2010
2011	João Raimundo Colombo	DEM	01/01/2011 a 31/12/2014
2014	João Raimundo Colombo	PSD	01/01/2015 a 05/04/2018
2018	Eduardo Pinho Moreira	PMDB	05/04/2018 a 31/12/2018
2018	Carlos Moisés da Silva	PSL	01/01/2019 a 31/12/2022
2022	Jorginho dos Santos Mello	PL	01/01/2023 a 31/12/2026

Fonte: Autor, com base ao site governamental (2024). Governadores⁴.

Figura 7 - Linha do tempo dos Governos



Fonte: Autor (2025).

2.2.2 Contexto da Produção de Texto

Ball (1992) enfatiza a importância da análise dos textos e documentos que formam as políticas educacionais. Isso inclui não apenas os textos oficiais, como leis, decretos e diretrizes, mas também os discursos, narrativas e argumentos utilizados para justificar e legitimar as políticas. A produção de texto reflete as ideologias, valores, interesses e poderes em jogo na formulação das políticas.

⁴ Nota: Luiz Henrique da Silveira, eleito em 2002, renunciou ao cargo em 2006 para assumir seu vice Eduardo Pinho Moreira, haja visto que era ano eleitoral e o mesmo optou por essa decisão para disputar a reeleição com os demais candidatos em condições iguais, mesmo não tendo necessidade eleitoral para essa renúncia. Em 2010 voltou a renunciar e assumiu seu vice Leonel Arcângelo Pavan, agora pelo impedimento eleitoral, pois o mesmo disputaria a eleição para o Senado da República. Em 2018, Raimundo Colombo renunciou ao cargo e assumiu seu vice Eduardo Pinho Moreira, pois o mesmo disputaria a eleição para o Senado Federal e a legislação eleitoral traz esse impedimento.

O contexto de produção de texto, segundo Steven Ball (1992), refere-se à forma como os documentos e discursos que formam as políticas educacionais são produzidos, disseminados e interpretados. Essa perspectiva enfatiza que os textos não são apenas instrumentos neutros de comunicação, mas são produtos influenciados por ideologias, interesses, poderes e contextos específicos. Os textos políticos, portanto, representam a política. Essas representações podem tomar várias formas: textos legais oficiais e textos políticos, comentários formais ou informais sobre os textos oficiais, pronunciamentos oficiais, vídeos etc.

A política não é feita e finalizada no momento legislativo e os textos precisam ser lidos com relação ao tempo e ao local específico de sua produção. Os textos políticos são o resultado de disputas e acordos, pois os grupos que atuam dentro dos diferentes lugares da produção de textos competem para controlar as representações da política (Ball; Bowe, 1992).

Ball (1992) aborda alguns aspectos em relação ao contexto de produção de texto nas políticas educacionais:

1. *Ideologias e Valores*: textos das políticas educacionais refletem ideologias e valores que moldam as agendas, objetivos e direcionamentos das políticas. Por exemplo, ideologias neoliberalistas podem estar presentes em textos que enfatizam a competição entre escolas, a privatização de serviços educacionais ou a valorização de resultados quantitativos.
2. *Interesses e Poderes*: Os textos são influenciados por interesses de diferentes grupos de poder, como governos, partidos políticos, organizações educacionais, empresariais e comunitárias. Esses interesses podem estar relacionados a questões de financiamento, autonomia escolar, currículo, avaliação de desempenho e outras políticas específicas.
3. *Linguagem e Discurso*: A escolha da linguagem, terminologia, argumentos e narrativas utilizadas nos textos das políticas educacionais é significativa. Esses elementos comunicam mensagens e significados específicos, influenciando a interpretação e implementação das políticas. Por exemplo, termos como “excelência educacional”, “eficiência”, “accountability” (responsabilização) e “inovação” têm conotações ideológicas e políticas distintas.
4. *Negociações e Disputas*: A produção de textos políticos envolve negociações, disputas e conflitos entre diferentes atores e interesses. Os textos resultantes refletem compromissos, concessões e acordos alcançados durante o processo de formulação

das políticas. Por exemplo, textos legislativos podem incorporar emendas e modificações para acomodar diferentes perspectivas e demandas.

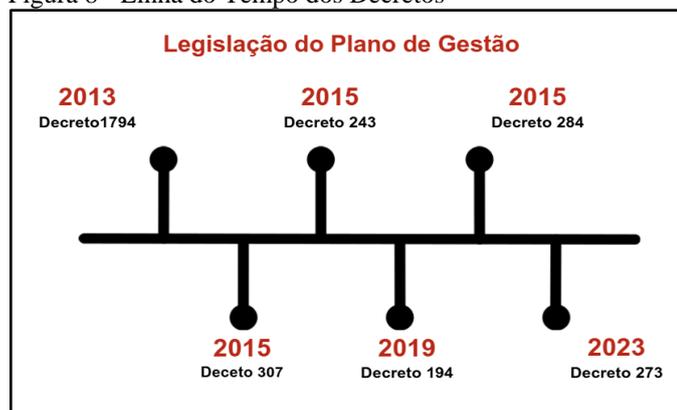
5. *Contexto Histórico e Institucional:* O contexto histórico e institucional influencia a produção de textos das políticas educacionais. Trajetórias históricas, legados educacionais, reformas anteriores e estruturas institucionais moldam a forma como as políticas são formuladas e articuladas nos textos. Por exemplo, textos de políticas podem refletir abordagens continuístas ou rupturistas com políticas anteriores, dependendo do contexto histórico e das mudanças políticas.
6. *Recepção e Interpretação:* Os textos das políticas educacionais são recebidos e interpretados de maneiras diversas pelos diferentes atores envolvidos, como gestores educacionais, professores, alunos, famílias e comunidades. A interpretação dos textos pode variar de acordo com perspectivas ideológicas, culturais, profissionais e experiências específicas de cada grupo.

Em resumo, o contexto de produção de texto nas políticas educacionais, de acordo com Steven Ball (1992) abrange uma gama de dimensões políticas, ideológicas, sociais, culturais e históricas que moldam a forma como os textos são concebidos, comunicados, negociados, interpretados e implementados.

Essa perspectiva destaca a importância de uma análise crítica dos textos das políticas para compreender as influências, os significados e impactos das políticas educacionais. Estas análises dos textos também envolvem entrevistas com aqueles que os textos foram escritos.

Para que haja o entendimento do ciclo de políticas na perspectiva do contexto da produção em Santa Catarina, em todos os decretos publicados e suas modificações ao longo do tempo, sobre essa Política do Plano de Gestão Escolar, apresenta-se um quadro no Apêndice A e, na sequência, a figura da linha do tempo dos decretos.

Figura 8 - Linha do Tempo dos Decretos



Fonte: Autor (2025).

2.2.3 Contexto da prática, resultados e estratégia Política⁵

O contexto da prática envolve uma inserção nas instituições e em espaços onde a política é desenvolvida por meio de observações ou pesquisas e, ainda, entrevistas com profissionais da educação, pais, alunos etc.

O contexto da prática em política está sujeito à interpretação e recriação e onde a política produz efeitos e consequências que podem representar mudanças e transformações significativas na política original. Esta abordagem, portanto, assume que os professores e demais profissionais exercem um papel ativo no processo de interpretação e reinterpretação das políticas educacionais e, dessa forma, o que eles pensam e no que acreditam têm implicações para o processo de implementação das políticas.

O contexto da prática pode ser considerado um micro processo político. Neste contexto, pode-se identificar a existência de um contexto de influência, de um contexto de produção de texto (escrito ou não), de um contexto da prática, que se materializam por meio da política de gestão escolar estabelecida no estado de Santa Catarina, desde 2013.

O contexto de resultados e efeitos preocupa-se com as questões de justiça, igualdade e liberdade individual, dando uma ideia de que as políticas têm mais efeitos do que simplesmente resultados. A análise do contexto dos resultados/efeitos pode envolver a análise de dados estatísticos, dados de avaliação do desempenho de alunos e outros dados, aplicação de testes e entrevistas.

O contexto de estratégia política, por sua vez, envolve a identificação de um conjunto de atividades sociais e políticas necessárias para lidar com as desigualdades criadas ou reproduzidas pela política investigada. Esse contexto assume a responsabilidade ética com o tema investigado, apresentando estratégias e atividades para lidar mais eficazmente com as desigualdades identificadas na política.

O ciclo de políticas adota uma perspectiva pós-estruturalista, cujas características incluem a desconstrução de conceitos e certezas do presente, engajamento crítico, busca de novas perspectivas e novos princípios explicativos, focalização de práticas cotidianas (micropolíticas), heterogeneidade e pluralismo e articulação entre macro e micro contextos.

A utilização do ciclo de política envolve uma diversidade de procedimentos para coleta de dados. Por exemplo, o contexto de influência pode ser investigado pela pesquisa

⁵ Em 1994, no livro *Education reform: a critical and post-structural approach*, Ball (1994) expandiu o ciclo de políticas acrescentando outros dois contextos ao referencial original: o contexto dos resultados (efeitos) e o contexto da estratégia política”. Nessa dissertação, são utilizados os três primeiros contextos pontuados pelos autores, pois tem uma aproximação real e aplicável ao contexto brasileiro.

bibliográfica, entrevista com formuladores de políticas e com demais profissionais envolvidos (professores e demais profissionais, representantes de sindicatos, associações, conselhos, etc.).

O próximo capítulo aborda a Gestão Democrática, seus princípios e conceitos e a cronologia da gestão em Santa Catarina até a consolidação do atual modelo. As legislações e o Decretos que nortearam a instituição do Plano de Gestão e suas avaliações.

3 ESCOLA PÚBLICA: GESTÃO DEMOCRÁTICA, OFÍCIO DO DIRETOR E PLANO DE GESTÃO

O presente capítulo aborda a Gestão Democrática, os princípios de gestão, a legislação que as consolidou, modelos anteriores e o atual modelo vigente no estado de Santa Catarina que é a elaboração de um Plano de Gestão, com metas, ações e estratégias e suas formas de avaliação. O capítulo apresenta três subtítulos: Gestão democrática e o Plano de Ação em Santa Catarina, legislação e a criação desse novo modelo de gestão. O segundo subtítulo discute como esse modelo é avaliado pela comunidade escolar, seu instrumento de avaliação e o que não funcionou. E, na sequência, o terceiro subtítulo apresenta o mais recente modelo de avaliação, que foi proposto em 2023 pelo atual governo, colocando em cheque a gestão democrática, estabelecendo um modelo de monitoramento para os gestores escolares.

3.1 Gestão Democrática e o Plano de Gestão em Santa Catarina

Analisa-se, nesse contexto, de que forma acontece a Gestão democrática no Estado de Santa Catarina, legislações específicas e modificações ao longo do tempo.

No Brasil, o princípio da gestão democrática do ensino público foi consagrado na Constituição Federal – CF (1988), tendo sido reafirmado tanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) – Lei Nº 9.394/1996 (Brasil, 1996), quanto no Plano Nacional de Educação (PNE) – Lei Nº 13.005/2014 (Brasil, 2014). Tal princípio tem se tornado um dos motivos mais frequentes de debates, de reflexões e de iniciativas públicas na área educacional, tais como: eventos na área da educação; conferências municipais, estaduais e nacionais de educação; e nos processos de tramitação das legislações educacionais (Santos, 2012).

No estado de Santa Catarina, antes mesmo da Constituição Federal de 1988, durante o Governo de Esperidião Amim, eleito democraticamente em 1982, foram dados os primeiros passos para a democratização nas escolas. Houve um avanço para a participação na escolha das direções e foi promulgada a Lei n. 6.709, de 12 de dezembro de 1985, instituindo eleições e estabelecendo normas para a escolha de diretores das escolas públicas estaduais. Após o fim do governo de Amim (1983 - 1987), inicia-se o governo de Pedro Ivo Campos (1987-1990).

Vale lembrar que a instituição de eleição para diretor foi facilitada pelas ambiguidades do governador Amin, já que, ao apoiar as eleições diretas para Presidente da República, acabou utilizando as eleições de diretor de escola como marketing político [...]. Essa questão fica evidente em propaganda governamental [...] cujo título era: *Em Santa Catarina, eleição direta começa na escola* (Amorim, 1995, p. 91, grifos do autor). Esse era o slogan de propaganda do Governo Amim para realização das eleições nas escolas públicas, transmitida na tv, no rádio e nos jornais (Santos, 2012, p. 34).

Já Pedro Ivo Campos, ao assumir, questionou a constitucionalidade da lei e obteve ganho de causa. No entanto, a ALESC garantiu a permanência nos cargos dos diretores eleitos, por meio de liminar de reintegração dos diretores exonerados no início de 1988 (Amorim, 1995).

Os professores e a entidade que os representava continuaram as mobilizações. Em 1989, um ano após a promulgação da Constituição Cidadã no Brasil, Santa Catarina promulgou sua Constituição Estadual. Os educadores pressionaram os deputados e conseguiram consagrar, por meio da legislação, o princípio da gestão democrática e a eleição de diretores (Amorim, 1995). Em seu Artigo 162 a Constituição Catarinense assegurou:

VI - Gestão democrática do ensino público, adotado o sistema eletivo, mediante voto direto e secreto, para escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino, nos termos da lei; ADI STF 123 (inciso VI, do art. 162). Decisão final: procedente em parte. DJ. 12.09.1997. EC/38, de 2004. Ante julgamentos de mérito, do STF, o art. 5º da EC/38, revoga expressões do inciso VI, art. 162 (Santa Catarina, 1989).

Mesmo com tantas conquistas, esse dispositivo foi novamente objeto de ação direta de inconstitucionalidade movida pelo governo do estado, que alegou violação do “[...] Artigo 37, *caput* e inciso II da Constituição Federal (Pacheco, 2007, p. 73). Para a declaração da inconstitucionalidade das eleições para dirigentes escolares, o governo também se firmou na Lei Estadual n. 6.844, de 29 de julho de 1986, que estabelece: “Art. 10 - Os cargos de provimento em comissão se destinam a atender as atividades de direção, chefia e assessoramento”. A partir desse momento, os governos sucessivos passaram a indicar os diretores das Unidades Escolares.

É possível observar que os gestores escolares eram escolhidos pelo Secretário de Estado da Educação e aqueles que ocupavam os cargos eram afilhados políticos ligados ao partido político, que governava o estado. Era comum a pessoa não ter a qualificação para ocupar o cargo, ainda que tivesse afinidade com o governo para conseguir melhorias para aquela instituição de ensino.

Buscando a melhoria da gestão da Escola, o Decreto 1794/2013 foi anunciado no dia do professor em 15 de outubro de 2013 pelo Secretário de Estado da Educação Eduardo

Deschamps e pelo Governador do Estado Raimundo Colombo. Elenca em seus primeiros dois artigos:

Art. 1º A Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades, com a participação da comunidade escolar, tem por princípios a gestão democrática e a autonomia escolar.

Art. 2º A Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional de que trata este Decreto tem por finalidade priorizar a qualidade educacional e promover a transparência dos processos pedagógicos e administrativos. [...].

Art. 6º O processo de escolha do Plano de Gestão Escolar, conforme previsto no art. 5º deste Decreto, será realizado em 2 (duas) etapas: I – seleção pela banca avaliadora das propostas de planos de gestão escolar para submetê-los à escolha da comunidade escolar; e II – escolha pela comunidade escolar, entre as propostas selecionadas pela banca avaliadora, do Plano de Gestão Escolar (Governo de Santa Catarina, 2023, p. 11).

Esses três artigos fundamentam todo o Decreto 1794/2013 que serviu de base para os demais, instituindo o Plano de Gestão Escolar em Santa Catarina. Apresenta-se, a seguir, o quadro de Decretos e suas modificações desde 2013 até 2024.

Especificamente desde 2013, as modificações que houveram foram no sentido de critérios para inscrição. Do primeiro decreto em 2013, só poderia propor o plano quem era professor e tivesse um curso de 200h de gestão escolar. Depois, em 2015, 2017 e 2019, foi estendido aos demais cargos da educação e deixados mais livres os critérios para que todos pudessem disputar em igualdade, inscrevendo-se com um Plano de Gestão Escolar.

Em 2013, os diretores chegaram a elaborar o Plano, mas não foram eleitos pela comunidade, o que aconteceu somente a partir de 2015. O proponente que tivesse o PGE eleito pela comunidade escolar poderia escolher a sua assessoria de direção, configurando assim a plenitude da gestão democrática.

No ano de 2023, com a mudança de governo, os critérios ficaram mais rigorosos como destacado acima, estabelecendo limites de gestão para participar da escolha, quórum mínimo para aprovação e critérios específicos de avaliação de desempenho para diretores eleitos, o que limita e dificulta a soberania da gestão democrática e a torna mais controlada pelo Governo.

Só dois decretos revogaram os anteriores, os demais foram apenas incorporações e novas adequações. O Decreto 194, de 2019, revogou o 1794 de 2013 que originou a Escolha do Plano de Gestão dando mais soberania e autonomia, o que no início de sua origem ficou limitado. Já o Decreto 273, de 2023, revogou o anterior de 2019, trazendo mais poderes para o estado, criando o quórum mínimo, limitando mandatos e aplicando específicos critérios de avaliação.

No ano de 2013, o governador do Estado Raimundo Colombo propôs modificar a forma de escolha da gestão da escola, deixando a indicação partidária de lado e assegurando que a

gestão seria escolhida pela comunidade escolar. Então, por meio do Decreto 1794 de 15 de outubro de 2013, lançado justamente no dia do Professor, foi apresentada a nova forma de escolha.

Os diretores passaram por um processo de capacitação em gestão e elaboraram um Plano de Gestão Escolar que seria apresentado para a Secretaria de Estado da Educação. Em 2015, aconteceria a primeira escolha feita pela comunidade escolar, de modo que alunos, professores e pais escolheriam o melhor Plano de Gestão para administrar a escola pelos próximos 4 anos.

Em 2015, foi lançado novo Decreto. Esse documento legal – o Decreto 243/2015 – assegurou o acontecimento da primeira eleição do Plano de Gestão escolar pela comunidade escolar. Entre os critérios, houve a primeira modificação do Decreto anterior que preconizava ser apenas o professor o proponente ao plano.

Nesse caso, também poderiam propor PGEs os especialistas em assuntos educacionais (orientador, supervisor e administrador escolar) e os ATPs (assistentes técnicos pedagógicos). Os AEs (Assistentes de Educação) só foram garantir o seu direito no Decreto 1281/2017. Reforce-se que continuou a obrigatoriedade do curso de gestão acima de 200h, sendo que apenas os diretores da época tinham esse curso.

Nesta primeira eleição, para definição do PGE escolhido pela comunidade escolar, o proponente deveria obter maioria simples dos votos computados e, caso fosse candidatura única, deveria alcançar 50% dos votos + 1 para ser eleito. Neste Plano, deveria haver explicitadas metas e ações, nas quatro dimensões da escola, física, pedagógica, administrativa e financeira.

No decreto, foi estabelecido que o proponente que tivesse o Plano de Gestão escolhido pela comunidade poderia indicar as assessoras de direção (vice-diretoras). Em 2015, surge a Lei 668, alterando alguns capítulos do Estatuto do Magistério – o documento 6844 de 1986 – e criando a Lei 18861 uma legislação própria para os ACT – Admitidos em Caráter Temporário.

Essas leis basicamente incorporam a regência de classe dos anos iniciais no vencimento que era de 40% e extinguem a regência dos anos finais e ensino médio que era de 25%. Ainda, extinguem as gratificações para os próximos anos, além de regulamentar o cumprimento da hora atividade aprovado pelo STF – Supremo Tribunal Federal.

Desde 2013, a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina (SED) fortalece a gestão democrática e os processos participativos de todos os segmentos da comunidade escolar, instituindo a possibilidade da escolha do seu gestor por meio da análise de propostas de Plano de Gestão Escolar (PGE), apresentadas por profissionais da educação que expressam interesse em ocupar a função de Diretor de Unidade Escolar (Santa Catarina, 2019).

Evidencia-se que o objetivo é dar a gestão da escola a autonomia, de modo que a comunidade escolar (composta por pais, professores, alunos e funcionários) referende e aprove o melhor plano de gestão que vai administrar a escola no próximo quadriênio.

3.2 Avaliações dos Planos de Gestão Escolar

Pensando em como avaliar o modelo de gestão implantado em Santa Catarina, o Governo do Estado instituiu a avaliação de Gestão Escolar. Em 2017, foi publicada a Portaria 384/SED de 22 de maio de 2017. Esse documento instituiu a Sistemática de Avaliação da Gestão Escolar de Santa Catarina (SAGE) para as escolas da Rede Pública Estadual de Ensino e estabelece os procedimentos para sua realização no ano de 2017, tendo como referência 2016, primeiro ano de mandato dos eleitos.

A Sistemática de Avaliação da Gestão Escolar de Santa Catarina é um processo que considera indicadores externos e internos que podem sinalizar à Gestão escolar os avanços e dificuldades do período.

A análise dos resultados da SAGE-SC, em estreita articulação com a realidade educacional a qual a escola se vincula, constitui-se em ferramenta fundamental de (re)planejamento, tomada de decisão e gestão dos processos escolares, possibilitando intervenções pedagógicas comprometidas com a aprendizagem dos estudantes. Portanto, é constituída pela Avaliação da Gestão Escolar, por Indicadores Contextuais e por Indicadores de Qualidade da Gestão Escolar.

A SAGE-SC é um instrumento que possibilitaria avaliar a atuação da gestão escolar por meio da coleta de dados sobre as várias dimensões da escola, trazendo subsídios para a gestão e a comunidade escolar entenderem os “avanços e entraves, para intervir, agir, problematizar, interferir e redefinir os rumos e caminhos a serem percorridos” (Proposta Curricular de SC, 1998, p. 30).

Entre os seus objetivos estão:

- I - aplicar a avaliação da gestão escolar em todas as escolas Estaduais por meio de um questionário a ser respondido pelo conselho deliberativo escolar e a gerência de educação;
- II - produzir informações e indicadores sobre a qualidade da gestão escolar;
- III - produzir informações e indicadores sobre o contexto em que se realiza o trabalho da gestão escolar;
- IV - contribuir para o monitoramento, a avaliação periódica e a reformulação dos Planos de Gestão Escolar;
- V - subsidiar a elaboração de plano de ação no âmbito escolar, regional e estadual a partir das fragilidades identificadas.
- VI - proporcionar o desenvolvimento de uma cultura de reflexão acerca do cotidiano escolar para a efetivação da gestão democrática;
- VII - fortalecer práticas que orientem a escola no percurso formativo do estudante, para a garantia do direito à aprendizagem com qualidade social;
- VIII - identificar desigualdades regionais na Gestão da Educação Básica;
- IX - disponibilizar, à comunidade escolar, indicadores dos resultados dos processos de gestão e das condições em que são desenvolvidos;
- X - desenvolver competência técnica e científica na área de avaliação da gestão escolar;
- XI - criar um acervo das séries históricas das avaliações, permitindo comparabilidade entre os resultados obtidos ao longo dos anos;
- XII - avaliar o cumprimento do Termo de Compromisso estabelecido entre gestores escolares, Conselho Deliberativo Escolar, Gerências de Educação e Coordenadoria Regional da Grande Florianópolis;
- XIII - subsidiar a elaboração de políticas públicas educacionais, visando à melhoria da gestão escolar pública; (art. 3º).

O processo de 2017 seria avaliado no ano anterior e a responsabilidade pelo preenchimento do questionário seria do Conselho Deliberativo escolar. O instrumento de avaliação contém 45 questões objetivas de múltiplas escolhas, conforme explicitado no seguinte exemplo:

Quadro 5 - Exemplo de perguntas do SAGE

- 38 - A Equipe gestora promove o bom relacionamento entre as pessoas da escola:
- a) Nunca.
 - b) Raramente.
 - c) Algumas vezes.
 - d) Frequentemente.
 - e) Sempre.

Fonte SED - SC - SAGE (2017).

A avaliação serve como importante meio de encontrar subsídios e elementos para a tomada de decisões e melhoria da qualidade da educação como um todo, na construção de uma escola de qualidade, que garanta ao aluno o direito de aprender. Ademais, o resultado da avaliação da gestão escolar produz elementos importantes para a Reelaboração do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e Plano de Gestão Escolar (PGE).

Segundo Fernandes (2001, p. 28),

[...] prioriza a identificação de dificuldades e sucessos, e a partir daí, formula ações com o objetivo de transformação e aperfeiçoamento da escola e do sistema educacional. Contrária à criação de rankings, é vista como meio para construir uma escola e um sistema de ensino de qualidade. Concebe a Avaliação como ferramenta de melhoria e democratização da educação, com impacto positivo no processo de transformação sócia. É chamada de avaliação para transformação e aperfeiçoamento (Fernandes, 2001 p. 28).

Registre-se, porém, que mesmo com a implementação da SAGE, sistema de avaliação da gestão, anualmente feita pelo estado, através de questionário e analisado pelo Conselho Deliberativo Escolar, não é recomendável ter como inquestionável a gestão e os resultados expressos pelo instrumento de coleta de dados. Isso porque existe um questionário único para todo o estado: realidade que menospreza as particularidades de cada Unidade Escolar.

Há situações em que o Plano de Gestão Escolar é desenhado para agradar o olhar da comunidade escolar, sem compromissos em profundidade com a proposta educacional da Secretaria de Estado, o que pode acarretar em prejuízo para os estudantes.

Como bem alerta Souza (2009, p. 124), “a gestão escolar, pelas determinações legais, deve ser pautada pelos princípios e pelos métodos democráticos. Todavia, há pouca clareza sobre o que significa a tradução de um em outro, na ação concreta nas escolas públicas país afora”.

O Plano de Gestão Escolar sintetiza de maneira objetiva o posicionamento da equipe gestora diante das questões que permeiam o contexto escolar.

O PGE explicita metas, objetivos e ações que evidenciam o compromisso com o acesso, a permanência, a inclusão, o percurso formativo com êxito na aprendizagem, na perspectiva da formação integral do estudante da Educação Básica e Profissional, além de representar ainda o compromisso da gestão com a comunidade escolar e com a SED (Santa Catarina, SED, 2019, p. 1).

Durante a vigência do PGE, o gestor e a comunidade escolar participam de percursos formativos, com vistas a monitorar a sua execução com base em diagnósticos e indicadores que a escola produz.

Libâneo (2001) reforça a percepção de que a participação da comunidade possibilita o conhecimento, avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola, podendo influenciar na democratização da gestão e na melhoria da qualidade de ensino.

A consolidação de uma gestão democrática na escola não ocorre de maneira automática ou espontânea. A dinâmica das relações de poder interfere no avanço do processo, sendo preciso um esforço coletivo e direcionado para as decisões coletivas, que superem os interesses individuais.

Pertinente citar Arroyo (1979, p. 4) quando afirma: “[...] A democratização da administração da educação não significa a presença do Estado dos serviços públicos, mas buscar mecanismos para submeter às decisões de Estado ao debate e ao controle pela opinião pública, pais, grupos e partidos”.

O PGE explicita metas, objetivos e ações que evidenciam o compromisso com o acesso, a permanência, a inclusão e o percurso formativo com êxito na aprendizagem, na perspectiva da formação integral do estudante da Educação Básica e Profissional. Além disso, tem a função de representar ainda o compromisso da gestão com a comunidade escolar e com a SED.

Esse modelo de avaliação foi aplicado nos anos de 2018 e 2019. No ano de 2020 não ocorreu devido a Pandemia, voltando em 2022, sempre como ano base o anterior. Nesse período foram alterados os decretos de instituição da SAGE.

Em 2019, por meio do Decreto 194, aconteceu a segunda eleição de 4 anos. antes houve outras escolhas onde havia vacância da função de diretor. O Decreto com total autonomia podendo participar qualquer profissional efetivo da Rede Estadual apresenta a seguinte redação:

A autonomia escolar será também assegurada:

I – por ações e estratégias que garantam o acesso, a inclusão e a permanência dos estudantes na unidade escolar; e

II – por práticas pedagógicas que fortaleçam a construção de um espaço democrático, de modo a fortalecer a participação da comunidade escolar (art. 3º. Decreto 194, 2019).

Foi, então, que o Decreto 273/2023 trouxe muitas modificações em relação aos documentos normativos anteriores. Entre alguns requisitos, afirmava que aquele profissional que tivesse 2 mandados não poderia apresentar o plano na mesma escola.

Ainda, exigia o quórum mínimo de comparecimento de 50% de votantes em cada segmento para que a eleição se tornasse válida e, também, estipulava que a eleição apenas acontecesse no domingo, o que dificultaria muito o alcance do quórum estabelecido.

Todas essas questões foram questionadas e, posteriormente, discutidas na justiça, mas o Judiciário entendeu que é prerrogativa do governador estabelecer os critérios para a escolha dos gestores, com o governo voltando atrás somente em fazer a eleição em dois dias.

Alterou-se a forma de avaliação da Gestão Escolar, pois, no final do processo eleitoral entre as 1246 Unidades Escolares, mais de 700 não atingiram o quórum de comparecimento, conforme propiciava o decreto:

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.

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. 13º, Decreto 273, 2023).

Esse artigo foi questionado judicialmente, mas o governo ganhou na justiça a questão do quórum, apesar do esforço do Sindicato dos profissionais em Educação – SINTE, o sistema foi mantido durante todo o processo.

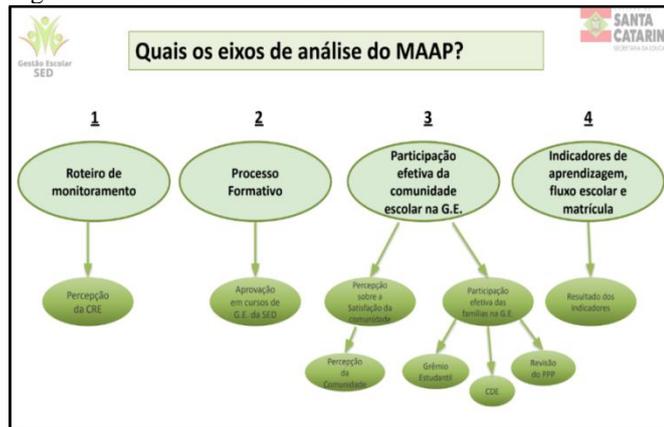
3.3 Novo modelo de avaliação do PGE 2023

Outro fator preponderante foram as formas de avaliação da gestão, já que deixa de existir a SAGE – Sistema de Avaliação de Gestão e passa a existir o Monitoramento de Avaliação e Aplicação do PGE – o MAAP. Conforme prevê o art. 36, compete à Comissão Estadual de Gestão Escolar estabelecer critérios para o processo de acompanhamento e avaliação do Plano de Gestão Escolar. O MAAP está pautado em conformidade com o Decreto 273/2023 e o Termo de compromisso de gestão.

É dividido em quatro eixos de análise: Roteiro de monitoramento, aprovação em curso de Gestão Escolar, Participação da comunidade escolar e indicadores de aprendizagem. Esse sistema diferente traz como objetivos: Contribuir para qualificação e profissionalização da gestão escolar; monitorar e avaliar o desempenho do diretor escolar através da aplicação do PGE; fornecer informações para o planejamento estratégico e aprimoramento contínuo da gestão escolar e dar devolutiva para aprimorar a gestão escolar e promover o desenvolvimento da qualidade de ensino.

Entre os eixos de análise do MAPP estão:

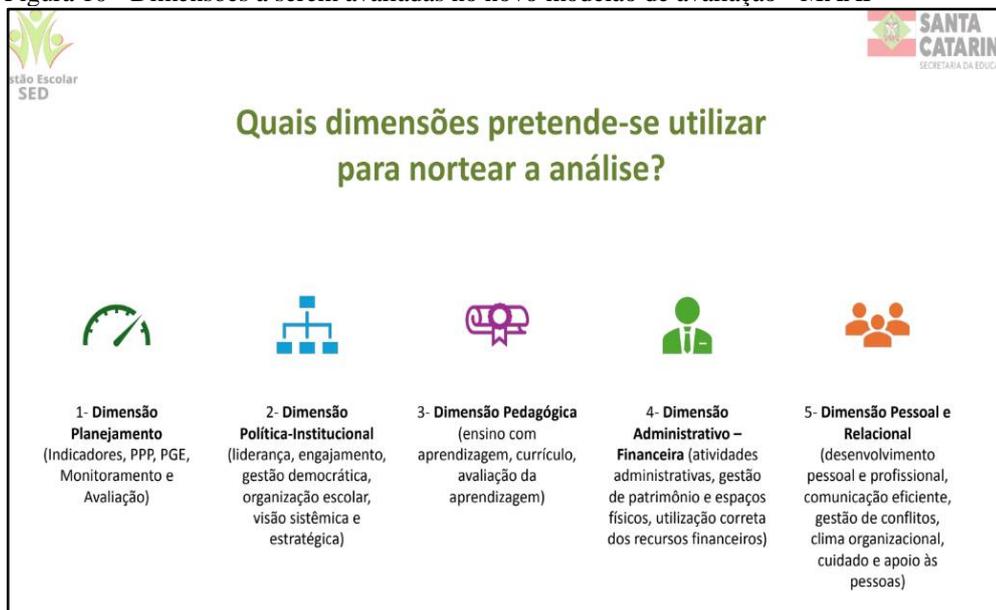
Figura 9 - Sistemática do MAAP



Fonte: SED – SC (2024).

Na figura 9, o MAAP expõe os eixos em que o diretor será avaliado sendo o Roteiro de Monitoramento, segundo a percepção da Coordenadoria, Processo Formativo com o curso de gestão, Participação efetiva da comunidade escolar e análise dos indicadores educacionais. Este é o fluxo do monitoramento de gestão.

Figura 10 - Dimensões a serem avaliadas no novo modelão de avaliação - MAAP



Fonte: SED – SC (2024).

Na figura 10, explicitam-se os elementos utilizados para que haja a análise da implementação do PGE, a saber as dimensões Planejamento, política-institucional, pedagógica, administrativa/financeira e pessoal/relacional. Ressalta-se que, para a operacionalização destas dimensões, é realizado um questionário pela CRE – Coordenadoria Regional de Educação, estabelecido como roteiro de monitoramento. O Gestor tem que participar de um curso de

gestão de 40h, depois haverá a participação da comunidade escolar e por último serão analisados os indicadores da escola.

Embora haja um discurso pela Secretaria de Estado da Educação (SED) que visa aprimorar, otimizar e profissionalizar a Gestão Escolar na Rede Estadual de Ensino, são as Coordenadorias Regionais de Educação (CRE) responsáveis por esse monitoramento e avaliação.

A Gestão Escolar é um processo crucial para a implementação de políticas que envolvem diversos setores da estrutura administrativa da SED, priorizando o compartilhamento de ideias e a participação de todos no processo de organização e funcionamento da escola. No site oficial da SED explicita-se:

A prática dialógica e coletiva, aliada a uma boa execução do planejamento, proporciona melhorias nos indicadores educacionais e, conseqüentemente, em todo o processo de ensino e aprendizagem. Portanto, monitorar, avaliar e qualificar as ações da gestão escolar é foco de todo o trabalho aqui demonstrado (SED 2023).

No decorrer deste capítulo, observou-se que a Política de Gestão em Santa Catarina acontece desde 2013, com essa forma de escolha “democrática”, em que os proponentes ao cargo de gestão elaboram um Plano de Gestão Escolar, submetido à acolhida ou refutação da comunidade escolar.

O proponente do plano escolhido será o gestor escolar dos próximos 4 anos. Embora antes disso, já tivessem existido outras formas de “Gestão Democrática”, em algumas experiências ocorrida nos anos 1980, antes mesmo da promulgação da Constituição Federal de 1988, não pode ser desconsiderado que após a promulgação da referida Constituição, o sistema de gestão escolar catarinense manteve seus alicerces no modelo retrógrado de indicação política.

Porém, com o Decreto 1794 que institui a elaboração do PGE - Planos de Gestão Escolar (Santa Catarina, 2013), os Decretos 243, 284, 307/2015, 1281/2017 e 194/2019 possibilitaram alterações ao longo dos anos, para assegurar mais autonomia, participação e democratização.

No entanto, embora tenha sido instaurado um sistema de avaliação SAGE desde 2017, é importante registrar que por si só, por meio de questionário único padrão em todo o estado, não há garantias da consolidação da Gestão democrática. Ressalta-se que foi o Decreto 273 de 2023, no Governo Jorginho Mello, que estabeleceu mudanças drásticas nesse modelo de Gestão, pois restringe a autonomia plena da gestão democrática.

Esse documento normativo estabelece limite de mandatos, quórum mínimo de comparecimento da comunidade escolar para validação da eleição, eleição em domingo – dia não-letivo – e avaliação dos gestores conforme os indicadores. Essas ações dificultam sobremaneira a participação da comunidade escolar, seja como candidato ou como participante do processo. Ainda determina que, em caso de vacância da função, é prerrogativa do Governador escolher o gestor, o que representaria uma forma de retorno ao modelo de indicação político-partidária, disfarçada de democracia.

Outro ponto de relevância é a extinção da SAGE - Sistema de Avaliação de Gestão que desde 2017 está em vigor, para dar entrada ao MAPP - Monitoramento e Aplicação dos Planos de Gestão com foco no monitoramento pela CRE, Curso de Gestão, participação da comunidade e indicadores de aprendizagens.

É possível inferir que a única forma de garantir a soberania da gestão seria a efetivação de uma Lei que fosse política de estado e não de governo, em que não existissem decretos, portarias ou instruções normativas, não ficando a gestão à mercê das mudanças de cada governante.

Quanto à avaliação do cumprimento do Plano, é importante destacar que deveriam ser respeitadas as peculiaridades de cada unidade escolar, ao invés de ser representada por um questionário específico e padronizado para todo o estado de Santa Catarina.

Nesse sentido, uma pesquisa que represente rigor e aprofundamento científico pode ajudar a esclarecer de que forma a materialização dos Planos de Gestão Escolar consolida ou não a Gestão Democrática e Participativa.

“Pensar a democracia exige pensar as possibilidades reais de sua realização. Do contrário, trata-se apenas de uma democracia estética na qual as pessoas atuam na esfera pública fazendo escolhas como uma ação que se basta em si mesma” (Souza, 2009, p. 128).

O autor aborda que as decisões sobre a gestão democrática devem ser alicerçadas em princípios tais como o diálogo, a participação ativa de todos os sujeitos do universo escolar, a construção de regras e procedimentos e a ampliação da real condição de superação das desigualdades.

4 CONTEXTUALIZANDO AS ESCOLAS E A PESQUISA DE CAMPO

Buscando a materialização do plano de gestão nos movimentos e avanços da gestão democrática foi realizada a pesquisa⁶ através de questionários no *Google Forms*. Esses instrumentos de coleta de dados foram aplicados aos alunos e professores do 2º ano do Ensino Médio das duas escolas estaduais de Anita Garibaldi em SC: EEB Padre Antônio Vieira e EEB Isidoro Silva.

A EEB Isidoro Silva é localizada no interior do município e possui 189 alunos e cerca de 15 professores. Atende alunos anos iniciais e finais do Ensino fundamental e o Ensino Médio do Ensino Regular. Caracteriza-se por ser escola do campo, pois predominantemente os alunos são filhos de agricultores. A pesquisa foi realizada com os 10 alunos da 2ª série do Ensino Médio.

Já a EEB Padre Antônio Vieira, localizada no perímetro urbano do município, tem 579 alunos sendo que, desses, 79 alunos estão matriculados na 2ª série do Ensino Médio. Com um coletivo profissional de aproximadamente 50 professores, essa instituição atende os anos finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio regular e profissionalizante.

As duas escolas possuem os conselhos escolares ativos e participativos: o Conselho Deliberativo, formado pelos segmentos de Pais, professores e Alunos; a Associação de Pais e Professores – APP, constituída por Pais e Professores e o Grêmio Estudantil, constituído por estudantes.

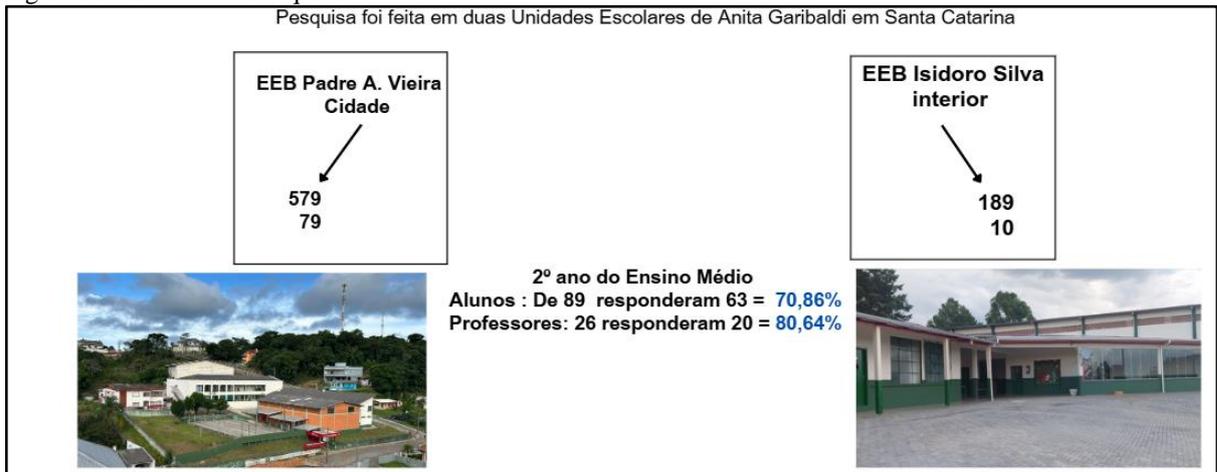
A escolha por essas duas Unidades Escolares é um recorte dentro da Coordenadoria Regional de Educação pois as duas Unidades Escolares ofertam desde o 1º ano do Ensino Fundamental até o 3º ano do Ensino Médio.

Foram realizadas três tentativas para obtenção dos resultados das respostas que se materializaram pelo questionário, que preservou o anonimato dos respondentes e tinha questões de múltipla escolha e algumas com respostas justificadas. Todas as perguntas eram obrigatórias, não podendo pular questões.

Somando a quantidade de estudantes das duas instituições, a pesquisa contava com 89 possíveis respondentes. Houve um retorno de 63 respostas, totalizando 70,86% do coletivo. Entre os 26 professores, houve um retorno de 20 respostas, totalizando 80,64%.

⁶ A pesquisa foi aprovada em 07-05-2025 pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade de Passo Fundo, sob o número CAAE - 78908824.3.0000.5342.

Figura 11 - Escolas da Pesquisa



Fonte: Autor (2025).

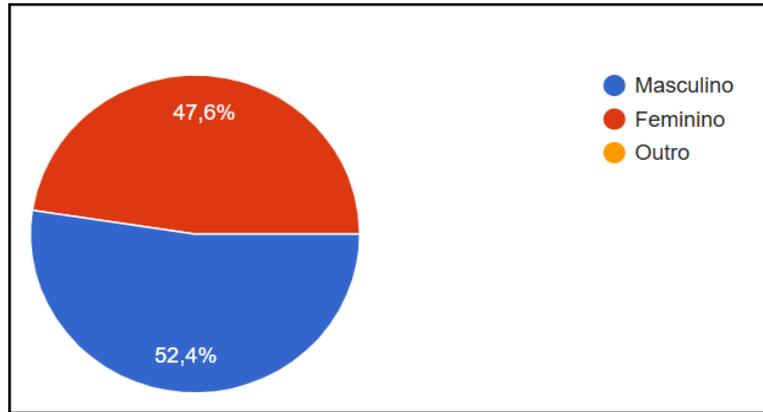
4.1 Apresentação das respostas dos questionários com análise de dados

A metodologia é uma abordagem quantitativa e qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como bibliográfica e documental. Para a construção dos dados empíricos, foi realizado um estudo de campo com questionário aplicado aos sujeitos da comunidade escolar das Escolas de Educação Básica Padre Antônio Vieira na área urbana do município e da EEB Isidoro Silva da comunidade de Lagoa da Estiva, interior do município de Anita Garibaldi em Santa Catarina. O questionário que respeitou o anonimato dos participantes foi elaborado em duas sessões: acerca da identidade e acerca da gestão escolar com dois grupos Estudantes e professores.

4.1.1 Análise dos Estudantes

Abrangendo o coletivo docente e discente das duas Escolas, por amostragem, o questionário foi encaminhado para 89 alunos, com uma explicação sobre as perguntas. Houve um retorno de 63 respostas, totalizando 70,86% de devolutivas. O documento dividia-se em duas sessões, sendo que a primeira sessão tratava acerca da identidade e a segunda abordava indagações acerca da gestão escolar.

Gráfico 1 - Gênero dos alunos



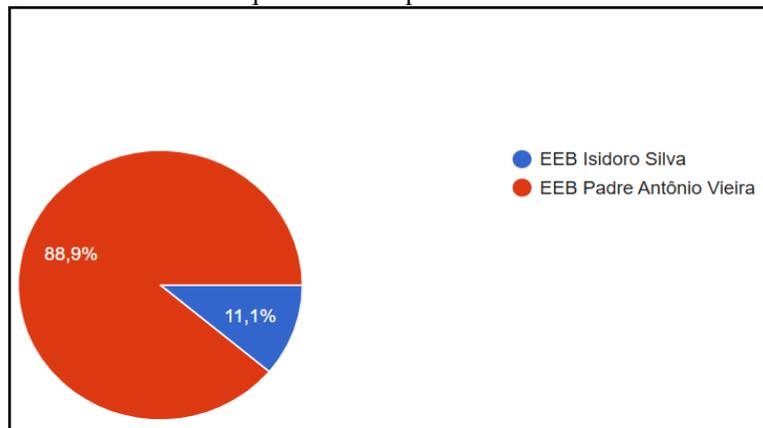
Fonte: Autor (2025).

Das 63 respostas, houve 47,6% que se declaram do sexo feminino e 52,4 do sexo masculino. Há uma evidente participação dos meninos. Ainda que haja outros tipos de gênero, nenhum deles resolveu se manifestar, embora a pesquisa seja anônima.

Em relação a idade dos estudantes a faixa etária é de 15 a 19 anos. Nesse quesito, importa abordar algumas reflexões. Como são alunos do Ensino médio, 42,9% responderam que tem 16 anos que é a idade correta para frequentar essa etapa de ensino, caso não tenha havido nenhuma reprovação e tenham entrando na escola com 7 anos. Todavia, chama atenção o fato de que 11,1% dos alunos tem 17 anos e 1,16% tem mais de 18 anos, o que sugere que não estão na idade correta e estão com distorção idade/série devido a reprovações.

Ao serem questionados sobre a escola que pertencem, responderam:

Gráfico 2 - Escola na qual os alunos pertencem



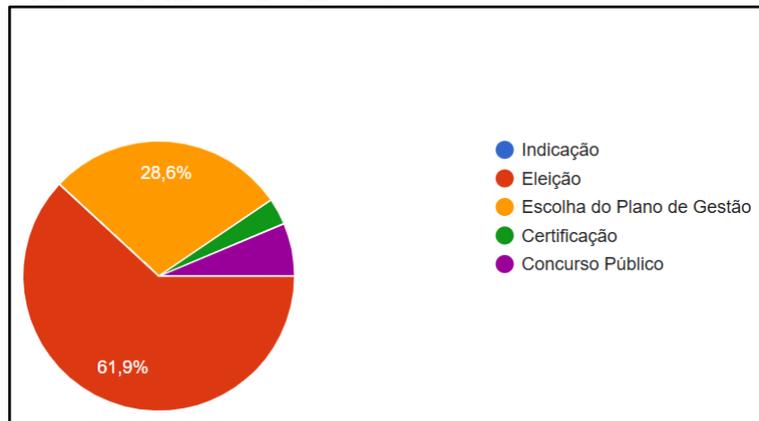
Fonte: Autor (2025).

Constata-se que o maior percentual de respostas se evidencia na Escola Padre Antônio Vieira, na área urbana do município, por possuir 4 turmas de 2º ano, sendo aproximadamente

30 alunos por turma. De modo diverso, na escola do interior havia apenas 10 alunos matriculados.

A segunda sessão de perguntas iniciou acerca da gestão escolar, seus conhecimentos e opiniões sobre a Gestão democrática.

Gráfico 3 - Formas de Escolha de Gestão



Fonte: Autor (2025).

Evidenciou-se que os alunos confundem os termos Eleição e Escolha do Plano de Gestão. 61,9% acham que deveria ser uma eleição direta sem necessidade de elaboração de um Plano de Gestão, talvez pela simples comparação com as demais eleições, não necessitando elaborar e explanar propostas de gestão da instituição escolar. Já 28,6%, a metade, atrelam a necessidade de escolha do gestor pelo Plano de Gestão feito por ele, o proponente.

Segundo, Oliveira, Lima e Carvalho (2020), na concepção moderna de democracia, o cidadão tem o direito de votar e eleger alguém que irá representá-lo. A participação política da população é fundamental, dentro da escola. Desde a formulação de políticas educacionais, tomada de decisões e definição dos recursos públicos.

A função de diretor pode ser assumida tanto por concurso, como por nomeação política, escolha de um plano de gestão ou eleição direta. O diretor é o responsável legal pela escola, articula as ações visando promover o bom funcionamento e aprendizagem dos alunos, portanto, seu cargo está atrelado a questões administrativas e pedagógicas.

O gestor escolar precisa ser dinâmico e ter flexibilidade no ambiente escolar. A atuação do diretor e da equipe gestora na mobilização de pessoas e no desenvolvimento de liderança participativa é fundamental. Uma liderança mobilizadora busca compartilhar com os outros a solução de problemas, a elaboração de planejamento e a implementação de ações pedagógicas na escola. Sem negar os problemas, uma liderança mobilizadora busca programar ações e consolidar mecanismos visando garantir a participação de todos.

Segundo Vitor Paro (2002), o fato de esta ter funções específicas não a isenta de levar em conta a continuidade entre a educação familiar e a escolar. É necessário imaginar um tipo de relação entre pais e escola que não esteja fundada na exploração dos primeiros pela segunda. Deve haver um tipo de relação que não consista simplesmente de uma ajuda “gratuita” dos pais a escola, mas uma integração entre esses dois segmentos, que favoreça a educação escolar de seus filhos.

Há muitos desafios para um diretor escolar e entre os principais estão: a garantia de uma gestão democrática; a participação dos pais e da comunidade e a qualidade de ensino. É sabido que para existir uma educação de qualidade é necessário e indispensável que haja uma equipe gestora que pense e aja democraticamente; bem como tenha uma visão global de escola como instituição social e uma percepção abrangente da teia de relações entre os vários componentes que delineiam a experiência educacional.

A gestão democrática deve ser uma ação conjunta e participativa, com compartilhamento de responsabilidades nas tomadas de decisões. A escola se divide em papéis. Contudo, todos devem estar interligados, não podendo que um dos agentes envolvidos jogue responsabilidades por erros em outros, porque não é dessa maneira que se conquista uma escola desejada.

Recomenda-se o fomento ao trabalho em conjunto. É preciso sair da centralização da autoridade para a sua descentralização, superando a mera visão burocrática hierarquizada de funções e posições, afinal, o conjunto é maior que a soma das partes.

Outro questionamento feito aos alunos é sobre a validade da escolha por Plano de Gestão. Para 93,7% dos respondentes, é importante a escolha da gestão escolar através da elaboração de um Plano de Gestão Escolar. Entre algumas justificativas, alguns alunos se manifestaram assim⁷: *Pois assim todos estarão cientes dos planos e metas a serem cumpridas nas escolas(E1)*⁸

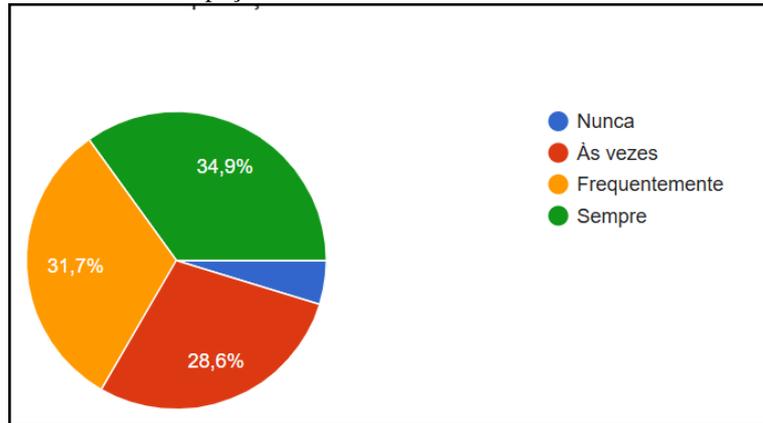
Chama atenção a seguinte resposta: *a comunidade escolar define como será o andamento da instituição, se adaptando conforme a realidade de cada escola (E2)*. Isso mostra que os alunos entendem o processo e sabem distinguir o que será uma gestão nomeada ou escolhida pela comunidade.

A participação no monitoramento da Plano de Gestão também foi questionada aos alunos.

⁷ Optamos por destacar a escrita dos estudantes, com marcação em itálico.

⁸ Optamos em utilizar E1, para associar a estudante 1, assim como E2, refere-se ao estudante.

Gráfico 4 - Participação no monitoramento do PGE



Fonte: Autor (2025).

Essa pergunta apresenta respostas interessantes, representando o intuito de tentar descobrir junto aos alunos se o PGE é visto e discutido com a comunidade. Para 34,9%, é um documento revisitado com participação da comunidade e com envolvimento de todos os envolvidos, seja pais, professores e alunos. Há equilíbrio nas respostas, já que 31,7% responderam que frequentemente há discussão do plano com as pessoas da comunidade. Às vezes com 28,6%, aliando-se aos 3,4% que alegaram que o PGE nunca é revisto, representam a minoria do coletivo entrevistado.

No questionamento sobre se o Plano de Gestão Escolar materializa a Gestão democrática com a participação de todos, 63 entrevistados 98,4% citaram que sim e 3,2% que não. Um estudante assim se manifestou: *Os conselhos de classes participativos, dando a oportunidade dos pais e alunos se manifestarem com a visão de cada um (E3).*

Segundo Levisnk, Lavarda e Horn (2011), o conselho de classe participativo pode ser identificado como uma das representações do processo democrático escolar que possibilita a realização de uma avaliação reflexiva, qualitativa e crítica, considerando o aluno no seu contexto, e também a reorganização curricular, quando necessária.

Além disso, esse movimento possibilita um maior envolvimento dos alunos e também dos professores no processo ensino-aprendizagem e a tomada de posições e decisões coletivas – o que tende a estabelecer maior cumplicidade entre educando e educadores. Vasconcellos (1994, p. 72-73) destaca que o conselho de classe pode ser uma importante estratégia para superar limites pedagógicos, comunitários e administrativos da escola, ainda que o seu principal foco é o processo educativo.

Para Libâneo (2004, p. 303) o conselho de classe tem a responsabilidade de formular propostas referentes à ação educativa, facilitar e ampliar as relações mútuas entre os professores, pais e alunos e incentivar projetos de investigação.

Outra questão abordada com o coletivo era: “enquanto aluno desta instituição, você sugere ao Gestor Escolar mudanças em relação ao andamento da escola e no seu Plano de Gestão? Justifique sua resposta”.

Essa pergunta demonstra aos alunos a sua responsabilidade sobre a sugestão e mudanças no andamento da escola. 57,1% dos alunos sugerem às vezes, o que seria uma maioria absoluta. Já a opção “frequentemente sugerem”, aparece na resposta de 17,5% dos respondentes, empatado com o “nunca sugerem mudanças” e 14,3% destacaram que sempre sugerem. Entre uma das repostas destaca-se: *sempre apresento novas ideias através do Grêmio Estudantil que é o órgão representativo dos alunos na instituição escolar (E3)*.

O sistema de avaliação existente no estado de Santa Catarina para monitoramento desse plano através de um questionário único, se tornou tema de uma das perguntas centrais do questionário, abordando a SAGE – Sistemática de Avaliação de Gestão Escolar elaborada pelo Estado, em 2017, para avaliar anualmente a gestão escolar através de um questionário único para todo estado em diversas dimensões.

Reforce-se o entendimento de que a SAGE deixou de existir com o Decreto 273 de 2023, que normatizava as eleições dos novos gestores, sendo modificada a forma de avaliação. Mas como todos os alunos que responderam só participaram das avaliações através da SAGE, as respostas foram em cima deste questionário padrão.

Para 42,2% deveria ter uma avaliação diferenciada para cada realidade escolar. Já para 28,6% o SAGE faz uma avaliação correta. E para 22,2% consideram que esse modelo faz uma avaliação abrangente. E 5,7% responderam que não teriam em mente uma sugestão sobre outra forma de avaliação.

Outra questão se refere à participação estudantil no ambiente escolar: “De que forma os alunos participam da Escola?” Em uma pergunta subjetiva, os 63 alunos responderam a esse questionamento. Apontaram que participam como alunos, cumprindo os deveres da escola, e que eles contribuíam tendo bom comportamento e boas notas. Mas, conforme 7,93 %, eles participavam com líder de sala, membro do Grêmio Estudantil e do conselho deliberativo, o que se tornou uma resposta de grande relevância se observarmos a representatividade das lideranças em ambiente escolar.

Entre as várias oportunidades e caminhos que se apresentam aos jovens em suas vivências, a opção pela participação no movimento estudantil é mais uma, pela qual ele pode optar, inclusive e momentaneamente, de acordo com seu interesse. Outras tensões podem perpassar suas questões subjetivas e também mobilizá-lo para atuar em outras vertentes.

Uma pesquisa sobre o assunto feita por Moreira (2011), evidenciou que o grêmio se mostra como local privilegiado para a ampliação as relações pessoais, para o companheirismo, para ouvir e respeitar o outro em seus posicionamentos e opiniões. Ao mesmo tempo apresenta uma dimensão educativa muito significativa para os seus membros: “as opiniões deles e tentar tipo assim às vezes juntar as coisas para formar uma coisa boa pra todos” (Martins, 2010, p. 93).

De acordo com o texto, a participação no grêmio envolve aspectos importantes no que se refere ao senso crítico, bem como ao aprendizado da escuta, do ouvir o outro e suas considerações e mesmo a busca de um consenso por meio da discussão.

Ao serem perguntados sobre quem decide os rumos da escola. A grande maioria citou o diretor. Mas houve respostas como o diretor e professores. Outros citaram: *Professores, pais e direção (E4)*; *CRE com a Gestão da Escola (E5)*; *Quem decide os rumos em Assembleia de Pais (E6)*. Também teve a seguinte resposta: *toda a comunidade escola ajuda na tomada de decisões (E7)*.

Ao serem questionados sobre o Projeto Político Pedagógico – PPP, a grande maioria, afirmou conhecer o Projeto Político Pedagógico - PPP, mas que não participa de sua elaboração ou há chamados para sua construção. De fato, o PPP é construído no início do ano letivo durante a formação de professores, apresentado aos pais, mas geralmente os alunos não são chamados a participar.

Embora o Conselho Deliberativo exista, e haja representante dos alunos, eles quase não participam desse momento. E nesse ponto, após a análise das repostas notamos que há uma falha na gestão de não os chamar a participar, embora essa atualização sempre acontece antes do início do ano letivo ou no recesso escolar de julho. Cabe salientar a importância de que, na próxima formação deste ano, haja participação de representantes dos alunos na atualização contínua do PPP.

Segundo Veiga (1998), o projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos. Importa buscar eliminar relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola. Assim, serão diminuídos os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

Infere-se, portanto, que a construção do projeto político-pedagógico parte dos princípios de igualdade, qualidade, liberdade, gestão democrática e valorização do magistério. A escola é

concebida como espaço social marcado pela manifestação de práticas contraditórias, que apontam para a luta e/ou acomodação de todos os envolvidos na organização do trabalho pedagógico.

O último questionamento feito aos alunos fazia referência à possibilidade de que registrassem algo que fosse pertinente sobre o Plano de Gestão e a gestão democrática que não foi contemplada nas questões anteriores. E, dentre as várias respostas citadas pelos alunos, as mais relevantes:

- *Tudo vem sendo feito durante esse período conforme o possível (E8);*
- *Os alunos participarem do PPP e das reuniões para colocarem suas ideias em práticas (E9);*
- *Deveria ser mais ampla as questões de escolha para a participação de todos os estudantes não só alguns (E10);*
- *Melhor a comunicação com os alunos do ensino médio (E11);*
- *Melhor o diálogo e pensar mais na parte humana (E12);*
- *Acho pertinente a escolha do Plano de Gestão realizada a cada quatro anos, não permitindo o comodismo do gestor escolar, e novas oportunidades e visões a cada gestão que esteja à frente da instituição (E13);*
- *e Participação do Grêmio Estudantil na elaboração do PPP (14).*

A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas. Nas palavras de Marques (1990, p. 21):

A participação ampla assegura a transparência das decisões, fortalece as pressões para que sejam elas legítimas, garante o controle sobre os acordos estabelecidos e, sobretudo, contribui para que sejam contempladas questões que de outra forma não entrariam em cogitação.

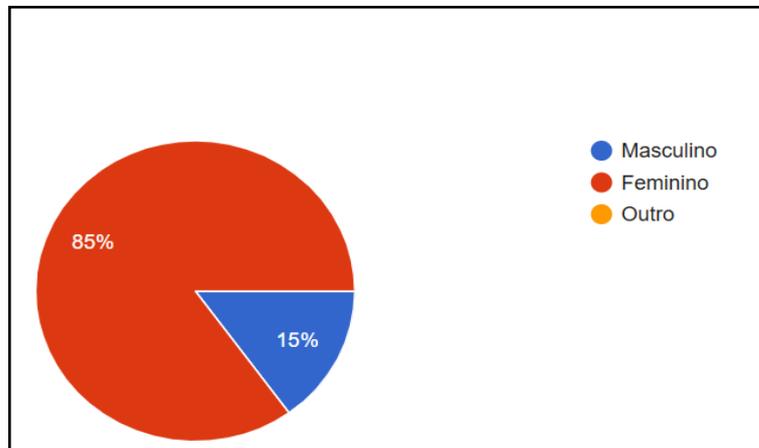
Neste sentido, evidencia-se o fato de que a gestão democrática, no interior da escola, não é um princípio fácil de ser consolidado, pois se trata da participação crítica na construção do projeto político-pedagógico e na sua gestão. Porém, essa dificuldade não deve ser impeditivo para a gestão escolar comprometer-se, de maneira crescente e consistente, com a consolidação dos princípios de gestão democrática escolar.

4.1.2 Análise dos Professores

O questionário foi encaminhado para 26 professores do 2º ano do Ensino médio das duas escolas, tendo um retorno de 20 repostas, equivalentes à 80,69% dos respondentes. Entre os professores, também as questões foram divididas em duas sessões, para saber sobre a identidade do coletivo docente e sobre as suas percepções acerca da gestão escolar.

A primeira sessão buscava averiguar elementos específicos relacionados à identidade docente.

Gráfico 5 - Gênero dos Professores



Fonte: Autor (2025).

Ao responder a pergunta feita aos professores sobre a questão de gênero, 85% se identificaram ser do sexo feminino e 15% do sexo masculino. Esse elemento comprova a presença massiva das mulheres nas instituições de ensino. Nenhuma resposta apresentou outro gênero.

Tambara (1998, p. 49) analisa o magistério sob a ótica do gênero, afirmando que nele ocorreu uma “feminilização” pela “identificação entre a natureza feminil e a prática docente no ensino primário”, num movimento de colagem das características próprias do sexo feminino ao magistério.

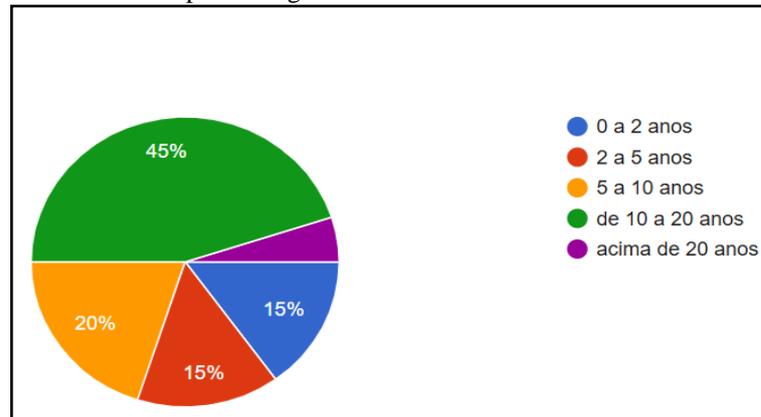
Para o autor, a Escola Normal foi a grande responsável por esse processo de constituição da forma feminil, envolvendo o assemelhamento da docência com trabalho doméstico, dependência e fragilidade.

A feminização da educação básica do ponto de vista da composição do professorado, é também discutida em relação à predominância numérica de professoras neste nível de ensino, como ocorre em Vianna (2002, p. 51). A autora aprofunda a questão “para além da mera

composição sexual da categoria”, identificando significados femininos nas atividades docentes independentemente de quem as realiza e afirmando que professores e professoras têm relações e práticas escolares ligadas à feminilidade. Nesse sentido, importa dialogar um tanto sobre os papéis de gênero em sociedade e os desempenhos esperados, como estereótipos que limitam e determinam existências.

No quesito tempo no magistério, a presença dos profissionais de educação em sala de aula difere conforme dados abaixo:

Gráfico 6 - Tempo de Magistério



Fonte: Autor (2025).

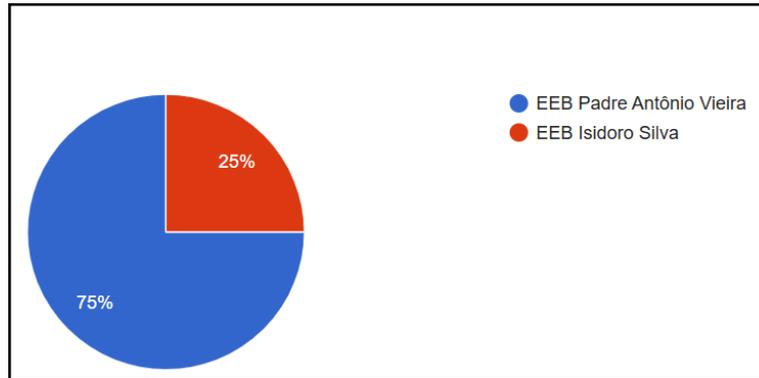
Essa pergunta foi elaborada como forma de descobrir o tempo de experiência no magistério. 45% dos professores das 2as séries responderam que trabalham no magistério de 10 a 20 anos. 20 % trabalham de 5 a 10 anos. 15% até 2 anos e 15% de 2 a 5 anos. Apenas um professor respondeu que trabalha a mais de 20 anos, representando 5% do coletivo.

Analisando as respostas, pode-se inferir que há um número de professores com bastante experiência e conhecedores do magistério, pois 65% desses professores tem de 5 a 20 anos no magistério.

De maneira associada ao tempo de magistério, foi questionado aos docentes sobre suas faixas etárias. As respostas apontam que, aqueles que lecionam nas 2as séries do Ensino Médio das duas escolas, encontram-se na faixa etária dos 25 a 48 anos. A predominância situa-se na faixa de 30 a 40 anos, sendo 20% com 38 anos e 15% com 39 anos.

A partir dessas informações é possível refletir sobre a consistência das práticas docentes desenvolvidas em sala de aula ao longo dos tempos e a percepção diferenciada sobre os modelos de gestão e sobre os modelos de avaliação dos gestores escolares e dos planos de gestão ao longo dos diferentes governos, ano após ano.

Gráfico 7 - Escola Pertencente



Fonte: Autor (2025).

Sobre o pertencimento às Escolas, a maioria respondeu pertencer à EEB Padre Antônio Vieira, na área urbana do município, que possui 4 turmas de ensino médio representado 75% dos professores respondentes. 25% afirmaram fazer parte do coletivo docente da EEB Isidoro Silva.

Abrindo a sessão acerca dos questionamentos sobre gestão escolar, foi indagado aos professores sobre a validade da escolha do PGE – Plano de Gestão Escolar. Aqui houve unanimidade. Os 20 professores responderam que essa forma de escolha é válida. Segundo suas percepções:⁹

- *É a forma mais democrática de escolha (P1).*¹⁰
- *Certamente o plano de gestão contribui efetivamente para uma melhora significativa no andamento das atividades escolares, seja dentro ou fora da sala de aula (P2);*
- *Através dele é possível antever o perfil do pretendente ao cargo, seus objetivos e concepções (P3);*
- *Sim, pois somente assim teremos o direito de escolha e exerceremos nossa democracia. Caso contrário, outros escolherão por nós, por questões políticas que não visam os interesses e necessidades das comunidades escolares (P4);*
- *O gestor por escolha, permite um bom profissional tanto para os professores e alunos quanto para a comunidade escola (P5).*

Ao falar de gestão democrática é oportuno elencar alguns conceitos sobre políticas públicas educacionais, gestão da educação e escolar, participação e autonomia.

⁹ Optamos em destacar a escrita dos professores, com marcação em itálico.

¹⁰ Optamos em utilizar P1, para associar a professor 1, assim como P2, refere-se ao próximo professor e assim sucessivamente.

A Política Educacional, segundo Vieira (2008) diz respeito ao Setor da Ciência Política, a reflexão teórica sobre as políticas educacionais. O termo “políticas educacionais” refere-se a uma multiplicidade e diversidade de políticas e ações no âmbito do Poder Público.

Já a gestão refere-se à interação com o outro. Para Vieira (2008), é arena de interesses contraditórios e conflituosos, exercício de tolerância. Ainda, conforme a autora, o termo gestão educacional se refere a uma esfera macro, e envolve os sistemas federal, estadual e municipal de educação. O termo gestão escolar diz respeito à esfera micro, aos estabelecimentos de ensino, seu patrimônio imaterial e material. A gestão educacional e a gestão escolar articulam-se mutuamente.

A gestão democrática, segundo Medeiros e Luce (2006), reflete processos de participação social: na formulação de políticas educacionais; na determinação de objetivos e fins da educação; no planejamento; nas tomadas de decisão; na definição sobre alocação de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações; nos momentos de avaliação. Esses processos devem garantir e mobilizar a presença dos diferentes atores envolvidos.

Outro questionamento feito aos professores foi referente à política da escolha do PGE, que acontece em Santa Catarina desde 2013. A pergunta buscava identificar se a mudança de políticas representou alterações evidentes, se foi capaz de trazer melhorias na qualidade de ensino.

Essa pergunta foi feita exclusivamente aos professores. Dos 20 entrevistados 19, ou seja, 95% elencou que a mudança trouxe melhorias e apenas 1 disse que não trouxe. Entre algumas colocações de professores, associamos a duas categorias que são a participação e qualidade. Dentre as citações mais relevantes, destacam-se:

- *A participação da comunidade é fundamental para a escolha de um gestor que apresente um plano de gestão que atenda às suas necessidades (P6);*
- *A escolha do diretor pela comunidade escolar em um processo democrático tem contribuído para se não melhorar, ao menos manter o nível da qualidade da educação nas escolas catarinenses (P7);*
- *Pode ser escolhido alguém pelo seu trabalho, seu plano e por conhecer a realidade escolar também (P8);*
- *Pois uma boa qualificação, mediante os esforços do gestor, torna um bom trabalho e bons resultados (P9);*
- *E a possibilidade de cobrar o que é colocado como plano de gestão (P10).*

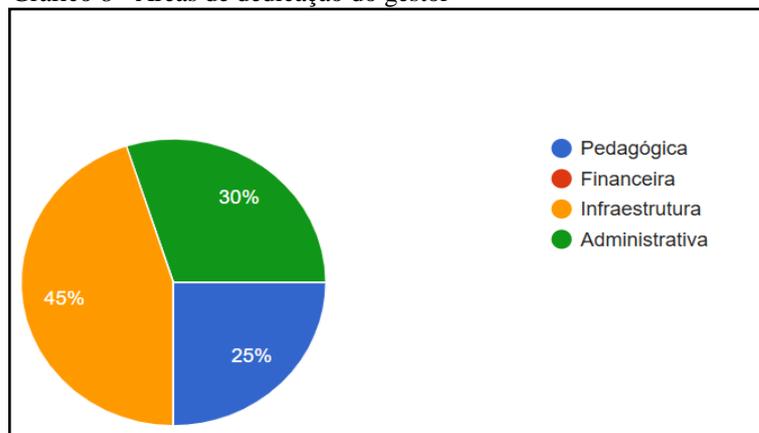
A gestão democrática deve ser uma ação conjunta e participativa, com compartilhamento de responsabilidades nas tomadas de decisões. A escola se divide em papéis que devem estar interligados. É importante que um dos agentes envolvidos não jogue responsabilidades por erros em outros, porque não é dessa maneira que se conquista uma escola desejada. É preciso um trabalho em conjunto. É preciso sair da centralização da autoridade para a sua descentralização, superando a mera visão burocrática hierarquizada de funções e posições, afinal, o conjunto é maior que a soma das partes.

Paro (2018, p. 93) examina o conceito de qualidade de ensino e a sua relação com democracia na gestão escolar. Segundo ele, a “preocupação com a qualidade do ensino fundamental, de acordo com uma visão de educação como formadora de cidadãos, precisa levar em conta, no estudo da escola, além da estrutura didática desta, também sua estrutura administrativa”. Sobre essa temática, ele ressalta que:

[...] as escolas dos vários sistemas de ensino do país se organizam de modo bastante semelhante, no formato piramidal, em que, no topo, fica a direção; logo abaixo, hierarquicamente, os profissionais que prestam assistência e supervisão aos professores (denominados coordenadores pedagógicos, ou assistentes pedagógicos, ou supervisores escolares, etc.); a seguir, encontra-se o corpo docente e, logo abaixo, os alunos. Paralelamente, há os funcionários não docentes, ocupando o nível intermediário (secretário) e os níveis subalternos (auxiliares, vigias, serventes, etc.). Além disso, os sistemas escolares podem contar com órgãos colegiados, como associação de pais e mestres (Paro, 2018, p. 93).

No questionamento que abordava as dimensões de gestão da escola, foi questionado em qual das áreas o gestor escolar tem sua maior dedicação.

Gráfico 8 - Áreas de dedicação do gestor



Fonte: Autor (2025).

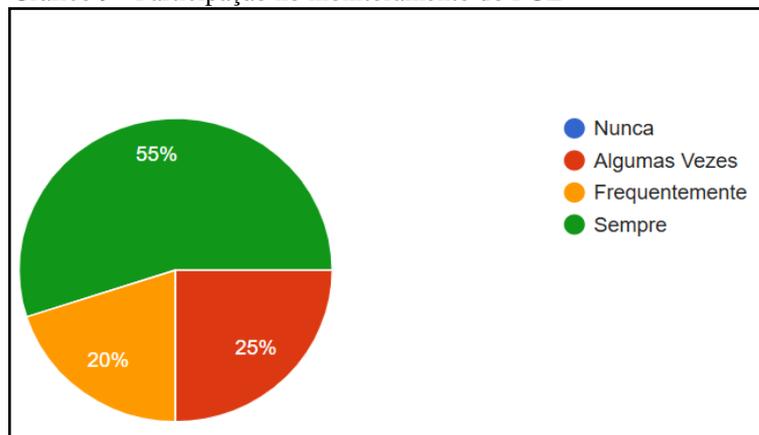
Essa foi uma pergunta feita de forma exclusiva para os professores, a fim de averiguar qual das dimensões escolares receberia mais atenção e dedicação por parte da gestão. Para 45%

dos entrevistados, a parte de infraestrutura é a maior preocupação do gestor. Para 30% está a gestão administrativa, e 25% responderam que é a gestão pedagógica a dimensão que mais recebe suporte do diretor. Não houve nenhuma resposta elencando a gestão financeira. E ainda poderia ser contemplado a gestão de tempo e de comunicação, sobre as quais não foi perguntado.

Acredita-se que a gestão financeira não foi apontada devido ao fato de que as escolas buscam recursos e conseguem elaborar suas ações através de eventos diversos. Como exemplo de tais movimentos que envolvem toda a comunidade escolar, pode-se citar a festa junina que acontece anualmente e se torna uma festa para toda a comunidade fazendo parte do calendário do município.

O próximo questionamento feito aos professores abordava a frequência da revisão do Plano de Gestão escolar, tendo a participação efetiva de todos os segmentos envolvidos. Considerando o monitoramento contínuo e sua aplicação, as respostas estão expressas no gráfico seguinte:

Gráfico 9 - Participação no monitoramento do PGE



Fonte: Autor (2025).

Essa pergunta analisa a forma participativa da aplicação do PGE. 55% citaram que participam da sua revisão sempre. 25% responderam algumas vezes, 20 % frequentemente e ninguém respondeu que nunca participou.

O Próximo questionamento para os professores indagava se o Plano de Gestão Escolar materializa a Gestão Democrática envolvendo todos os seus segmentos, órgãos colegiados e construção de um Conselho de Classe participativo. 100% dos professores entrevistados afirmaram que sim.

Entre as respostas, destacam-se:

- *Sempre são realizadas reuniões com professores alunos e pais para as tomadas de decisões (P11);*
- *Todos foram ouvidos, dando sugestões que consideravam pertinentes.ao Plano de Gestão (P12);*
- *Participamos das decisões sempre em conjunto (P13);*
- *Todos os itens são contemplados (P14);*
- *Uma boa estrutura da Escola, melhoras e parcerias (P15).*

Segundo Bornadenave (1994) a palavra chave na participação é a importância das decisões cuja formulação é acessível aos seus membros. Na autogestão desaparece a diferença entre administradores e administrados, haja vista que ocorre autoadministração.

Entre a organização dos níveis de decisão, encontra-se a formulação da política da instituição, determinação de objetivos, elaboração de planos e projetos, alocação de recursos, execução das Ações e avaliação de resultados, que são norteados pelos princípios de participação.

Representando uma necessidade humana e um direito das pessoas, a participação importa por contribuir para o desenvolvimento amplo dos sujeitos, justificando-se por si mesma e não somente pelos resultados, posto ser um processo de desenvolvimento da consciência crítica, respeitando as diferenças individuais.

Também foi questionado sobre a possibilidade de os professores sugerirem mudanças concernentes ao andamento da escola para o gestor. Das 20 respostas recebidas, 75% responderam que as vezes sugerem, 15% responderam que frequentemente e 5% que não tomam essas atitudes de sugerir mudanças nunca. Nenhum citou que sempre sugere e outros colocaram situações especiais para não haver pré-conselho ou conselho de classe participativo com alunos o que tem mais haver com a legislação em si do que com o plano de gestão escolar.

Segundo um dos respondentes, é importante que os docentes participem dos processos, dando sugestões e ideias. “sempre temos a oportunidade de contribuir com o Plano de Gestão Escolar (P16)”.

Assim como para os estudantes, também aos docentes foi perguntado acerca da SAGE – Sistemática de Avaliação de Gestão escolar realizada no estado desde 2017 por um questionário padronizado para todo o estado de SC e todas suas escolas.

Essa questão também é muito importante sobre o Sistema de Avaliação em vigor: o SAGE. Aqui 50% a metade deles responderam que deveria ter a avaliação diferenciada para cada realidade escolar. 35% responderam que a SAGE faz uma avaliação correta. 10 %

responderam que a avaliação é um bom instrumento, mas muito abrangente. 5 % consideram eficiente e outros 5% não tem outra sugestão.

Na questão subjetiva direcionada aos professores, procurava-se saber como consolidavam suas participações em ambiente escolar. Todos responderam que atuam como professor. Abaixo, algumas das respostas mais significativas:

- *Sempre estou envolvida com a escola, entendo que a participação é fundamental para o senso coletivo, para a resolução de problemas e para o exercício da cidadania (P17), Atuo como professora, sempre interagindo com os alunos e dando meu melhor frente a aprendizagem e bom andamento da escola (P18);*
- *Realizando minhas atividades em sala de aula e demais solicitadas. Buscando aprender sobre as regras e normas da escola, aplicando-as com os alunos e no meu cotidiano escolar (P19);*
- *Participo como docente no ensino médio e temos um papel crucial na formação dos estudantes, não apenas na aprendizagem, mas também em seu desenvolvimento pessoal e social (P20);*
- *Participo em todas as atividades extraclasse, opiniões, sugestões, cumprindo as regras estabelecidas e zelando pelo bom desempenho dos alunos (P21);*
- *Ministrando aulas, participando de Conselhos de Classe e de todos os eventos organizados pela escola (P22).*

Para Conti, Riscal e Santos (2015) uma das funções do diretor na gestão democrático-participativa é assumir a “perspectiva de propiciar a participação da comunidade e implementar o que foi determinado por ela no conselho da escola e no PPP” (Projeto Político-Pedagógico, p. 97).

Desta forma, nota-se que as atribuições do diretor serão partilhadas com um conselho escolar que, segundo Libâneo (2017, p. 107)

[...] tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais, em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no Regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros. Em vários Estados o Conselho é eleito no início do ano letivo.

A composição do Conselho Escolar possui uma proporcionalidade de participação da equipe escolar e dos pais e alunos, sendo de 50% para cada parte.

A partir da observação das respostas à essa pergunta, foi evidenciado que há uma participação de toda a comunidade escolar. O primeiro passo é realizado pelo gestor escolar e

em seguida solicitando que a comunidade escolar sugira os rumos e dando sua opinião. Por meio das assembleias de pais são definidas as regras em conjunto com os professores e profissionais da educação, além do fato de que as decisões são tomadas pela gestão sempre em conformidade através de consultas à comunidade.

Na pergunta subjetiva foi questionado os professores sobre o conhecimento ou desconhecimento do PPP. Nessa resposta, obteve-se positiva unanimidade. Todos responderam que participam e conhecem o PPP desde sua elaboração, atualização, durante as formações de início do ano e recesso do meio de ano e nas paradas pedagógicas. É feito o Planejamento coletivo e sugeridas as modificações e adequações necessárias.

O questionamento final aos professores também de forma subjetiva foi perguntado para eles citarem algo que fosse pertinente sobre o PGE e a Gestão democrática que não foi elencado nas questões anteriores.

Nessa última pergunta feita aos professores, também de forma subjetiva, os mesmos destacaram:

- *Algo importante em destacar é o empenho e dedicação do Gestor para alcançar as metas do plano (P23);*
- *Acredito que o gestor esteja sempre buscando melhorias e inovações para a escola (P24);*
- *O plano de ação do diretor atual foi muito bem elaborado e pensado diante da realidade escolar, a fim de sanar os problemas e garantir melhorias aos professores e alunos (P25);*
- *Um dos pontos pertinentes e contemplados no PGE da unidade escolar é a definição clara de metas e estratégias para a realização das ações, além de ouvir atentamente as demandas da comunidade escolar (P26);*
- *A eficácia do Plano de Gestão Escolar na unidade em que trabalho é um exemplo de como a participação democrática e a definição clara de metas e estratégias pode levar a resultados positivos (P27);*
- *Acredito que há necessidade de maior participação na tomada de decisões sobre onde serão aplicados os recursos recebidos/adquirido. A gestão democrática acontece, mas necessitamos de pessoal para o trabalho pedagógico. Sendo, que isso independe da ação do gestor pela escola (P28);*
- *Feito totalmente a partir da realidade de nossa comunidade escolar (P29).*

4.1.3 Categorias de análise

Após a compilação dos dados, foi construído um quadro com as categorias de análise que foram mais citadas tanto por estudantes quanto para professores nas respostas subjetivas.

A seguir o quadro para melhor entendimento.

Quadro 6 - Categorias de análise

Categorias	Alunos	Professores	
Participação	x	x	A participação apareceu em muitas respostas dos dois grupos, que a elaboração do Plano de Gestão contou com a participação de todos.
Conselho de Classe Participativo	x		O Conselho de Classe participativo apareceu em várias respostas dos alunos devido ser um momento que todos participam, sugerem e ajudam a construir o dia a dia da escola. É um momento em que todos tem voz juntamente com os pais e professores.
Gestão Democrática	x	x	A gestão democrática foi outra categoria citada nos dois grupos pois representa a democracia, onde todos tem direito a escolha e a construção do Plano de Gestão.
PPP	x		Na categoria Projeto Político Pedagógico foi mais citado pelos alunos justamente porque não participam de sua elaboração, onde é feito mais com os professores e apresentado aos pais na Assembleia de Pais.
Grêmios Estudantil	x		Essa categoria foi citada pelos alunos pois muitos participam do Grêmios estudantil e essa é a maior representação discente na escola.
Coletivo		x	A categoria coletivo, seria a participação coletiva nas decisões na construção de metas e ações do Plano de Gestão, essa categoria foi citada pelos professores.
Plano de Gestão		X	O plano em si e sua construção foi citada pelos professores, desde sua elaboração até a tomada de decisões respeitando o coletivo.

Fonte: Autor (2025).

A observação da tabela permite compreender que as duas categorias de análise mais citadas tanto por estudantes e professores foram participação e gestão democrática.

Na categoria de participação, evidencia-se a construção do Plano de Gestão Escolar, bem como nos conselhos de classe, no grêmios estudantil, na coletividade, na construção do PPP.

Bordenave (1994) enfatiza que na nova democracia, que se pretende participativa, é fundamental a microparticipação. Significa compreendê-la como sendo aquela que se dá nas comunidades, sindicatos, associações de bairro, grêmios estudantis, sociedades profis. sociais, grupos de igreja, clubes esportivos, escolas de samba e muitas outras expressões associativas. É onde a práxis participativa e a educação para a participação se desenvolvem e ampliam.

Nesse sentido destaque-se que estudantes e professores participam dos vários processos de escolha do Plano de Gestão, desde a elaboração de suas metas e ações até a votação final que vai escolher o melhor Plano de Gestão.

Uma sociedade participativa seria, segundo Bordenave (1994), aquela em que todos os cidadãos têm parte na produção, gerência e usufruto dos bens da sociedade de maneira equitativa. Toda a estrutura social e todas as instituições estariam organizadas para tornar isto possível.

Já a gestão democrática foi a outra categoria mais citada tanto entre os estudantes como entre os docentes. A gestão democrática enfatiza do planejamento até o poder das decisões, o envolvimento no conselho de classe participativo e a possibilidade de decidir os rumos que a escola seguirá.

Para Souza (2009), a gestão democrática é compreendida como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas.

Nessa perspectiva, as respostas de estudantes e professores afirmando que existe essa Gestão democrática onde há diálogo, participação efetiva de todos os segmentos da escola, respeito as normas, garantia de acesso as informações da escola e processos de tomada de decisões vem ao encontro do que Souza (2009) afirma sobre isso. Compreende-se essa prática como um processo democrático, no qual a democracia é compreendida como princípio, posto que se tem em conta que essa é a escola financiada por todos e para atender aos interesses de todos.

É importante retornar ao ciclo de políticas à luz do que teoriza Ball (1992) e os contextos apresentados nessa dissertação: o da influência, produção de texto e de prática. No contexto de influência. o mesmo grupo político que administrou o estado por 16 anos conhecido como a tríplice aliança MDB, PSDB e PSD entre 2003 e 2019 foi responsável pela normatização dessa forma de escolha da Gestão Escolar através da preposição dos Planos de Gestão, submetidos a comunidade escolar.

Mas a modificação dos decretos desde 2013 até 2023 que entendida no ciclo de políticas como a produção de texto evidencia que após esse ciclo político é que aconteceram as modificações mais consideradas, tais como o decreto 273 de 2023 que mudou vários pontos nos requisitos impactantes inclusive no processo de validação da eleição do plano.

Ainda que falte uma legislação específica através de Lei, o ciclo de políticas no contexto de prática reafirma a materialização no avanço da gestão democrática, por meio da participação da comunidade escolar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa de dissertação objetivou analisar a materialização dos Planos de Gestão Escolar, na consolidação da gestão democrática. Para concretizar a pesquisa, realizamos uma pesquisa bibliográfica sobre as Políticas Educacionais da Educação Básica, conceituamos o que é Política Educacional e apontamos os seus principais objetivos voltados para garantia da equidade no acesso e na qualidade da educação. Isso envolve lidar com desigualdades socioeconômicas, regionais e culturais que afetam o desempenho dos alunos, a distribuição de recursos e as oportunidades educacionais.

Apresentamos as principais políticas educacionais a nível nacional, do Estado de Santa Catarina, elencando o recorte temporal de 1929-2024, fazendo um levantamento e estatísticas de matrículas, número de escolas em Santa Catarina, coordenadorias regionais de educação, escolas da regional.

Apontamos os ciclos de políticas e seus diversos contextos no estado de Santa Catarina. No contexto de influência, destacamos que desde 2002 até 2018, o mesmo grupo político governou o estado de Santa Catarina, o que foi predominante na implementação dessa política de gestão, através dos Planos de ação, em 2013.

No contexto de produção de texto, foi desenhada a trajetória desde a elaboração dos decretos estaduais que possibilitaram essa política, partindo do ano de 2013 e as suas modificações ao longo do tempo até o decreto mais rígido em 2023 impondo novas regras, estabelecendo limites de mandatos e impossibilitando a participação de todos os interessados no processo.

No contexto de prática e resultados apontamos a sistematização, aplicabilidade e avaliação dos Planos de Gestão Escolar, sua inserção nas instituições e em espaços em que essa política é desenvolvida por meio de observações da pesquisa realizada que se preocupa com as questões de justiça, igualdade e liberdade individual, dando uma ideia de que as políticas têm efeitos do que simplesmente resultados.

Já no contexto de estratégia Política, que é a identificação de um conjunto de atividades sociais e políticas que seriam necessárias para lidar com as desigualdades criadas ou reproduzidas pela política investigada, observamos a partir dessa pesquisa que os planos de gestão não geram desigualdades.

As Políticas Educacionais são de suma importância para garantir a igualdade e equidade na educação. As conclusões a respeito da Gestão Democrática, ofício do Diretor e o Plano de Gestão Escolar apontam os princípios de gestão, a legislação que as consolidou, os modelos

anteriores de Gestão em Santa Catarina e o atual modelo vigente que se constituiu na elaboração do Plano de Gestão. Os autores que tratam a Gestão democrática e o sistema de avaliação reforçam a relevância do Plano de Gestão Escolar, desde o modelo anterior implementado em Santa Catarina em 2017, até o novo modelo implementado em 2023.

A pesquisa de campo contemplou as escolas envolvidas EEB Padre Antônio Vieira e a EEB Isidoro Silva que se situam no município de Anita Garibaldi e pertencem a 27ª Coordenadoria Regional de Educação com sede em Lages. Ressaltamos que os sujeitos nessa pesquisa foram os professores e estudantes das segundas séries do Ensino médio das duas Escolas participantes da pesquisa.

Na análise dos dados elencamos as categorias advindas das respostas vinculadas ao questionário dos professores e estudantes, sendo elas: Gestão democrática e Participação.

A problemática da pesquisa que buscava saber de que forma a materialização do plano de gestão escolar contribuiu nos movimentos e avanços da Gestão Democrática obtém como resposta: a gestão democrática, por meio da materialização do Plano de Gestão, se efetiva na participação da comunidade, no acesso às discussões e tomada de decisões e no ofício do gestor escolar.

Na materialização do Plano de Gestão Escolar, evidenciamos a participação, respeito a coletividade, o diálogo, desde a sua construção e elaboração, metas e ações, até sua concretização, revisão e aperfeiçoamento. A gestão democrática na escola, se consolida no respeito à vez e à voz dos sujeitos, seja no Conselho de Classe participativo, nas assembleias de pais, no Grêmio Estudantil e nas reuniões pedagógicas, enfim, em qualquer tipo de tomada de decisões.

Reiteramos que comparado com a forma de como eram escolhidos os gestores escolares antes de 2013, através de nomeação partidária, o processo avançou. Na mesma seara, afirma-se, todavia, que seria importante constituir uma política pública de Estado e não de governo, materializada por meio de uma Lei Estadual e não através de decretos onde cada governador pode revogar.

Corroborando essa ideia, é oportuno citar o relatório de Política Educacional “Seleção e formação de diretores que caracteriza-se por um mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiras”, apresentado pelo Dados para um Debate Democrático na Educação (D³e), Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON) e Todos pela Educação, no ano de 2020, apontou que 56% dos diretores no País são escolhidos por eleição, 48% por indicação, 33% através dos Planos de Gestão e 30% por certificação.

No sul e sudeste do país, o relatório apontou que há mais democracia, ao passo que no norte, nordeste e centro-oeste as indicações prevalecem.

Em Santa Catarina, o Plano de Gestão fortalece a gestão democrática, mas ela vem por meio de decretos. Embora essa política tenha se tornado realidade por meio desses decretos, não é efetivamente “Democrática” pela forma como se origina, ou seja, por decreto. A gestão torna-se democrática a partir da materialização do plano de gestão, a elaboração do Plano que é aprovado pela comunidade e revisado durante sua vigência, possibilita a democracia nas escolas e a participação.

Reafirme-se que os Planos de Gestão em Santa Catarina consolidaram um cultura de uma gestão democrática. No entanto, ela só irá se constituir de fato quando seus sujeitos e os governantes que fazem essa política transformá-la em política de Estado e não de governo, estando voltadas pela defesa da escola pública que é o verdadeiro significado da Gestão democrática.

A privatização endógena que nada mais é do que o funcionamento das escolas com empresas seguindo a lógica do mercado, contribui para que a Gestão democrática não cumpra com seu devido papel no avanço de uma educação participativa.

Finalizamos essa pesquisa e concluímos, a partir das teorias que alicerçam o estudo e dos dados empíricos que o adensam, que o Plano de Gestão em Santa Catarina materializa a Gestão Democrática. Para estudos posteriores sugere-se a possibilidade de análise, a partir de uma experiência empírica, com os gestores escolares – a fim de compreender seus modos de ver a Gestão democrática, revisitando autores que tratam do assunto, revendo a legislação e suas práticas cotidianas nas escolas.

Acreditamos que após ouvirmos estudantes, docentes e posteriormente, os gestores escolares, conseguiremos compreender a Gestão democrática com um todo partindo da percepção de cada envolvido, no processo educacional. Acreditamos que a consolidação da Gestão Democrática, por meio da participação do coletivo nas decisões, garanta o acesso, permanência e equidade na educação.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Maria das Dores Daros. O movimento dos professores da rede pública estadual de Santa Catarina e sua luta pela participação. **Perspectiva**, v. 13, n. 23, p. 79-99, 1995. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/10484>. Acesso em: 17 abr. 2025.

ARROYO, Miguel Gonzales. Administração da educação, poder e participação. **Educação e Sociedade**, v. 1, n. 2, p. 36-46, 1979.

BALL, Stephen John; BOWE, Richard. Subject departments and the “implementation” of National Curriculum policy: an overview of the issues. **Journal of Curriculum Studies**, London, v. 24, n. 2, p. 97-115, 1992.

BORDENAVE, Juan Enrique Díaz. **O que é participação**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Obra Coletiva de autoria de Antônio Luiz de Toledo. Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes. 37. ed. atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2005.

BRASIL. **Lei Nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 26 jun. 2014. Seção 1, n. 120-A, edição extra, p. 1-7.

BRASIL. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Seção 1, n. 248, p. 27833-27841.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Plataforma Brasil**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://plataformabrasil.saude.gov.br/visao/pesquisador/gerirPesquisa/gerirPesquisaAgrupador.jsf>. Acesso em: 07 jan. 2025.

FERNANDES, Maria Estela Araújo. **Avaliação Escolar**: um processo de qualidade na perspectiva de construção da cidadania. Fortaleza: Secretaria da Educação do Ceará, 2001.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Decreto Nº 1281, de 28 de agosto de 2017**. Altera os arts. 9º, 10, e 11 do Decreto nº 1.794, de 2013, que dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades, e estabelece outras providências, Florianópolis, 2013.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Decreto Nº 1794, de 15 de outubro de 2013**. Dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Decreto Nº 194, de 31 de julho de 2019**. Dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino, Florianópolis, 2019.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Decreto Nº 243, de 01 de julho de 2015**. Altera o Decreto nº 1.794, de 2013, que dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e profissional da rede estadual de ensino em todos níveis e modalidades, Florianópolis, 2015.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Decreto Nº 273, de 12 de setembro de 2023**. Dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Decreto Nº 284, de 03 de agosto de 2015**. Altera o art. 9º do Decreto 1794/2013, que dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Decreto Nº 307, de 17 de agosto de 2015**. Altera o Decreto no 1.794, de 2013, que dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades, Florianópolis, 2015.

LIBANEO, José Carlos. Buscando a qualidade social do ensino. *In*: LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. p. 53-60.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev e ampl. São Paulo: Heccus Editora, 2017.

LIBÂNIO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2009. p. 435-477.

LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso. Gestão democrática na e da educação: concepções e vivências. *In*: LUCE, Maria Beatriz; MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso (Org.). **Gestão escolar democrática**: concepções e vivências. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006. p. 15-26.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARQUES, Mário Osório. Projeto pedagógico: a marca da escola. **Revista Educação e Contexto**, Ijuí, v. 2, n. 18, 1990.

PACHECO, Neiva Maria da Rosa. **Gestão democrática e a relação escola-comunidade**: um estudo sobre a experiência do Morro da Cruz, Florianópolis, SC. 2007. 220 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

PARO, Vitor Henrique. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, fev. 2002. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/article/view/1235>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Escolar, Democracia e Qualidade do Ensino**. 2. ed. rev. São Paulo: Intermeios, 2018.

SANTA CATARINA. **Educação na palma da mão**. Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/educacao-na-palma-da-mao/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SANTA CATARINA. **Governadores de Santa Catarina**. Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://estado.sc.gov.br/governadores-de-santa-catarina/>. Acesso em: 21 out. 2024.

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

SANTA CATARINA. **Plano Estadual de Educação de Santa Catarina 2015-2024**. Plano Estadual de Educação de Santa Catarina, 2015.

SANTA CATARINA. **Professores e gestores**. Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/>. Acesso em: 3 maio 2025.

SANTA CATARINA. **Programas e projetos**. Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/programas-e-projetos/>. Acesso em: 21 out. 2024.

SANTOS, Sandra Regina Rodrigues dos. Avanços e limites da gestão colegiada para a democratização do ensino: resultado parcial de uma investigação no município de São Luís - MA. *In*: LIMA, Francisca das Chagas Silva; LIMA, Lucinete Marques; CARDOZO, Maria José Pires Barros (Orgs.). **Políticas educacionais e gestão escolar**: os desafios da democratização. São Luís: EDUFMA, 2012. p. 209-223.

SOUZA, Angelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, v. 25, n. 3, p. 123-140, dez. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-46982009000300007>. Acesso em: 29 mar. 2025.

TAMBARA, Elomar Antonio Callegado. Profissionalização, escola normal e feminilização: magistério sul-rio-grandense de instrução pública no século 19. **Revista História da Educação**, Pelotas, v. 2, n. 3, p. 35-58, abr. 1998.

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. *In*: VEIGA, Ilma Passos da (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1998. p. 11-35.

VIANNA, Cláudia Pereira. Contribuições do conceito de gênero para a análise da feminização do magistério no Brasil. *In*: CAMPOS, Maria Christina Siqueira de Souza; SILVA, Vera Lucia Gaspar da (Orgs.). **Feminização do magistério**: vestígios do passado que marcam o presente. Bragança Paulista: Edusf, 2002, p. 39-67.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica**: revisitando conceitos simples, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-45222006000200003. Acesso em: 15 jun. 2013.

APENDICE A - Decretos e suas modificações em SC

ANO	DECRETO	ARTIGO	DESCRIÇÃO
2013	1794	Art. 5º	- O primeiro plano terá vigência até 31/12/2015 - No período de transição desse processo, o primeiro plano será apresentado pelo atual diretor da escola;
		Art. 6º	- O processo de escolha do Plano de Gestão Escolar, conforme previsto no art. 5º deste Decreto, será realizado em 2 (duas) etapas: I – seleção pela banca avaliadora das propostas de planos de gestão escolar para submetê-los à escolha da comunidade escolar; e II – escolha pela comunidade escolar, entre as propostas selecionadas pela banca avaliadora, do Plano de Gestão Escolar.
		Art. 9º	I - Ser professor efetivo do quadro do magistério VII – Possuir curso de formação de 200h de gestão Escolar
2015	243	Art. 5º	- O Plano de Gestão Escolar, para o período de 4 (quatro) anos, a iniciar no prazo de 12 (doze) meses após o final do mandato do Chefe do Poder Executivo, deverá explicitar metas que evidenciem o compromisso com o acesso, a permanência e o êxito na aprendizagem do estudante da Educação Básica e Profissional.
		Art. 9º	I – ser professor, especialista em assuntos educacionais ou assistente técnico pedagógico , efetivo do Quadro do Magistério Público estadual; VIII – não possuir faltas injustificadas, nos 5 (cinco) anos anteriores; IX – não ter sido destituído da função de diretor; e X – ter concluído o transcurso de 12 (doze) meses a partir da remoção § 2º O especialista em assuntos educacionais ou o assistente técnico pedagógico interessado deverá: I - Inscrever o Plano de Gestão Escolar na sua escola de lotação; e II - Prever no seu Plano de Gestão Escolar a forma de gerir a coordenação
		Art. 11º	§ 1º O diretor de escola escolhido para o exercício da respectiva FG indicará os assessores de direção, em conformidade com a legislação vigente, até 30 de março do primeiro ano de gestão, tendo como referência o número de estudantes publicado oficialmente pelo censo escolar no ano anterior.
		Art. 18º	§ 1º Em caso de o prazo ser inferior a metade daquele referido no art. 5º deste Decreto, após ouvido o Conselho Deliberativo escolar e a GERED da SDR de abrangência da rede estadual de ensino, caberá ao titular da SED nomear 1 (um) diretor, pro tempore, para dar continuidade ao Plano de Gestão Escolar vigente.
2015	284	Art. 9º	VII – Comprovar conclusão ou matrícula num curso de formação em Gestão Escolar ou pós-graduação.
2015	307	Art. 9º	VIII – não possuir mais de 5 (cinco) faltas injustificadas nos 3 (três) anos anteriores à inscrição do Plano de Gestão Escolar. XI – não se encontrar na condição de professor readaptado.
2019	194	Art. 3º	A autonomia escolar será também assegurada: I – por ações e estratégias que garantam o acesso, a inclusão e a permanência dos estudantes na unidade escolar; e II – por práticas pedagógicas que fortaleçam a construção de um espaço democrático, de modo a fortalecer a participação da comunidade escolar.
		Art. 19º	Na hipótese de vacância da função de Diretor de unidade escolar: I – nos 2 (dois) primeiros anos do período de que trata o § 1º do art. 6º deste Decreto, será designado pelo Secretário de Estado da Educação, após consultados o Conselho Deliberativo Escolar e a Regional de Educação, um Diretor de unidade escolar em caráter temporário, até a conclusão de novo processo de escolha; ou II – nos 2 (dois) anos finais do período de que trata o § 1º do art. 6º deste Decreto, caberá ao Secretário de Estado da Educação, após consultados o Conselho Deliberativo Escolar e a Regional de Educação, designar um Diretor de unidade escolar para dar continuidade ao Plano de Gestão Escolar vigente.
		Art. 27º	Fica revogado o Decreto nº 1.794, de 15 de outubro de 2013.

2023	273	Art. 10º	<p>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:</p> <p>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;</p> <p>II – não ter sofrido no exercício da função pública penalidade disciplinar nos últimos 8 (oito) anos que antecedem à inscrição no processo de escolha;</p> <p>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;</p> <p>IV – estar em efetivo exercício na Rede Estadual de Ensino;</p> <p>V – dispor de carga horária de 40 (quarenta) horas semanais de dedicação à unidade escolar;</p> <p>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</p> <p>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.</p> <p>§ 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.</p> <p>§ 2º Nenhum proponente poderá concorrer, simultaneamente, em mais de 1 (uma) unidade escolar.</p> <p>§ 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.</p> <p>§ 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.</p>
		Art.12º	<p>Estão aptos a votar no processo de escolha:</p> <p>I – os profissionais da educação em efetivo exercício na unidade escolar, qualquer que seja o regime jurídico;</p> <p>II – responsáveis legais dos estudantes regularmente matriculados na unidade escolar; e</p> <p>III – os estudantes regularmente matriculados na unidade escolar nos anos finais do ensino fundamental, no ensino médio e na educação profissional.</p>
		Art. 13º	<p>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.</p> <p>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.</p>
		Art. 30	<p>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</p>

		Art. 36	<p>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:</p> <p>I – desempenho dos estudantes;</p> <p>II – percentual de aprovação;</p> <p>III – nível de satisfação da Comunidade Escolar com a gestão escolar;</p> <p>IV – resultados de avaliação em nível estadual, nacional ou internacional;</p> <p>V – percentual de retenção ou de evasão escolar;</p> <p>VI – aprovação em cursos para gestão escolar ofertados pela SED; VII – avaliação das condições físicas do ambiente escolar;</p> <p>VIII – avaliação das condições de tecnologias de suporte ao processo de ensino e aprendizagem;</p> <p>e IX – outros que o planejamento estratégico de educação da SED venha estabelecer.</p> <p>§ 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.</p> <p>§ 2º Para avaliação dos indicadores apresentados nos incisos III e V do caput deste artigo serão consideradas as respectivas pontuações diretas.</p> <p>§ 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.</p> <p>§ 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.</p> <p>§ 5º Os indicadores descritos no caput deste artigo serão fixados no planejamento estratégico da SED</p>
		Art. 40	Fica revogado o Decreto nº 194, de 31 de julho de 2019.

Fonte: Autor (2025), com base nos Decretos Estaduais SC 2013 - 2023.

APENDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Alunos



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ALUNOS

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PLANO DE GESTÃO ESCOLAR EM SANTA CATARINA, de responsabilidade do(a) pesquisador Dhian Rafael Barbosa Ramos. O objetivo desta pesquisa é descobrir de que forma a materialização do Plano de Gestão Escolar consolida a Gestão Democrática. A pesquisa será realizada no 2º semestre de 2024 nas Escolas Padre Antônio Vieira e Isidoro Silva em Anita Garibaldi.

A coleta de dados será feita através de questionário (*Google Forms*), sem contato imediato com o entrevistado.

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos, assim, caso não se sinta confortável em responder não o façam. Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você poderá não responder o questionário. Ao participar da pesquisa, você terá os seguintes benefícios:

- a) Participar da Avaliação do Plano de Gestão Escolar de sua escola;
- b) A partir dos resultados, sugerir mudanças nas ações e metas do PGE;
- c) Participar de uma pesquisa de Pós-Graduação que trarão resultados científicos;

Como a pesquisa é anônima, e não haverá contato com os alunos para as respostas seus dados de identificação não serão apresentados. Os resultados da pesquisa serão divulgados após o término da dissertação. Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento do pesquisador ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com o pesquisador Dhian Rafael Barbosa Ramos 49 9 9835-7833, ou com o curso Mestrado em Educação (54) 3316 - 8295, ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. O Comitê está localizado no Campus I da Universidade de Passo Fundo, na BR 285 - Km 292, 4º Andar Centro Administrativo, Bairro São José, Passo Fundo/RS. O Comitê de Ética em pesquisa exerce papel consultivo e, em especial, educativo, para assegurar a formação continuada dos pesquisadores e promover a discussão dos aspectos éticos das pesquisas em seres humanos na comunidade.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o pesquisador Dhian Rafael Barbosa Ramos.

Anita Garibaldi ____ de _____ de _____.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura: _____

Nome do(a) pesquisador(a): _____

Assinatura: _____

APENDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Pais



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
MESTRADO EM EDUCAÇÃO**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) - PAIS

Seu filho está sendo convidado(a) a participar da pesquisa sobre GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PLANO DE GESTÃO ESCOLAR EM SANTA CATARINA, de responsabilidade do(a) pesquisador Dhian Rafael Barbosa Ramos. O objetivo desta pesquisa é descobrir de que forma a materialização dos Planos de Gestão Escolar consolida a Gestão Democrática. A coleta de dados será realizada no 2º semestre de 2024 no período matutino, vespertino e noturno nas Escolas Padre Antônio Vieira e Isidoro Silva em Anita Garibaldi. A metodologia será através de questionário no (*Google Forms*) encaminhado para os alunos, de forma *on line*, sem contato com os mesmos. Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos, assim, caso não se sinta confortável em autorizar seu filho a participar ela não é obrigatória. Como a pesquisa é anônima, as informações pessoais de identificação não são apresentadas.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento do pesquisador ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considera prejudicado(a) na sua dignidade e autonomia de seu filho, você pode entrar em contato com o(a) pesquisador Dhian Rafael Barbosa Ramos- 49 99835-7833, ou com o curso Mestrado em Educação, (54) 3316-8295 ou também pode consultar o Comitê de Ética em Pesquisa da UPF, pelo telefone (54) 3316-8157, no horário das 08h às 12h e das 13h30min às 17h30min, de segunda a sexta-feira. O Comitê está localizado no Campus I da Universidade de Passo Fundo, na BR 285 - Km 292, 4º Andar Centro Administrativo, Bairro São José, Passo Fundo/RS. O Comitê de Ética em pesquisa exerce papel consultivo e, em especial, educativo, para assegurar a formação continuada dos pesquisadores e promover a discussão dos aspectos éticos das pesquisas em seres humanos na comunidade.

Dessa forma, se você concorda que seu filho(a) em participe da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradecemos a sua colaboração e solicitamos a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pelo pesquisador responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com o pesquisador Dhian Rafael Barbosa Ramos.

Anita Garibaldi ____ de _____ de _____.

Nome do(a) participante: _____

Nome do responsável: _____

Assinatura: _____

Nome do pesquisador: Dhian Rafael Barbosa Ramos

Assinatura: _____

APENDICE D - Carta de Autorização

ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
COORDENADORIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO DE LAGES

Lages, 09 de abril de 2024.

Ofício nº149 /2024/CRE/LAGES

Senhores Gestores,

Vimos por meio deste, autorizar a pesquisa a ser realizada intitulada “**GESTÃO DEMOCRÁTICA E O PLANO DE GESTÃO ESCOLAR EM SANTA CATARINA**”, pelo pesquisador Dhian Rafael Barbosa Ramos, através do *google forms* com os alunos e professores do 2º ano do Ensino Médio das duas escolas Estaduais de Anita Garibaldi EEB Isidoro Silva e EEB Padre Antônio Vieira após emissão do parecer de aprovação pelo CEP”;

Sendo o que tínhamos para o momento, agradecemos a atenção e disponibilidade sempre dispensadas.

Respeitosamente,

Cleusa Ap. Strabbel da Silva
Supervisora Regional de Educação

APENDICE E - Questionário

O questionário completo enviado para os alunos e professores através do *Google Forms*, das duas escolas onde foi realizado a pesquisa seguem nos links abaixo. A análise dos resultados será feita após a qualificação.

QUESTIONÁRIO PARA ALUNOS

ACERCA DA IDENTIDADE

1) Qual gênero você se considera:

() masculino

() feminino

() outro

2) Qual a sua idade?

3) Qual escola você Pertence:

() EEB Isidoro Silva

() EEB Padre Antônio Vieira

ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR

1) Em sua opinião qual é a melhor forma de escolha da Gestão Escolar?

() Indicação

() Eleição

() Escolha do Plano de Gestão

() Certificação

() Concurso Público

2) Você considera válido a escolha do plano de gestão para eleger o diretor da Escola. Justifique sua resposta:

() sim () não

Justifique sua resposta: _____

3) O plano de Gestão Escolar é revisto de forma participativa com a opinião de todos os segmentos envolvidos (pais, alunos e professores) considerando o monitoramento contínuo e sua aplicação?

- Nunca
- Algumas Vezes
- Frequentemente
- Sempre

4) O PGE (Plano de Gestão escolar), elaborado pelo atual diretor, materializa a gestão democrática (envolvendo a participação de todos, órgãos colegiados, como Grêmios Estudantil, Conselho de Classe, Projeto Político Pedagógico, Conselho Deliberativo. Dê exemplos de sua resposta:

- Sim
- não

Exemplifique: _____

5) Enquanto aluno desta instituição você sugere ao Gestor Escolar mudanças em relação ao andamento da escola e no seu Plano de Gestão. Justifique sua resposta:

- Nunca
- Às vezes
- Frequentemente
- Sempre

Justifique sua resposta: _____

6) O SAGE sistema de avaliação da Gestão acontece todo o ano para os alunos avaliarem a gestão escolar pelos professores e aluno, você acha que essa forma de avaliação por questionário padronizada em todo estado respeita as peculiaridades dessa instituição. Justifique?

- O SAGE é bom instrumento mas muito abrangente
- Deveria ter avaliação diferenciada para cada realidade escolar
- O SAGE faz a avaliação correta
- Não tenho outra sugestão para fazer a avaliação

Justifique: _____

7) Como você participa na escola?

8) Quem decide os rumos da escola?

9) Você conhece o Projeto Político Pedagógico da Escola? Participou de sua elaboração?

10) Registre neste espaço, algo que você considera pertinente sobre o plano de ação do diretor e a gestão democrática, que não sinalizado nas questões:

QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

ACERCA DA IDENTIDADE

1) Qual gênero você se considera?

() Masculino

() Feminino

() Outro

2) Há quanto tempo você é professor?

() 0 a 2 anos

() 2 a 5 anos

() 5 a 10 anos

() de 10 a 20 anos

() acima de 20 anos

3) Qual a sua idade?

4) Qual Escola você pertence:

() EEB Isidoro Silva

() EEB Padre Antônio Vieira

ACERCA DA GESTÃO ESCOLAR

1) Você considera válido a escolha do plano de gestão para eleger o diretor da Escola. Justifique sua resposta:

() sim () não

Justifique sua resposta: _____

2) A Política de Escolha do Plano de Gestão escolar que existe no Estado de SC desde 2013 trouxe melhorias na qualidade de Ensino. Justifique.

() sim () não

Justifique sua resposta: _____

3) A Gestão Escolar da sua escola deve contemplar todas as dimensões na escola como infraestrutura, indicadores pedagógicos, financeira, socioeconômica. Em qual dessas áreas tem maior dedicação da Gestão em seu modo de ver?

() Pedagógica

() Financeira

() Infraestrutura

() Administrativa

Justifique sua resposta: _____

4) O plano de Gestão Escolar é revisto de forma participativa com a opinião de todos os segmentos envolvidos (pais, alunos e professores) considerando o monitoramento contínuo e sua aplicação?

() Nunca

() Algumas Vezes

() Frequentemente

() Sempre

5) O PGE (Plano de Gestão escolar), elaborado pelo atual diretor, materializa a gestão democrática (envolvendo a participação de todos, órgãos colegiados, como Grêmios Estudantil, Conselho de Classe, Projeto Político Pedagógico, Conselho Deliberativo. Dê exemplos de sua resposta: Sim não

Exemplifique: _____

6) Enquanto professor desta instituição você sugere ao Gestor Escolar mudanças em relação ao andamento da escola e no seu Plano de Gestão. Justifique sua resposta:

Nunca

Às vezes

Frequentemente

Sempre

Justifique sua resposta: _____

7) O SAGE sistema de avaliação da Gestão acontece todo o ano para os alunos avaliarem a gestão escolar pelos professores e aluno, você acha que essa forma de avaliação por questionário padronizada em todo estado respeita as peculiaridades dessa instituição. Justifique?

O SAGE é bom instrumento mas muito abrangente

Deveria ter avaliação diferenciada para cada realidade escolar

O SAGE faz a avaliação correta

Não tenho outra sugestão para fazer a avaliação

Justifique: _____

8) Como você participa na escola?

9) Quem decide os rumos da escola?

10) Você conhece o Projeto Político Pedagógico da Escola? Participou de sua elaboração?

11) Registre neste espaço, algo que você considera pertinente sobre o plano de ação do diretor e a gestão democrática, que não sinalizado nas questões:
