

UNIVERSIDADE DO PLANALTO CATARINENSE – UNIPLAC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO – PPGE

SINGRA COUTO STRICKERT

**A GESTÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE SANTA CATARINA: LIMITES,
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Lages
2024

SINGRA COUTO STRICKERT

**A GESTÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE SANTA CATARINA: LIMITES,
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense, Uniplac - PPGE, Linha de Pesquisa 1 Políticas e Fundamentos da Educação.

Orientadora: Prof^a Dra. Lilia Aparecida Kanan.

Lages

2024

S916

Strickert, Singra Couto

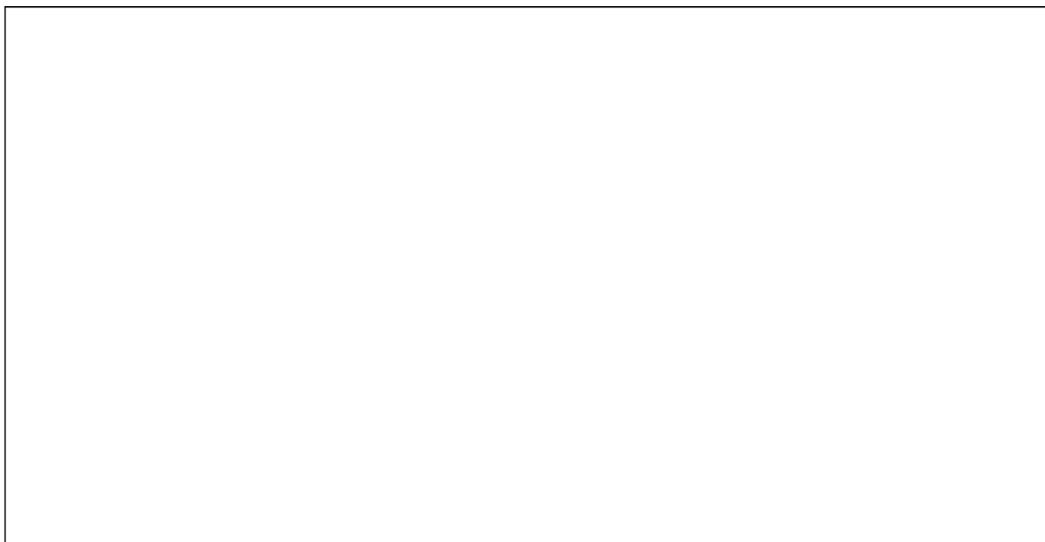
A gestão das escolas estaduais de Santa Catarina : limites, desafios e oportunidades / Singra Couto Stricket ; orientadora Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan. – 2024.

131 f. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade do Planalto Catarinense. Lages, SC, 2024.

1. Gestão da Escola. 2. Escolas Públicas. 3. Escola Estadual. 4. Escolas - Organização e administração. I.

CDD



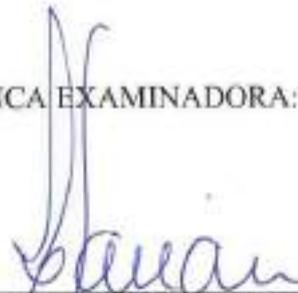
Singra Couto Strickert

**GESTÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE SANTA CATARINA: LIMITES,
DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense para a Defesa de Dissertação do Mestrado em Educação. Linha de Pesquisa: Políticas e Fundamentos da Educação.

Lages, 09 de abril de 2024

BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dra. Lília Aparecida Kanan
Orientadora e Presidente da Banca - PPGE/UNIPLAC

Prof. Vera Lúcia Simão
Examinadora Externa - PPGE/UNIARP
Participação Não Presencial - Res. nº 432/2020



Prof. Dra. Lucía Ceccato de Lima
Examinadora Interna - PPGE/UNIPLAC

AGRADECIMENTOS

Era uma vez uma menininha e um sonho, com uma antena de carro na mão - uma ferramenta indispensável nas mãos de um professor na década de 90 - e muito "sim, você consegue" dito por seus pais, que acreditou ser possível realizar tudo aquilo que ousasse sonhar.

Escolheu sonhar no campo da educação, sonhei com uma escola onde os alunos não estivessem enfileirados, onde as paredes tivessem cores, as salas fossem tecnológicas, as aulas fossem ao ar livre, onde os alunos da escola pública pudessem voar.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e à minha mãe Nelzinha, que colocava um toque perfeito em tudo que fazia - cores, flores, bordados e detalhes que me acompanham em tudo que faço - reconhecido pelos amigos como "padrão Singra". Ao meu pai "Sabiá", que sempre me apoiou, e todas as suas frases terminavam com "sim, tem certeza que é isso que você quer? Se der certo, estou aqui, e se não der também". Com ele, aprendi a fazer muitas contas, previsões e gráficos - daqui vem o "Singra tabelas". E ao meu irmão Guiga, quanto apoio tive nas horas que mais precisei, não era colo que eu ganhava, era "se mexa, menina!", e o quanto foi importante.

Agradeço aos meus filhos Gab e Teteu. Meu esforço será sempre para que tenham boas referências quando olharem para trás ou quando precisarem enfrentar os desafios da vida, que tenham exemplos e ensinamentos que guiem suas decisões, amo vocês.

Ao meu noivo, amigo e parceiro Albanir, zelo, cuidado, amor, inspiração, obrigada por admirar minha pesquisa e minha pessoa, por suportar minhas crises de "não vou dar conta, porque inventei isso", por clicar nas teclas mágicas do computador e fazer uma parte do meu texto que insistia em sumir voltar como um passe de mágicas. Gratidão pelo caminho que estamos trilhando recheado de companheirismo, gargalhadas, passeios, carinho. Como é leve...

Ao Colégio São José, onde iniciei minha vida como professora e lá permaneci por 20 anos, onde fui muito feliz e realizada, lugar onde pude colocar em prática todos os meus sonhos, incluindo laços, flores e tabelas, onde também aprendi que nem tudo que se sonha se realiza, sonhos escolares precisam de muitos outros sonhadores, e nem sempre todos os envolvidos querem sonhar. Aos meus alunos,

meus anjinhos, como ainda os chamo, obrigada por fazerem meus olhos brilharem.

Aos amigos que sonharam o mestrado junto comigo, Elisane, minha amiga e irmã de coração, sonhar ao seu lado foi sempre maravilhoso, obrigada por ser perfeita, por ler meus pensamentos, me acelerar e frear com maestria. Alicimar, amiga e mãe de coração, colos e puxões de orelha foram e são sempre perfeitos. Almir, obrigada pelas palavras, caipiras e risadas, sempre acompanhados de deliciosas receitas. Simoni, vizinha de sala de aula e agora de mesa. Gratidão a todos os amigos e colegas que incentivaram meus sonhos, projetos e realizações.

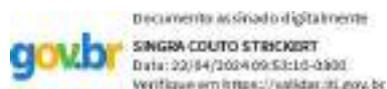
Ao saudoso professor Geraldo Augusto Löcks, que me deu infinitos pares de “óculos” e me ensinou que cada situação exige um óculos diferente, agradeço sua dedicação com meu estudo. E agradeço ainda à professora Lilia Kanan, minha orientadora. Ter minha pesquisa adotada nas ruelas do Caminito em Buenos Aires foi e sempre será uma honra, obrigada por entender meu propósito e conduzir tão perfeitamente minha pesquisa, aliás, nossa pesquisa. Estendo gratidão a todos os professores que marcaram minha vida, seja enquanto aluna, professora, gestora, mestranda.

Aos colegas de mestrado e amigos que lá fiz, em especial Luiz e Dieisy. Quantos textos, artigos, discussões, balas e boas risadas.

E enfim, parabéns para mim, por sonhar e realizar, por retornar aos estudos depois de tanto tempo e ainda ousar dedicar-me a uma educação pública diferenciada, com escolas reformadas de concepções e estrutura, onde os alunos sejam protagonistas além do significado da palavra, onde professores encantam e se encantam com as provocações que trazem. Uma escola que se reinvente e que, acima de tudo, seja feliz.

DECLARAÇÃO DE ORIGINALIDADE

Declaro que os dados apresentados nesta versão da Dissertação para o Exame de Defesa de Dissertação são decorrentes de pesquisa própria e de revisão bibliográfica referenciada segundo normas científicas. Lages, 16 de abril de 2024.



Singra Couto Strickert

RESUMO

A área da gestão escolar apresenta desafios complexos e diversas possibilidades de melhorias que podem impactar significativamente a qualidade do ensino. Este estudo analisa a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina, explorando os limites, desafios e oportunidades identificados pelos gestores nesse processo. Trata-se de uma pesquisa de campo, aplicada, descritiva, com *design* de levantamento (*survey*), quali-quantitativa. Foram participantes 12 gestores das seis mesorregiões de Santa Catarina, sendo dois gestores por mesorregião, ocupantes do cargo de gestor da maior e da menor escola, de acordo com o número de matrículas no ano de 2023. Como objetivo geral buscou-se analisar a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina conforme a percepção de seus gestores. Os principais resultados da pesquisa enfatizam que os desafios, mas também as oportunidades percebidas pelos participantes estão associadas a qualificação dos professores para aprimorar o ensino aprendizagem e o espaço escolar. Adicionalmente citam a importância da avaliação dos professores efetivos e ACT's, acompanhada de incentivos que estimulem a adoção de práticas pedagógicas mais inovadoras e dinâmicas. Soma-se a isto, a necessidade de reorganização dos cursos de licenciatura, com atenção especial aos estágios, e a oferta de incentivos para a criação de aulas mais inovadoras e dinâmicas, transversalizadas pelo reconhecimento do mérito dos educadores e de fomento a inovação pedagógica. Outro desafio/opportunidade está relacionado à necessidade de qualificar os professores de educação especial em razão da importância de promover uma educação mais inclusiva e de qualidade. Investir em infraestrutura escolar é uma demanda essencial, de modo a prover a melhora nas instalações físicas com mobiliário apropriado, climatização das salas e adaptações para alunos especiais. A implementação dessa perspectiva dos participantes quanto às oportunidades e desafios que enfrentam no cotidiano da gestão escolar requer um esforço conjunto de gestores, professores, alunos, comunidade escolar e Governo. Os gestores entendem ser imperativo que as políticas educacionais desenvolvam programas abrangentes e coerentes, com respeito as particularidades de cada escola e promovendo uma cultura de valorização, formação contínua e excelência no ensino. Esses resultados podem influenciar políticas e práticas educacionais voltadas a uma gestão escolar eficaz.

Palavras-chaves: Gestão Escolar; Escola Pública Estadual; Percepção dos Gestores.

ABSTRACT

The field of school management presents complex challenges and various opportunities for improvements that can significantly impact the quality of education. This study analyzes the management of state schools in Santa Catarina, exploring the boundaries, challenges, and opportunities identified by the managers in this process. It is a field research, applied, descriptive, with a survey design, qualitative-quantitative. There were 12 participants, managers from the six mesoregions of Santa Catarina, with two managers per mesoregion, occupying the position of manager of the largest and smallest school, according to the number of enrollments in the year 2023. The general objective was to analyze the management of state schools in Santa Catarina according to the perception of their managers. The main results of the research emphasize that the challenges, but also the opportunities perceived by the participants, are associated with the qualification of teachers to improve teaching-learning and the school environment. Additionally, they mention the importance of evaluating permanent and temporary teachers, accompanied by incentives that encourage the adoption of more innovative and dynamic pedagogical practices. In addition to this, there is a need to reorganize teacher training courses, with special attention to internships, and to offer incentives for the creation of more innovative and dynamic classes, crosscut by recognizing the merit of educators and fostering pedagogical innovation. Another challenge/opportunity is related to the need to qualify special education teachers due to the importance of promoting a more inclusive and quality education. Investing in school infrastructure is an essential demand, in order to provide improvements in physical facilities with appropriate furniture, room climate control, and adaptations for special needs students. The implementation of this perspective by the participants regarding the opportunities and challenges they face in the daily management of schools requires a joint effort of managers, educators, students, the school community, and the government. Managers understand it is imperative for educational policies to develop comprehensive and coherent programs, respecting the particularities of each school and promoting a culture of appreciation, continuous training, and excellence in teaching. These results can influence policies and educational practices aimed at effective school management.

Keywords: School Management; State Public School; Managers' Perception.



Esta pesquisa tem o apoio do Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina no âmbito do UNIEDU.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Objeto de Pesquisa.....	21
Figura 2 – Total de unidades e matrículas 2023 rede estadual de ensino SC.....	38
Figura 3 – Total de unidades e matrículas 2023 por série na rede estadual de ensino SC.....	39
Figura 4 – Ideb anos iniciais.....	43
Figura 5 – IDEB anos finais.....	44
Figura 6 – Ideb Ensino Médio.....	45
Figura 7 – Eixos da escala de Gestão Democrática SAGE.....	50
Figura 8 – Mapa de Santa Catarina de acordo com a divisão por mesoregiões.....	54
Figura 9 – Processo das etapas de coleta de dados à análise dos dados coletados.....	56
Quadro 1 – Distribuição dos descritores, autores, títulos, instituições e ano de publicação a partir dos bancos de dados da CAPES e do repositório da Uniplac.....	26
Quadro 2 – Descritivo da origem dos participantes, segundo critérios de inclusão: maior e menor escola de acordo com a quantidade de alunos.....	55
Quadro 3 – Relação entre objetivos propostos e resultados alcançados.....	87
Quadro 4 – Respostas do Questionário.....	116
Quadro 5 – Escala da gestão escolar democrática eixo gestão democrática e planejamento escolar.....	122
Quadro 6 – Escala da gestão escolar democrática gestão de pessoas, formação e desenvolvimento, gestão financeira, cotidiano escolar.....	123
Quadro 7 – Escala da gestão escolar democrática ambiente escolar e patrimônio escolar.....	124
Quadro 8 – Escala da gestão escolar democrática currículo e práticas pedagógicas e diversidade.....	125

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de Atuação na Gestão Escolar.....	59
Tabela 2 – Tomada de Decisões na Escola.....	60
Tabela 3 – Principal Dificuldade Enfrentada pelos Gestores.....	60
Tabela 4 – Uso de Indicadores de Desempenho.....	61
Tabela 5 – Desafio Inclusão de Tecnologias.....	62
Tabela 6 – Envolvimento Comunidade Escolar.....	64
Tabela 7 – Conselhos Escolares.....	65
Tabela 8 – Desafios da Gestão Escolar Pública.....	66
Tabela 9 – Estratégias para Monitorar a Qualidade dos Serviços.....	68
Tabela 10 – Gerenciamento da Comunicação Interna e Externa.....	68
Tabela 11 – Absenteísmo dos Professores e Funcionários.....	69
Tabela 12 – Transparência no uso de recursos financeiros.....	70
Tabela 13 – A Participação dos Pais e o Desempenho dos Filhos.....	71
Tabela 14 – A Participação da Comunidade Local.....	72
Tabela 15 – Envolvimento dos Estudantes nas Tomadas de Decisões.....	73
Tabela 16 – Resolução de Conflito entre Membros da Comunidade.....	74
Tabela 17 – Gerenciamento de Conflitos.....	74
Tabela 18 – Qualidade do Ambiente Físico.....	76
Tabela 19 – Manutenção do Prédio e Equipamentos.....	77
Tabela 20 – Inclusão dos Estudantes com Necessidades Especiais.....	78
Tabela 21 – Formação Continuada dos Professores.....	79
Tabela 22 – Promoção da Diversidade.....	80
Tabela 23 – Formação de Equipe Pedagógica.....	81
Tabela 24 – Desafios na Aprendizagem.....	82
Tabela 25 – Incentivo à Inovação Pedagógica.....	83
Tabela 26 – Quantitativo de Recursos Humanos.....	84
Tabela 27 – Falta de Recursos Humanos.....	85

LISTA DE SIGLAS

AEE	Atendimento Educacional Especializado
APP	Associação De Pais e Professores
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBTC	Currículo Base do Território Catarinense
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CNE	Conselho Nacional de Educação
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MEC	Ministério da Educação e Cultura
NEE	Necessidades Educacionais Especiais
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PDGE	Programa de Desenvolvimento de Gestores Escolares
PGE	Plano Gestão Escolar
PISA	Programa Internacional de Avaliação de Estudantes
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
PRADIME	Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SAGE	Sistema de Avaliação da Gestão Escolar
SED	Secretaria de Estado de Educação
SISGESC	Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina
TCE	Tribunal de Contas do Estado
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UDESC	Universidade do Estado de Santa Catarina
Uds	Unidades Descentralizadas
Ues	Unidades Escolares
UNDIME	União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação
UNIPLAC	Universidade do Planalto Catarinense

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	O interesse da autora pela temática.....	17
1.2	Questão de pesquisa.....	18
1.3	Pressupostos.....	18
1.4	Objetivos.....	18
1.4.1	Objetivo geral.....	18
1.4.2	Objetivos específicos.....	18
1.5	Escopo do trabalho.....	18
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	20
2.1	Enfoque teórico adotado no estudo.....	20
2.2	Pesquisas correlatas.....	21
2.3	Educação e gestão escolar: trajetória e perspectivas.....	27
2.4	História da educação: o ensino público no Brasil.....	29
2.5	Gestão escolar no Brasil.....	33
2.6	Rede estadual de ensino em Santa Catarina.....	37
2.7	Gestão escolar em Santa Catarina.....	46
2.7.1	A relação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) com a Gestão Escolar.....	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	52
3.1	Caracterização do estudo.....	52
3.2	Participantes da pesquisa.....	53
3.2.1	Critérios de inclusão e exclusão de participantes.....	54
3.3	Situação e ambiente.....	55
3.4	Instrumento de coleta de dados.....	55
3.5	Procedimento de registro dos dados.....	56
3.6	Análise de dados.....	56
3.7	Considerações éticas.....	57
4	Análise e discussão.....	58
4.1	Aspectos administrativos.....	58
4.2	Aspecto financeiro.....	70
4.3	Aspectos relacionais.....	71
4.4	Aspectos de infraestrutura.....	76

4.5	Aspectos pedagógicos.....	78
4.6	Síntese das sugestões e contribuições ao tema coletadas junto aos participantes.....	85
4.7	Contribuições às políticas públicas da secretaria de estado da educação – SED/SC.....	88
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
	REFERÊNCIAS.....	99
	APÊNDICES.....	107
	Apêndice 1 – Questionário.....	107
	Apêndice 2 – Respostas do Questionários.....	116
	ANEXOS.....	120
	Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE.....	120
	Anexo 2 – Escala da Gestão Escolar Democrática (SAGE).....	122
	Anexo 3 – Parecer Consubstanciado CEP.....	126

1 INTRODUÇÃO

A educação é uma tarefa árdua; não é feita sem planejamento, ou intempestivamente. Também não se concretiza com a ação de uma única pessoa. No ano de 2015 com o objetivo de iniciar um novo tempo e uma nova história na educação na Serra Catarinense, na Escola de Educação Básica São José, município de São Joaquim/SC, um grupo de educadores preocupados com a realidade da escola incentiva uma servidora, autora deste estudo, a escrever o Plano de Gestão Escolar: Colégio São José em Ação a concorrer nas eleições 2016/2019 para diretora escolar. Prática esta adotada pelo Governo do Estado de Santa Catarina que proporcionou à comunidade escolar escolher seus representantes a partir de 2016.

Na perspectiva de uma escola de qualidade, com acesso garantido, inclusão, permanência e sucesso, com planejamento, metas e responsabilidade escrevi o Plano de Gestão Escolar que foi aprovado e teve aceitação confirmada pela maioria dos votos nas três instâncias votantes: pais, estudantes e funcionários, plano este reelaborado e aceito novamente pela comunidade escolar na eleição 2020/2023.

Diversos resultados ao longo de sete anos de gestão foram alcançados, entre eles: aumento dos índices de aprovação e desempenho de acordo com o Sistema de Gestão Educacional de Santa Catarina – Sisgesc, participação em prêmios relacionados a qualidade na educação, entre eles, Prêmio Gestão Escolar/ 2017 e o Prêmio Boas Práticas em Gestão Pública – UDESC/ 2018, confiança da comunidade evidenciada por meio da participação em eventos escolares e doações de materiais pedagógicos, de jardinagem, decoração e mercadorias novas para realização de brechós.

Outras ações importantes foram a implementação do curso técnico em Enfermagem e cursos do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC, além de projetos voltados ao meio ambiente e sustentabilidade, que ajudaram a elencar a qualidade do serviço público educacional. Ideias criativas, determinação, persistência, planejamento e muito trabalho resgataram o respeito, a motivação e união por uma escola de qualidade.

O olhar do gestor escolar na mudança da realidade educacional é essencial para promover experiências significativas e transformadoras na área da educação. Ao longo de sete anos de atuação como gestora escolar, fui reeleita, o que me

proporcionou uma sensibilidade pedagógica aguçada e uma crescente inquietude.

Durante esse período, vivenciei os desafios e o sucesso que envolvem uma unidade escolar, evasão, abandono, reprovação, dificuldades financeiras, projetos inovadores, aprovações em vestibular, reformas e aquisições, formação continuada. Eis, uma das experiências educacionais significativas em minha trajetória profissional.

A experiência em gestão escolar, aliada à sensibilidade pedagógica construída, impulsiona-me a buscar soluções efetivas para os desafios que envolvem a educação. Reconheço a urgência de promover uma educação de qualidade, que atenda as necessidades e potencialidades de todos, e que contribua para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A perspectiva de alguém que vivenciou a gestão escolar assegura que muitas arestas podem ser aparadas e muitas possibilidades reais podem modificar, facilitar e fazer diferença da vida dos estudantes, professores e da comunidade escolar.

Compreender, analisar e fazer proposições para a melhoria e manutenção da qualidade na educação transversalizam a gestão escolar, que deve ser presente, participativa e democrática.

A dinâmica escolar exige muita atenção da gestão, seja no âmbito pedagógico, administrativo, relacional ou coletivo. Afinal, é essencial que funcionários e professores pensem criativamente e sejam constantemente capazes de tomar decisões inteligentes e rápidas para enfrentar situações complexas e dinâmicas do mundo atual e do ambiente escolar (Lück, 2012).

É por meio das percepções e entendimentos do gestor escolar que essa pesquisa se construiu, tendo como foco a escuta dos protagonistas, principais envolvidos com o tema gestão escolar. Almejou-se que novas possibilidades pudessem ser elencadas, que desafios fossem examinados e que os resultados pudessem, de fato, fazer alguma diferença no cotidiano das unidades escolares que foram o objeto desta pesquisa.

Para isso, prospectou-se a produção de um documento a ser encaminhado à Secretaria de Estado da Educação / SED, com os resultados desta pesquisa, com sugestões de inserção nas Políticas Públicas Escolares para Santa Catarina.

A gestão escolar representa uma dimensão importantíssima da educação. Por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede,

os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (Lück, 2009). Diante disso, fica evidente o papel da gestão escolar nas escolas como propulsora da qualidade dos serviços prestados.

A vivência do cotidiano escolar enquanto professora de sala de aula, gestora escolar e supervisora regional de educação trás embasamento prático para o entendimento da educação e das contribuições que cada integrante da comunidade escolar pode oferecer para o sucesso desses espaços.

1.1 O INTERESSE DA AUTORA PELA TEMÁTICA

Ingressei no Curso de Pós-Graduação *stricto sensu* Mestrado em Educação, buscando respostas, a questionamentos, as muitas perguntas confrontadas e conectadas com a prática profissional da gestão em uma Escola de Educação Básica da rede pública de ensino de Santa Catarina, e as reflexões desenvolvidas no Programa de Formação Continuada Gente Catarina, um projeto desenvolvido no Estado de Santa Catarina entre 2020 e 2022 cujo objetivo era promover o desenvolvimento social e econômico da população catarinense, nos municípios com baixo IDH com foco na atenção primária a saúde e combate a evasão escolar, fizeram aflorar a disposição de elaborar um projeto de pesquisa que estivesse na esteira da realidade densa de desafios e de possibilidades pedagógicas.

Na carreira da educação são vinte anos de atividades ligadas a escola pública, treze destes, em sala de aula lecionando o componente curricular Educação Física; sete anos como gestora escolar e atualmente no cargo de Supervisora Regional de Educação – CRE São Joaquim, responsável por mais de cinco mil alunos, divididos em duzentos e setenta e oito turmas, totalizando quinze unidades escolares/descentralizadas.

Os desafios e possibilidades da gestão escolar no olhar, vivências e percepção do gestor pode contribuir para modificar toda uma comunidade. Planejamento, embasamento, inovação, estudo, interação, comunicação e muitos outros predicados precisam fazer parte do cotidiano da gestão.

Pesquisar a gestão escolar prediz a possibilidade de apontar caminhos para que a escola seja de fato um espaço transformador. Afinal, a escola transcende a mera instrução, pois assume o papel de um espaço de transformação social. Por meio de uma pedagogia libertadora, a escola deve fomentar a autonomia e a

criticidade nos alunos, capacitando-os a questionar a realidade e construir um futuro mais justo e equitativo (Freire, 2007).

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Quais são os limites, desafios e as oportunidades identificadas pelos gestores no processo de gestão das escolas estaduais de Santa Catarina?

1.3 PRESSUPOSTOS

Os limites, os desafios e as oportunidades na percepção dos gestores das escolas estaduais de Santa Catarina estão diretamente relacionados à sua formação e experiência.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar os limites, desafios e as oportunidades identificadas pelos gestores no processo de gestão das escolas estaduais de Santa Catarina.

1.4.2 Objetivos específicos

- Examinar aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros, de infraestrutura e relacionais presentes na gestão das escolas estaduais de Santa Catarina.
- Investigar limites, desafios e oportunidades escolares e educacionais na gestão das escolas estaduais de Santa Catarina.
- Produzir um documento a ser encaminhado à Secretaria de Estado da Educação / SED com os resultados desta pesquisa, com sugestões de inserção nas Políticas Públicas de Gestão Escolar para Santa Catarina.

1.5 ESCOPO DO TRABALHO

Os escritos dessa pesquisa seguem uma subdivisão organizada da seguinte

forma: no primeiro capítulo, intitulado Introdução, é apresentado o contexto da pesquisadora no campo educacional, seu interesse pela temática, e breves apontamentos sobre a escola e a gestão escolar e a importância de produzir conhecimento sobre o tema. Além disto, contempla esta parte do texto a questão de pesquisa e seus objetivos norteadores.

No segundo capítulo, apresentamos a Revisão de Literatura que dá suporte ao tema de pesquisa; nele apresentamos brevemente as pesquisas correlatas e a produção *stricto sensu* sobre o tema Gestão Escolar, seguida do Ensino Público no Brasil, Gestão Escolar no Brasil, Rede Estadual de Ensino em Santa Catarina e o Gestor em Santa Catarina.

O terceiro capítulo descreve os Procedimentos Metodológicos que orientaram o alcance dos objetivos, caracterizando o estudo, os participantes da pesquisa, os critérios de inclusão e exclusão dos participantes, a situação e o ambiente e o instrumento de coleta de dados. Seguido dos procedimentos de registro de dados, análise de dados e considerações éticas da pesquisa.

Após, o quarto capítulo apresenta a Análise e Discussão dos resultados, dividindo os aspectos em administrativo, financeiro, relacionais, de infraestrutura e pedagógicos. Traz ainda síntese das sugestões e contribuições ao tema coletados junto aos participantes. Este capítulo apresenta as sugestões derivadas do estudo quanto a inserção nas Políticas Públicas de Gestão Escolar para Santa Catarina.

O quinto capítulo expõe as Considerações Finais deste estudo, seguido da apresentação dos autores e articulistas referidos ao longo do texto que embasam as partes que integram o estudo, os Anexos e Apêndices.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seleção dos autores deste capítulo se assetou na relevância de suas obras em relação ao tema pesquisado e na contribuição dos autores para a compreensão da gestão escolar e seus desdobramentos, contribuições estas necessárias para fundamentar a pesquisa, interpretar os dados coletados e elaborar as conclusões deste estudo.

2.1 ENFOQUE TEÓRICO ADOTADO NO ESTUDO

O enfoque teórico para a realização da pesquisa inscreve-se no campo da Gestão Escolar Democrática, de Paulo Freire. A esse autor somam-se os trabalhos de Paro (2003, 2010, 2016), Saviani (2009, 2021), Larrosa (2018), Libâneo (2000, 2001, 2012). Também recorre-se a documentos legais, a exemplo da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (1996), Constituição Federal de 1988 e Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2017), Currículo Base da Educação Infantil e do Ensino Fundamental do Território Catarinense (2019), Currículo Base do Ensino Médio do Território Catarinense (2021), entre outros. Com especial atenção à produção de Heloisa Lück (2009, 2011, 2012), que, ao longo do tempo registrou importantes contribuições que sustentarão o presente estudo e refletem sobre o tema gestão escolar, gestão participativa, processos democráticos, concepções relacionadas a gestão escolar e liderança educacional através da gestão.

Para sintetizar a compreensão deste estudo, apresentamos o fractal, construído através da interseção das áreas de conhecimento dispostos interconectados, o objeto da pesquisa se circunscreve nos termos inseridos no fractal.

Figura 1 – Objeto de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

2.2 PESQUISAS CORRELATAS

Uma fonte importante para a pesquisa científica é o banco de dados elaborado por entidades acadêmicas de perfil público que trabalham a partir de descritores. É neles que inicia nossa revisão de literatura. A escolha pelos descritores deriva de banco de dados e de unitermos definidos previamente.

A constituição dessa revisão de literatura foi definida a partir dos descritores 'gestão escolar'; 'gestor escolar'; 'rede pública'; 'comunidade escolar', com as quais efetuamos buscas nos bancos de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Universidade do Planalto Catarinense (UNIPLAC). Todos os trabalhos foram lidos, pois a busca resultou em um pequeno número de publicações.

Este estudo se concentra na análise dos processos de inclusão e exclusão de dados em sistemas de gestão escolar, com uma ênfase especial nas instituições de ensino públicas. Ressalta-se que este escopo exclui deliberadamente escolas privadas e gestão em setores não educacionais, concentrando-se na administração pública da educação.

Justificamos a opção pelo banco de dados da CAPES por ser uma instituição governamental com papel reconhecido na Pós-graduação *Strictu Sensu* – em Mestrado e Doutorado – no Brasil. O banco de dados da UNIPLAC foi selecionado por ser a Universidade onde estamos construindo nossa caminhada acadêmica no curso de Mestrado *stricto sensu* em Educação e também para conhecermos as pesquisas envolvendo o tema selecionado na nossa região.

A pesquisa para revisão de literatura resultou em um relevante acervo de publicações que traziam semelhanças ao tema abordado. Ao final da busca e da leitura dos resumos cinco publicações foram selecionadas por possuírem significativa aproximação com o tema proposto nessa dissertação.

A busca iniciou no repositório da Biblioteca da UNIPLAC com os descritores ‘gestão escolar’, ‘rede pública’ e ‘comunidade escolar’, a pesquisa se concentrou nas dissertações de mestrado, dos últimos dois anos disponíveis (2019 e 2020), mas devido o baixo número de publicações, optou-se pela leitura dos treze trabalhos encontrados envolvendo os descritores independente da data. Após a aplicação de critérios de exclusão, foram retiradas pesquisas de escolas privadas e gestão em setores não educacionais, concentrando-se na administração pública da educação. Com a utilização dos critérios de elegibilidade, que consideravam as pesquisas envolvendo escolas públicas e a gestão três resumos foram selecionadas e estão apresentadas na sequência.

A “Gestão pública escolar e avaliação do índice de desenvolvimento da educação básica: da reflexão à transformação da prática pedagógica”, elaborada por Elaine Costa no ano de 2012, teve como pressuposto refletir a vinculação existente entre a gestão escolar e o índice do Ideb conquistado através das avaliações em larga escala e por performance.

A pesquisa envolvia gestores escolares públicos, oriundos de quatro escolas da cidade de Lages/SC, pertencentes à rede estadual de ensino. Os dados foram coletados através de questionário e entrevista semiestruturada, no recorte de cinco gestores respondentes com a intenção de provocar uma reflexão para a educação básica sobre os dois eixos centrais, gestão escolar e Ideb, desconstruindo as concepções agregadas aos resultados divulgados pelos órgãos oficiais e possibilitar a reconstrução de novos paradigmas.

A “Gestão escolar e educador social - uma análise para além das práticas pedagógicas nas escolas públicas de Lages (SC)”, elaborada por Maribel de Amorim

Pereira, no ano de dois mil e treze, teve por objetivo analisar o perfil profissional de gestores de escolas públicas estaduais de Lages (SC). A autora traz o conceito de educador social para a função de gestor escolar. Essa dissertação corrobora a presente pesquisa e apresenta importantes contribuições à discussão do tema gestão escolar e gestão participativa na perspectiva do educador social.

Efetuiu-se uma pesquisa qualitativa, tendo como método a revisão de literatura, análise documental e pesquisa empírica embasadas na metodologia histórico-crítica. Os principais autores que fundamentaram as discussões foram Saviani, Paro, Ferreira, Dabrach, Souza, Gohn e Diaz.

Os resultados permitiram observar que a gestão da escola pública catarinense ainda se caracteriza pela burocracia, mas os gestores pesquisados demonstraram, na prática cotidiana, a possibilidade de transpor a condição de subalternidade às determinações estatais e trabalhar em prol da participação da comunidade na gestão escolar.

A dissertação intitulada “A função social da escola - desafios do gestor escolar no ensino fundamental da rede pública municipal de Lages – SC”, de Elaine Salette Moretto de Azevedo em dois mil e vinte e um, teve como tema central os desafios do gestor escolar na perspectiva de uma gestora da rede pública no município de Lages SC.

O estudo se relaciona com o objeto desta dissertação, a metodologia ancora-se na pesquisa bibliográfica e de campo, com realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e professores de três escolas da rede municipal de ensino fundamental de Lages, SC.

A base de referência metodológica são autores, como, Antonio Chizzoti (2006), Augusto Nivaldo Silva Triviños (2013, 2019), Lakatos (2019) entre outros. O suporte teórico, é embasado em autores que refletem sobre o tema de gestão como: Heloisa Luck (2009), Paulo Freire (2017, 2019), Lei de Diretrizes e Base Nacional – LDB (1996), Constituição Federal de 1988 e a Base Nacional Comum Curricular – BNCC (2017), entre outros.

A análise das percepções das entrevistadas permitiu demonstrar que nas instituições escolares onde atuam a função social da escola é cumprida parcialmente; que gestão e professores são desafiados cotidianamente a planejar as ações pedagógicas desenvolvidas, sendo também imprescindível a presença da comunidade na escola, sobremaneira, a presença da família.

Predomina uma cultura de que a educação formal compete exclusivamente à escola, desresponsabilizando a participação dos pais. Ao gestor, demanda uma preparação específica, como ter habilidade de liderança para gerir uma equipe organizada, concentrada e democrática nas decisões diárias, na construção coletiva do Projeto Político Pedagógico.

Sugere-se, também, que a função social da escola e a gestão democrática e participativa sejam tematizados por meio da formação inicial e continuada dos profissionais da educação.

Seguimos com a revisão bibliográfica no site de periódicos da CAPES. Os descritores utilizados foram 'gestão escolar'; 'rede pública' e 'comunidade escolar'. A busca se concentrou nas dissertações de mestrado, dos últimos dois anos disponíveis (2019 e 2020). Foram selecionados 05 trabalhos; após a leitura dos resumos, três trabalhos foram excluídos desta análise, pois seu foco estava na educação infantil. Os dois trabalhos restantes se adequavam ao propósito desta pesquisa, pois traziam temas relacionados a gestão democrática e gestão escolar.

No entanto, apenas uma estava disponível para consulta. Eis: "Análise do projeto político-pedagógico de um centro educacional de Santo André: perspectivas sobre a participação da comunidade" de Gildevania Pereira da Silva, 2020. O trabalho verificou como a participação da comunidade escolar é prevista no Projeto Político Pedagógico (PPP).

Uma nova busca no banco de dados da CAPES, apenas com descritores 'gestão escolar e escola pública' foi realizada no intuito de aumentar as possibilidades de leitura de trabalhos já realizados na área. Dissertações de mestrado nos anos de 2019, 2020 e 2021 trouxeram 42 resultados. Após a leitura dos resumos que possuíam divulgação autorizada, 39 trabalhos foram excluídos por possuírem foco na gestão de escolas de educação infantil, gestão escolar voltada apenas para Projetos Políticos Pedagógicos ou Educação de Jovens e Adultos. Nestes termos, restaram três trabalhos para leitura integral, onde a leitura aprofundada dos autores e concepções utilizados deram suporte para referencial teórico da pesquisa proposta.

A dissertação desenvolvida por Maria Raquel Moura de Sousa "Relevância da gestão escolar na escola pública: a travessia dos estudantes do ensino médio em uma escola do Distrito Federal para a universidade pública", escrita em 2019, analisou a influência exercida pela gestão escolar na travessia de jovens estudantes

para o ensino superior público. A autora concluiu que a influência da gestão escolar foi decisiva para o sucesso desses educandos, envolvendo o exercício de múltiplas competências e ações integradas entre a gestão administrativa, pedagógica e financeira da escola.

“A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública: limites e possibilidades”, desenvolvida por Fernanda Arndt Mesenburg no ano de 2019, apresenta como objetivo geral analisar de que forma o trabalho da equipe gestora interfere na qualidade das escolas. A pesquisa possibilitou compreender que, mesmo ainda distante de modos de gestão democráticos, as equipes gestoras possuem papel importante na consolidação da escola pública de qualidade. Este trabalho despertou interesse, pois dialoga com termos relevantes na nossa pesquisa.

“Gestão Democrática em escolas públicas de um município catarinense: análise dos planos de gestão da eleição 2017/2018, dissertação de autoria de Juliana Gaspar Colombo Bonfante, 2019, descreve o estudo realizado em oito escolas da rede pública municipal de Criciúma/SC. A autora analisou dados referentes aos planos de gestão escolar e estabeleceu relação entre as perspectivas de gestão democrática participativa. Esse trabalho foi selecionado, pois cita eleições escolares, planos de gestão e aconteceu em Santa Catarina.

A dissertação de Janete Palu intitulada “Planos de gestão escolar em Santa Catarina: a gestão democrática em questão”, 2019, propõe uma reflexão acerca da gestão democrática a partir dos Planos de Gestão Escolar (PGE), instituídos em Santa Catarina por meio de decreto. Relata que ainda há limitações para a materialização da gestão democrática e participativa e que esse é um ideal a ser buscado, pois essa perspectiva de gestão pode possibilitar uma escola pública de qualidade. Esse tema se aproxima dos nossos objetivos e pode contribuir para o entendimento de diversos aspectos de interesse associados à pesquisa.

Os estudos relacionados até aqui estão sintetizados no Quadro 1 a seguir, por banco de dados, descritores, autor, utilizados para localização dos trabalhos, títulos, instituições de origem do autor e ano de publicação onde os estudos foram realizados.

Quadro 1 – Distribuição dos descritores, autores, títulos, instituições e ano de publicação a partir dos bancos de dados da CAPES e do repositório da Uniplac

Banco de dados	Descritores	Autor	Título	Instituição de publicação	Ano de publicação
UNIPLAC	Gestão escolar - rede pública - comunidade escolar.	Elaine Costa	Gestão pública escolar e avaliação do índice de desenvolvimento da educação básica: da reflexão à transformação da prática pedagógica	Universidade do Planalto Catarinense	2012
UNIPLAC	Gestão escolar - rede pública - comunidade escolar.	Maribel de Amorim Pereira	Gestão escolar e educador social – uma análise para além das práticas pedagógicas nas escolas públicas de Lages (SC).	Universidade do Planalto Catarinense	2013
UNIPLAC	Gestão escolar - rede pública - comunidade escolar.	Elaine Salete Moretto de Azevedo	A função social da escola – desafios do gestor escolar no ensino fundamental da rede pública municipal de Lages – SC.	Universidade do Planalto Catarinense	2021
CAPES	Gestão escolar - escola pública	Maria Raquel Moura de Souza	Relevância da gestão escolar na escola pública: a travessia dos estudantes do ensino médio em uma escola do Distrito Federal para a Universidade pública.	Universidade Católica de Brasília	2019
CAPES	Gestão escolar – escola pública	Fernanda Arndt Mesenburg	A gestão escolar como elemento de qualidade da educação pública: limites e possibilidades.	Universidade Federal de Pelotas	2019
CAPES	Gestão escolar – escola pública	Juliana Gaspar Colombo Bonfante	Gestão Democrática em escolas públicas de um município catarinense: análise dos planos	Universidade do Extremo Sul Catarinense	2019

			de gestão da eleição 2017/2018.		
CAPES	Gestão escolar – escola pública	Janete Palu	Planos de gestão escolar em Santa Catarina: a gestão democrática em questão.	Universidade Federal da Fronteira Sul	2019

Continua...

Banco de dados	Descritores	Autor	Título	Instituição de publicação	Ano de publicação
CAPES	Gestão escolar – rede pública e – comunidade escolar	Gildevania Pereira da Silva	Análise do projeto político-pedagógico de um centro educacional de Santo André: perspectivas sobre a participação da comunidade.	Centro Universitário Salesiano de São Paulo	2020

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Buscar conteúdos relacionados a gestão escolar por meio do estudo de projetos correlatos dá acesso a conteúdo atualizado e uma visão das possibilidades relacionadas ao tema de estudo. Também foi possível analisar diferentes métodos de pesquisa, muitas possibilidades para recolhimento de material bibliográfico, acesso a diferentes teorias para embasamento metodológico, além disto, conhecer temas ligados à gestão escolar sob diferentes perspectivas.

A análise dos temas ligados à gestão escolar, o perfil profissional de gestores da escola pública e os desafios na área de gestão elucidam questões, constroem novos conceitos e aprofunda enfoques metodológicos. Dissertações associadas ao tema e realizadas no espaço de estudo onde a autora está inserida corroboram para uma análise detalhada do tema em questão, e ainda afirmam que a influência da gestão escolar é essencial para o sucesso dos educandos. Soma-se a isto, o fato de que é pertinente à gestão pública participativa se consolidar e construir ações integradas nos âmbitos da gestão administrativa, pedagógica, financeira e física e que a atuação do gestor escolar é decisiva na qualidade das escolas públicas.

2.3 EDUCAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS

A educação, em sua constante evolução, perpassa a história da humanidade, moldando sociedades e construindo o futuro. Desde as primeiras formas de ensino,

transmitidas oralmente de geração em geração, até a complexa estrutura educacional dos dias atuais, a busca pelo conhecimento e pelo desenvolvimento humano sempre esteve presente.

Ao longo dessa jornada, a educação se adaptou às necessidades e aos desafios de cada época. Nas sociedades antigas, a educação era focada na formação de guerreiros e líderes. Na Idade Média, a Igreja Católica teve um papel fundamental na educação, influenciando significativamente sobre a estrutura e o conteúdo de ensino (Goff, 1986).

Na era moderna, a busca pela universalização da educação ganhou força com o surgimento de movimentos que enfatizavam o acesso equitativo ao conhecimento, uma educação a favor de sistemas educacionais que não preparassem os indivíduos apenas para a vida profissional, mas os capacitasse a participar da sociedade democrática, uma educação como uma ferramenta de libertação (Freire, 2007). Esses ideais influenciaram a adoção de políticas educacionais voltadas para a universalização do ensino, visando alcançar não apenas a alfabetização básica, mas também o desenvolvimento pleno das habilidades cognitivas e sociais de todos os membros da sociedade.

Nesse contexto em constante transformação, surge a gestão escolar, especialmente na era moderna, onde ocorreu a transição da educação de um sistema predominantemente religioso para um sistema mais secular e centrado no Estado. A gestão escolar emerge como um elemento importante para garantir uma educação de qualidade para todos, em resposta às demandas crescentes por uma administração mais eficiente e democrática das instituições educacionais. Assim, o surgimento da gestão escolar pode ser compreendido como uma resposta à complexidade crescente das instituições educacionais na era moderna, buscando promover uma gestão mais eficaz e participativa para atender às necessidades dos alunos, professores e comunidades escolares (Patto, 1999).

Mais do que administração de recursos, a gestão escolar se configura como um processo complexo e multifacetado, que envolve a organização da escola, a liderança pedagógica, a gestão de pessoas, a comunicação eficaz, a avaliação constante, a busca por inovações e o envolvimento da comunidade, influencia diretamente na qualidade do ensino e do clima escolar e seu sucesso depende da integração efetiva de todas essas dimensões (Libâneo, 2012).

Neste capítulo, traçamos uma trajetória histórica da educação, com foco na evolução da gestão escolar. Abordamos os desafios e as perspectivas para a educação com o objetivo de contribuir para uma escola democrática, eficaz e inclusiva.

2.4 HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO: O ENSINO PÚBLICO NO BRASIL

O ensino público no Brasil é um tema muito debatido e controverso. Segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira INEP o país possui uma taxa de analfabetismo funcional de 27% entre jovens e adultos, isso demonstra a importância de um ensino público de qualidade para a formação dos cidadãos brasileiros (Brasil, 2021).

Conforme estabelecido na Constituição de 1988, a educação é um direito de todos e um dever do Estado (Brasil, 1988), portanto, cabe ao governo garantir a oferta de uma educação pública gratuita, laica e de qualidade para todos os brasileiros. No entanto, a realidade da educação pública no Brasil é muito diferente do que prevê a Constituição, "a escola pública brasileira não tem sido um espaço de aprendizado, mas de exclusão social e política, perpetuando a desigualdade e a injustiça social" (Saviani, 2021, p. 13).

Além disso, a falta de investimento na formação e valorização dos professores também é um problema recorrente na educação pública brasileira, é preciso reconhecer a importância do professor como agente transformador da sociedade, pois, "o professor é um agente de mudança, capaz de transformar a realidade a partir da educação. É preciso promover e investir na sua formação e na sua valorização, garantindo-lhe condições adequadas de trabalho e salário justo" (Lacerda, 2018, p. 42).

É fundamental que o governo brasileiro assuma a responsabilidade de garantir uma educação pública de qualidade para todos os brasileiros, investindo na infraestrutura das escolas, na formação e valorização dos professores e no acesso à cultura e ao conhecimento para todos os cidadãos. Assim será possível superar os desafios e transformar a educação pública brasileira em um espaço de inclusão e aprendizado para todos.

A história da educação no Brasil remonta ao período colonial, quando os jesuítas fundaram escolas para catequizar os indígenas e formar os filhos dos colonizadores. No entanto, a educação formal era restrita a uma elite, e a maioria da

população era analfabeta (Silva, 2007).

No século XIX, com a independência do Brasil, foram criados os primeiros cursos de formação de professores e instituições de ensino superior. A partir da década de 1930, o governo federal passou a investir em políticas públicas de educação, como a criação do Ministério da Educação e Saúde em 1930 e a instituição da obrigatoriedade do ensino primário em 1946 (Martins, 2018).

Ao longo das décadas seguintes, foram integradas diversas reformas educacionais, como a reforma de ensino superior de 1968 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, que estabeleceu as bases do atual sistema educacional brasileiro.

Apesar dos avanços, a educação no Brasil ainda enfrenta grandes desafios, como a desigualdade social, a falta de recursos e infraestrutura em muitas escolas públicas e a baixa qualidade do ensino em muitas regiões do país. A busca por uma educação de qualidade para todos os brasileiros ainda é uma luta constante.

A educação pública também é importante para a construção de uma sociedade mais democrática e justa, pois permite que os cidadãos adquiram conhecimentos e habilidades que lhes permitam participar ativamente da vida em sociedade.

Para melhorar a qualidade da educação pública, é necessário investir em infraestrutura, recursos e tecnologia, bem como valorizar e apoiar os professores. Além disso, é importante envolver a comunidade na tomada de decisões sobre a educação pública e criar políticas educacionais que sejam baseadas em evidências e no diálogo com a sociedade.

Na Idade Média estava presente nos mosteiros, fundamental também durante o desenvolvimento dos comércios, onde ler, escrever e calcular era extremamente importante. O Capitalismo já ditava regras envolvendo a sociedade, pois seus protagonistas perspectivavam a educação como uma ferramenta poderosa para o controle dos trabalhadores. A educação ainda acontecia espontaneamente, até que surge um novo conceito que regravava que as crianças precisavam de cuidados maiores, mais rígidos. “Esta postura constante de cuidados com a criança, e sua vigilância intensiva, permite a formação e a estruturação de um saber que justifica as razões para essas ações, suas finalidades e seus métodos: a pedagogia” (Dussel; Caruso, 2003, p. 20).

A escola foi criada para atender a um conjunto de demandas específico do

projeto histórico que a planejou logo, se o mundo evoluiu, as gerações mudaram suas perspectivas e a inovação transversaliza os setores. As empresas e marcas que não se moldaram a essas mudanças, se dissolveram no tempo, os produtos que não se modernizaram foram substituídos, e a escola permanece com salas enfileiradas, alguns professores continuam o centro da atenção, as metodologias de trabalho pouco se renovam se comparadas a velocidade do mundo.

Segundo Dussel e Caruso (2003) as escolas foram criadas a partir da necessidade de adestrar corpos para trabalhar em fábricas, rumo a uma meta dita como indiscutível pelo capitalismo: o progresso universal. Discorrer sobre educação ainda remete a um credo disciplinador, educando e normalizando os cidadãos para produzirem e serem obedientes, como a máxima de Kant “disciplinar, adestrar e moralizar”.

E chega o século XXI com excesso de produção e o consumismo exagerado pelo marketing e publicidade, saindo de um comportamento disciplinar somente agora medido por critérios de custo benefício extremamente metodológico, nasce a necessidade de desenvolver competências que a escola tradicional é incapaz de fazer, muda a roupagem em relação ao adestramento de corpos, surge o projeto de vida o empreendedorismo nas escolas, metodologias ativas e novas possibilidades relacionadas a educação (Dussel; Caruso, 2003).

Se a linguagem da escola foi colonizada tão rapidamente pela tecnologia pela psicologia e pela economia é porque qualquer outra possibilidade foi previamente deslegitimada e destruída (Larrosa, 2018, p.41).

Para Masschelein; Simons (2014) a educação possuía a missão da melhora moral, intelectual e física e assim a mantém, mas a tecnologia chegou, a inovação, a possibilidade de participação, interação. Os tempos mudaram sim, o conceito de correto e incorreto, a assimilação de normas comportamentais, julgar os próprios atos e os alheios, fizeram parte da escolarização e ainda fazem, surgiram também questões de direitos, das diferenças, da igualdade, das leis e de tudo aquilo que não estava previsto num mundo capitalista.

Para alguns a escola é vista como uma extensão da família, para outros a escola deve ser funcional para a sociedade, reforçando o mercado de trabalho. A escola sempre enfrentou uma luta árdua no sentido de manter seu caráter escolar, pois mudar o sentido da escola é uma tentativa presente em todos os tempos. A escola está ligada a aprendizagem, a socialização, a quebra de paradigmas, a

universalização, a igualdade, a preparar o aluno para o mercado de trabalho, projeto de vida.

Se existe escola existe a figura do professor, que possui um grau altíssimo de importância, através de um olhar, uma observação, uma gentileza, inúmeros alunos, inclusive os fadados ao fracasso tem a oportunidade de sentir-se pertencentes ao mundo em que vivem. O real papel do professor então é tornar-se com o evoluir da aprendizagem, desnecessário. É fazer com que o estudante por um momento esqueça as regras impostas pela sociedade, aquelas que recriminam, que colocam rótulos (Dussel; Caruso, 2003). E para esse professor se tornar um diferencial na vida do estudante é preciso um olhar diferenciado, uma postura firme, mas atenciosa pois:

o que entra na sala de aula, é uma cebola: várias camadas de desgostoso da escola - medo, preocupação, amargura, raiva, insatisfação, renúncia furiosa - embrulhados em torno de um passado vergonhoso, um presente sinistro, um futuro condenado: Olha, lá vêm eles, os seus corpos em processo de formação e suas famílias nas suas mochilas. A aula não pode realmente começar até que a carga tenha sido colocada no chão e a cebola descascada. É difícil de explicar, mas apenas um olhar, uma observação gentil, uma palavra clara e firme de um adulto atencioso, muitas vezes, é o suficiente para dissolver esses desgostos, clarear essas mentes e colocar essas crianças, confortavelmente, no presente do indicativo (Pennac *apud* Masschelein; Simons, 2014, p. 35).

É na escola que o estudante é apresentado a um novo mundo, um mundo de liberdade e possibilidades, onde o ato de ensinar com responsabilidade faz toda a diferença na vida do educando, onde é diário o ato de desconstruir e reconstruir o aluno, apresentando novas possibilidades e encorajando para os enfrentamentos da vida. Por isso a escola precisa ser atual. Não pode se reduzir a produção de resultados, não é apenas diplomas e selos de qualidade. É preciso criar interesse no estudante, dando forma e sentido ao que é estudado (Dussel; Caruso, 2003).

E a escola permanece viva e necessária, apesar de ser julgada por alguns como obsoleta, apesar de diversas modificações. Ela continua um espaço onde a sociedade oferece para a nova geração a oportunidade de olhar e modificar o mundo. A escola precisa ser espaço de igualdade, que tem que ser inventado, que personifica uma crença: “a crença que não existe uma ordem natural de proprietários privilegiados; de que somos iguais; de que o mundo pertence a todos, e portanto, a ninguém em particular; de que a escola é uma aventureira terra de ninguém, onde todos podem se elevar acima de si mesmos” (Masschelein; Simons, 2014, p.167-8).

O que é a escola? Quais os sujeitos que a constituem? Qual a função da escola? Algumas perguntas com uma infinidade de respostas. Oferecer ensino, qualidade e sucesso, garantindo ao educando capacidade de comunicação, interpretação, cálculo, conhecimentos gerais e específicos envolvendo cada componente curricular em sua área de conhecimento pode ser uma resposta pertinente. Ou será preparar o educando para a vida. Não, talvez. Em qual espaço tudo isso acontece? Na sala de aula, na sala virtual, nos corredores, no pátio? Do que a escola é formada? Pode a educação gerar mudança?

Gadotti (2015), ao analisar as possibilidades e limitações da educação, refere um pensamento pedagógico que incentiva o educador e outros profissionais a se envolverem social e politicamente, reconhecendo as oportunidades de ação social e cultural na busca pela transformação das estruturas opressivas da sociedade. Ele enfatiza a inter-relação entre o ato pedagógico e o ato político, sem, no entanto, considerá-los separados ou confundidos.

A escola é essencial para a formação do indivíduo, preparar as pessoas para viver em sociedade, estabelecendo regras de convívio necessárias para o engajamento social e político passa pela escola, é nela que conhecimento e experiências surgem e no Brasil estudar é um direito constitucional.

2.5 GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL

Os primeiros movimentos de participação na gestão da escola pública foram de estudantes secundaristas durante a gestão de Anísio Teixeira como secretário de educação do Distrito Federal nos anos de 1931 a 1935, iniciaram-se lutas populares para eleição de diretores de escolas, e nessa época as primeiras eleições aconteceram. O processo de redemocratização do Brasil nos anos 80 com o fim da ditadura começa a criar forma, ultrapassa o espaço político e traz a democratização para os espaços sociais, entre eles a escola e a gestão escolar. Professores através de movimentos sociais reivindicam um espaço de participação, discussão, busca de direitos e legislação própria para escolha dos gestores escolares (Bastos, 2002).

Gestão democrática é uma prática social que inclui participação popular e consciência democrática, nesse sentido Bastos comenta que é importante reconhecer que essa conscientização e participação não têm o poder de transformar automaticamente a escola em uma instituição de qualidade, mas contribuem para

instaurar uma nova cultura na escola: uma cultura de politização, debate e liberdade de organização. Esses elementos são essenciais para que indivíduos e grupos possam trabalhar pela garantia do direito fundamental de acesso e permanência na escola pública para os filhos das classes populares.

Após a Constituição Federal de 1988 a gestão democrática do ensino público foi institucionalizada e a partir daí a organização escolar modifica seu perfil e passa a ser embasada nos princípios da gestão, possuindo um caráter democrático. No ano de 1996, surge a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional LDB (Lei n.º 9.394/96), que aliada a Constituição Federal assegura a gestão democrática do ensino público, sendo pioneira como lei que dá atenção particular a gestão escolar (Ramos, 2014).

De acordo com a LDB (Brasil, 2005), o princípio de gestão democrática deve prevalecer nas instituições públicas que ofertam educação básica, garantindo a qualidade em todos os níveis que abrangem a educação, formando assim pessoas críticas e participativas. Em seus artigos 14 e 15 trata da gestão da seguinte forma:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolares e local em conselhos escolares ou equivalentes. Art. 15. os sistemas de ensino assegurarão as unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observando as normas gerais do direito financeiro público (Brasil, 2005).

A gestão democrática passa então a possuir princípios democráticos baseados na legalidade, autonomia, participação, transparência, ética e pluralismo. Possuindo como foco a observação da escola e dos problemas educacionais em sua totalidade.

De acordo com Lück (2000), a gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente, analisar informações e proposições diversas de forma contextualizada, expressar ideais com clareza tanto oralmente como por escrito, utilizar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentais e resolver conflitos,

dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável.

O processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica e política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

A escola como função social possui uma política educacional composta de normas, leis, atribuições e objetivos específicos para a área educacional que vão desde: proposta pedagógica com escuta a comunidade escolar, gestão material e financeira, atendimento as peculiaridades regionais (Brasil, 2005).

A gestão escolar necessita de constante atualização, aperfeiçoamento, reciclagem e contato com novas experiências na área e programas com foco na gestão e no aprimoramento das políticas nacionais. De acordo com o MEC (Brasil, 2023), o governo federal possui programas voltados à gestão escolar, entre eles o PRADIME - Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação, que é uma parceria entre o Ministério da Educação e a Undime (União Nacional de Dirigentes Municipais), atua no fortalecimento e apoio aos dirigentes da educação no âmbito municipal, com foco na gestão dos sistemas de ensino e políticas nacionais, com vistas ao Plano Nacional de Educação (PNE) e o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE).

O Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares oferece aos dirigentes municipais de educação e suas equipes técnicas formação permanente, acesso a informações ligadas à legislação, com foco na qualidade da educação básica no sistema público envolvendo inúmeras dimensões da gestão educacional municipal.

Oferece ainda o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, o qual surge com a intenção da construção de processos de gestão escolar que venham de encontro com a qualidade social da educação, qualificando gestores das escolas de educação básica pública através de cursos de formação a distância ministrados por universidades públicas parceiras do Ministério da Educação, tem como principal objetivo formar em nível de especialização gestores educacionais efetivos na rede incluindo a educação profissional, educação especial, e educação de jovens e adultos, todos esses programas com a intenção de melhora nos índices

educacionais (Brasil, 2023).

Falar em qualidade na gestão pública é falar em apoio governamental, pois práticas educacionais e políticas públicas são aliadas e precisam apoiar-se. A educação de qualidade e para todos é foco dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030. Para Freire:

Qualidade na educação; educação para a qualidade; educação e qualidade de vida; não importa em que enunciado se encontrem, educação e qualidade são sempre uma questão política, fora de cuja reflexão, de cuja compreensão não nos é possível entender nenhuma nem outra. Não há, finalmente, educação neutra nem qualidade porque lutar no sentido de reorientar a educação que não implique uma opção política e não demande uma decisão, também política de materializá-la (Freire, 2001, p. 24).

A palavra política mesmo após a Constituição de 88 ainda possui uma conotação e o entendimento de que não está acessível a todos, apesar de todos os esforços para que políticas de gestão participativa existam e sejam legítimas, é preciso que os sujeitos que desempenharão este papel entendam a importância de sua função representando a sociedade. Pois é através do envolvimento dos gestores escolares que acontece a garantia de qualidade na gestão (Carvalho, 2008).

A partir dos anos 90, o termo administração foi substituído pelo termo gestão, não apenas uma mudança terminológica, mas uma alteração conceitual, alvo de muitas controvérsias. Para alguns, é um processo que passa do campo empresarial para o campo educacional, para outros, o novo conceito de gestão ultrapassa o de administração, uma vez que envolve a participação da comunidade nas decisões que são tomadas na escola (Lück, 2000).

Para que optar pela participação na gestão escolar? Com base no entendimento de Lück a gestão escolar participativa é fundamental para aprimorar a qualidade do ensino nas escolas, tornar o currículo mais relevante e atualizado, elevar o nível de profissionalismo dos professores, reduzir o isolamento entre gestores e professores, promover o apoio das comunidades escolar e local, e estabelecer objetivos compartilhados na comunidade escolar.

O gestor escolar tem papel importante nesse envolvimento da comunidade,

existem objetivos comuns e a coletividade tem grande importância, a partir da década de 90 o papel do gestor escolar muda seu foco e tem papel fundamental no sucesso das escolas (Lück, 2012).

No Brasil, a escolha do gestor escolar é citada no Plano Nacional de Educação (Brasil, 2010) a gestão democrática da educação em seu Art. 2º junto com a difusão dos princípios da equidade e do respeito à diversidade. A estratégia para cumprir a meta, que trata da nomeação comissionada de diretores de escola, é a aplicação de uma prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares, acabando definitivamente com a indicação política.

Cada Unidade Federativa Brasileira, Estados e Municípios criaram proposições específicas para ocupar cargo de diretor escolar, que vão desde eleição, criação de planos de gestão, indicação política. Para Libâneo (2012) uma escola participativa traz novas formas de relação entre todas as partes que a constituem, exige a participação dos pais e da família na organização e gestão da escola. A escola não pode ser mais uma instituição isolada em si mesma, mas integrada numa comunidade que interage com a vida social ampla.

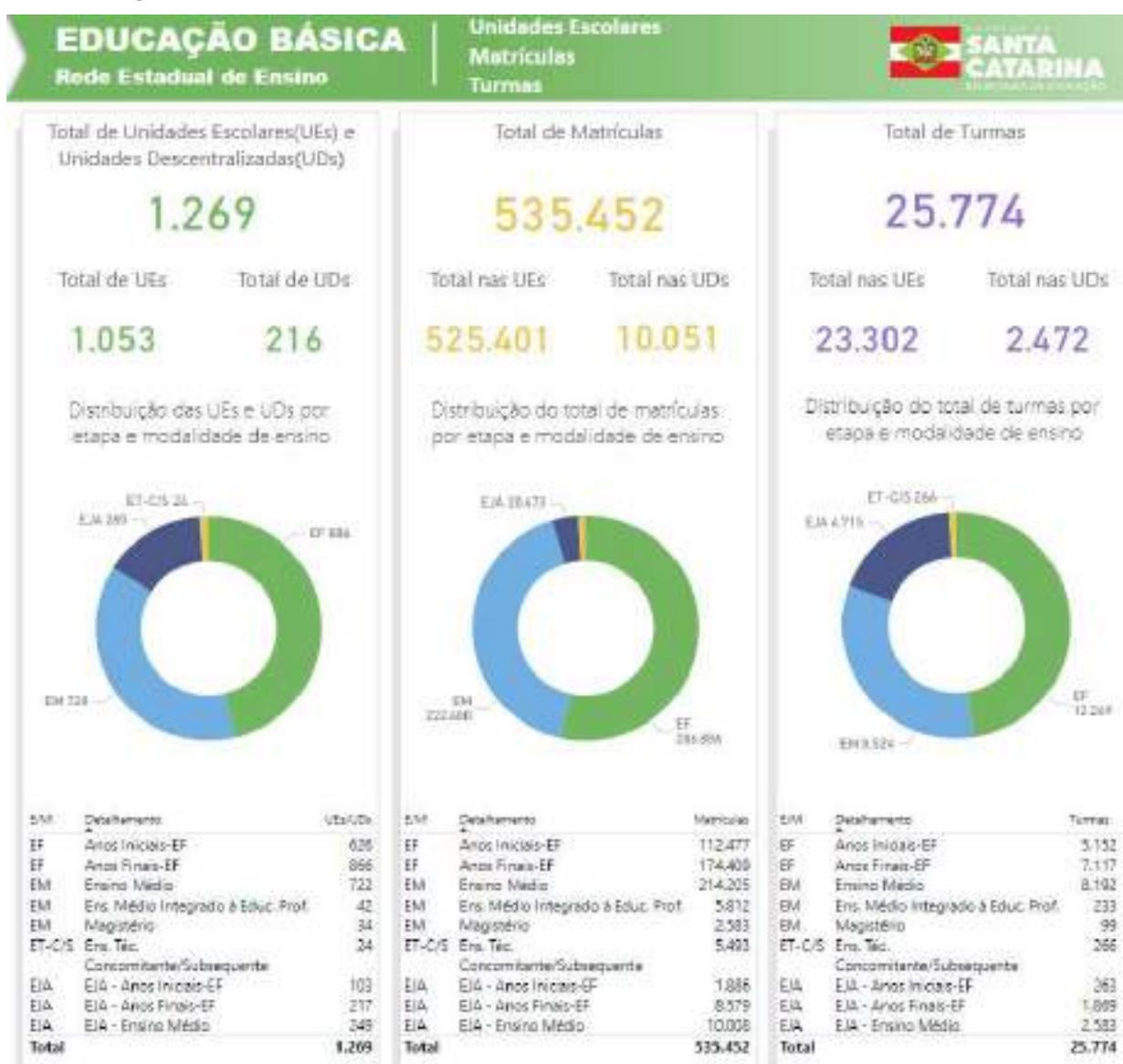
Políticas públicas, projetos, leis e normativas terão significado real quando existir vontade coletiva que queira transformar algo. A experiência histórica demonstrou que o modelo atual, centralizado, burocrático e mutilador do trabalho dos professores que acontece de forma isolada aniquilou a educação pública no Brasil. Novos modelos de gestão são apresentados na intenção de melhoria da qualidade da educação. A democracia é sinônimo de participação da comunidade e ocupar espaço nas decisões coletivas e de interesse público é constitucional. É necessário democratizar o debate para que todos na escola pública sintam ser parte e contribuam com o todo (Bastos, 2002).

2.6 REDE ESTADUAL DE ENSINO EM SANTA CATARINA

A rede estadual de ensino em Santa Catarina conta com um total de 1.269 unidades escolares e unidades descentralizadas, dessas 1.053 são UE's e 216 são UD's. Possui no ano de 2023 um total de 535.452 matrículas, totalizando 25.774 turmas segundo a Secretaria de Estado da Educação (Santa Catarina, 2023). A Figura 2, a seguir, possibilita visualizar a distribuição das unidades escolares e

unidades descentralizadas por etapa e modalidade de ensino, bem como a distribuição do total de matrículas e de turmas.

Figura 2 – Total de unidades e matrículas 2023 rede estadual de ensino SC



Fonte: Educação na Palma da Mão /SED SC (2023).

No que se refere ao número de matrículas e de turmas vigentes observa-se um aumento significativo nas matrículas do 5º para o 6º ano do ensino fundamental. De acordo com a LDB (2005) o Ensino Fundamental, segunda etapa da Educação Básica, é composto pelos anos iniciais (faixa etária de 6 a 10 anos) e pelos anos finais (faixa etária de 11 a 14 anos), com o avanço da municipalização dos anos iniciais justifica-se o aumento das matrículas no 6º ano. Já no 1º ano do Ensino Médio o número de matrículas vai de 45.008 no 9º ano para 90.966 estudantes, pois a modalidade de ensino médio é ofertada apenas pela rede privada ou estadual.

Figura 3 – Total de unidades e matrículas 2023 por série na rede estadual de ensino SC



Fonte: Educação na Palma da Mão /SED SC (2023).

No ano de 2007 o estado de Santa Catarina implantou o ensino fundamental com duração de 9 anos através do decreto 4804/2006, etapa esta que é composta pelos anos iniciais e pelos anos finais pertencendo a segunda etapa da educação básica. O ensino fundamental tem como objetivo segundo a Proposta Curricular de

Santa Catarina (Santa Catarina, 2014) a formação básica do indivíduo através do desenvolvimento da capacidade de aprender através da leitura da escrita e do cálculo, compreender o ambiente natural e social, sistema político, da tecnologia, das artes e dos valores que se fundamenta a sociedade. Desenvolver capacidade de aprendizagem formando atitudes e valores, fortalecer vínculos familiares, da solidariedade humana entre outras habilidades e competências.

Para o ensino médio foi criada a Lei n.º 13.415/2017, que altera a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, e através dela mudanças significativas reorganizam o ensino médio, entre elas uma nova organização curricular com ampliação de carga horária mínima para 1000 horas anuais sendo ampliada de forma progressiva até atingir 1400 horas anuais. Para a organização da formação geral básica utiliza-se a base nacional comum curricular a qual é organizada por áreas do conhecimento: Linguagens e suas tecnologias; matemática e suas tecnologias; Ciências da Natureza e suas tecnologias e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. Possui ainda a Parte Flexível do novo currículo que é composta pelos Itinerários Formativos: Projeto de Vida; Segunda Língua Estrangeira, Componentes Curriculares Eletivos e Trilhas de Aprofundamento (Brasil, 2018).

Com todas as mudanças significativas para o ensino médio, Santa Catarina elabora o Currículo Base do Ensino Médio do Território Catarinense utilizando como base a BNCC e a escuta ativa dos profissionais da educação que tiveram a oportunidade de participar da escrita deste documento, através de consulta pública. De acordo com a SED (Santa Catarina, 2021) está organizado em cinco cadernos:

- Caderno 1 - Disposições Gerais: textos introdutórios e gerais do Currículo Base do Ensino Médio do Território Catarinense;
- Caderno 2 - Formação Geral Básica: textos da Formação Geral Básica, por Área do Conhecimento, do Currículo Base do Ensino Médio do Território Catarinense;
- Caderno 3 - Parte Flexível do Currículo: Portfólio de Trilhas de Aprofundamento: Portfólio de Trilhas de Aprofundamento que fazem parte dos Itinerários Formativos no Território Catarinense.
- Caderno 4 - Portfólio dos Educadores: Componentes Curriculares Eletivos.
- Caderno 5 - Trilhas de Aprofundamento da Educação Profissional e Tecnológica.

Várias mudanças acontecem no país relacionadas ao tema educação com intuito de fortalecer a educação que objetiva promover:

...uma formação que visa a cidadania, à emancipação e a liberdade como processos ativos e críticos que possibilitem ao estudante pleno desenvolvimento e a apropriação do conhecimento e da cultura historicamente construídos, bem como o protagonismo de seu percurso formativo (Santa Catarina, 2019, p.19).

Um intenso debate aconteceu, temas como a reorganização curricular, princípios assegurados, novos interesses e necessidades dos estudantes foram pautados. A comunidade acadêmica e escolar teve espaço e a busca por percursos formativos significativos ganhou evidência, “essa construção foi demarcada por movimentos intensos e contraditórios... bem como do pluralismo teórico-metodológico que o demarca na condição de uma construção a partir de muitas vozes” (Santa Catarina, 2021, p.18).

Essas mudanças também levam em consideração as múltiplas juventudes do ensino médio e assumem a diversidade como princípio formativo, inúmeros e diversos sujeitos estão inseridos no ambiente escolar. De acordo com Santa Catarina (2021), para os sujeitos escolares importa o acolhimento em suas diferentes condições de existência conhecendo tanto o público que acessa quanto o que se evade do ensino médio.

O Programa Internacional de Avaliação de Alunos (em inglês: Programme for International Student Assessment – PISA) é uma rede mundial de avaliação de desempenho escolar, realizado pela primeira vez em 2000, é realizado a cada três anos e oferece informações sobre o desempenho dos estudantes na faixa etária dos 15 anos, vinculando dados sobre suas atitudes em relação à aprendizagem. Segundo o MEC, o último PISA foi realizado em 2018 com 600 mil alunos de 79 países, essa amostra representa algo em torno de 32 milhões de estudantes ao redor do mundo. No ranking mundial, o Brasil ficou em 57º em Leitura, 70º em Matemática e 65º em Ciências (Brasil, 2023).

No que se refere ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), segundo o site Educa SC: Santa Catarina está entre os Estados com as maiores notas na última edição realizada em 2021, alcançando o primeiro lugar em seis das dez avaliações realizadas com os estudantes do Ensino Fundamental e Médio. Os

resultados do Ideb são baseados nas notas do Saeb, prova aplicada pelos estudantes a cada dois anos, multiplicadas pela taxa de aprovação escolar dos discentes (Martendal, 2022).

Resultado de Santa Catarina no Ideb: Anos Iniciais do Ensino Fundamental, com índice de 6,1; Anos Finais do Ensino Fundamental: quarto lugar do país, com Ideb de 4,8; Ensino Médio: índice de 3,9, em razão da retenção dos alunos (Martendal, 2022).

Em 2024 o MEC segue com o debate da readequação do Ensino Médio onde a reestruturação é debatida no Senado, na Undime e comissões relacionadas ao tema, para 2024 uma nova mudança acontece no Ensino Médio, considerando o diagnóstico realizado com as Coordenadorias Regionais de Educação em 2023 e com as Unidades Escolares - processo de escuta ativa. O Ensino Média passa a oferecer o formato híbrido previsto na Resolução CNE n.º 3/2018, que entre outros assuntos, tratou da carga-horária não presencial: Art.17, § 15.

As atividades realizadas a distância podem contemplar até 20% (vinte por cento) da carga horária total, podendo incidir tanto na formação geral básica quanto, preferencialmente, nos itinerários formativos do currículo, desde que haja suporte tecnológico – digital ou não – e pedagógico apropriado, necessariamente com acompanhamento/coordenação de docente da unidade escolar onde o estudante está matriculado, podendo a critério dos sistemas de ensino expandir para até 30% (trinta por cento) no ensino médio noturno. (Brasil, 2018).

O Ensino Médio passa a ser formado por componentes da formação geral básica e itinerários formativos, compostos pela segunda língua estrangeira, projeto de vida, matemática e suas Aplicações, Práticas de Linguagem em Língua Portuguesa, Componentes Curriculares Eletivos e Aprofundamentos (Santa Catarina, 2023).

Figura 4 – Ideb anos iniciais



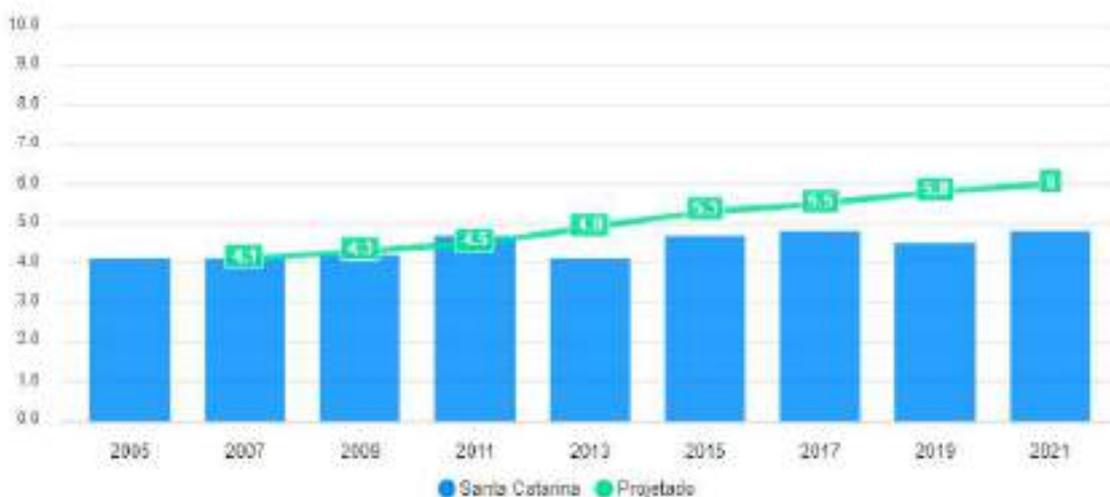
Fonte: QEdu: Use dados. (2023).

O Estado de Santa Catarina atingiu IDEB 2021 média de 6,1 para anos iniciais com meta projetada de 6,4. De acordo com o INEP (Brasil, 2021), quanto a evolução do IDEB Santa Catarina entre o período de 2007 até 2017 houve uma crescente e o Estado sempre atingiu a meta projetada. Nas edições de 2019 e 2021 houve um déficit e a média não foi atingida, quanto ao indicador de fluxo a cada 100 alunos matriculados nas séries iniciais, 1 foi reprovado. As provas são um indicador; numa perspectiva formativa vários indicadores devem ser considerados.

Figura 5 – IDEB anos finais.

IDEB[Ver ideb por município →](#)

O ideb é calculado com base no aprendizado dos alunos em português e matemática (Prova Brasil) e no fluxo escolar (taxa de aprovação). Veja o ideb do país e a situação das escolas.

**Evolução do IDEB**

Fonte: IDEB 2021. INEP.

Fonte: QEdU: Use dados (2023).

Nas avaliações feitas com os alunos do nono ano do Ensino Fundamental, segundo a Undime (2022) Santa Catarina ficou em primeiro lugar em todas as provas, além de liderar os resultados nas avaliações de Português e Matemática, teve a maior nota em Ciências Humanas e Ciências da Natureza, mas isso não garante uma nota satisfatória, 4,8 de Ideb com meta projetada de 6,0. Em 2011 foi a última aferição que o Ideb atingiu meta projetada. No indicador geral do Ideb, Santa Catarina obteve o índice de 5,3, figurando em quarto lugar entre todos os estados.

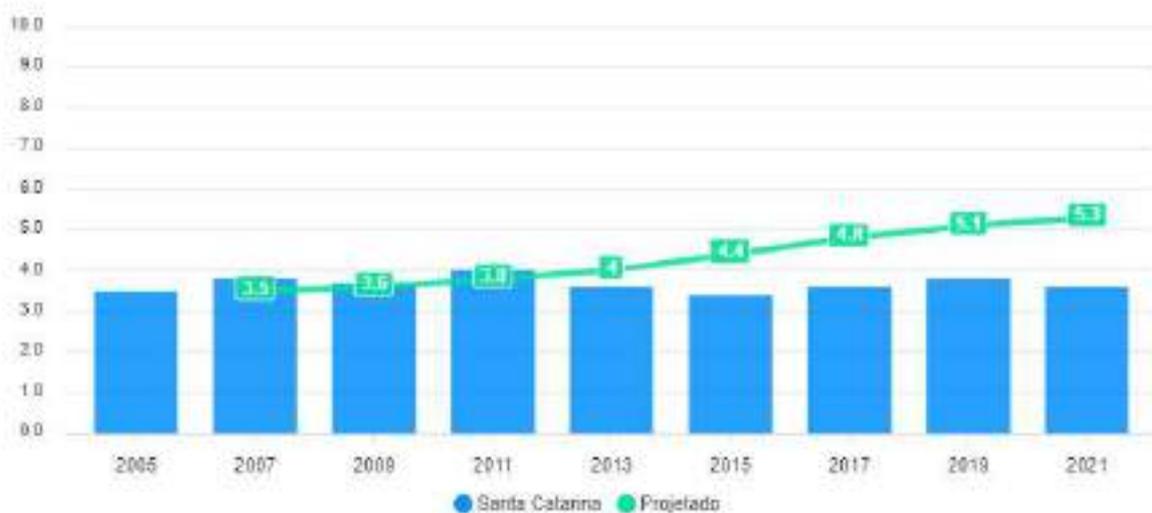
Segundo a Undime (2022), esse indicador, nesta edição específica, foi severamente comprometido pela aprovação maciça dos estudantes, devido a pandemia, o que elevou a quase 100% a taxa de aprovação, encobrindo a queda no desempe-

nho da aprendizagem e distorcendo, significativamente para maior, a sua média final. Assim, é necessário evitar o uso do Ideb 2021 para qualquer tipo de leitura de resultados educacionais. No que se refere ao indicador de fluxo, a cada 100 alunos matriculados, 11 foram reprovados.

Figura 6 – Ideb Ensino Médio.



Evolução do IDEB



Fonte: IDEB 2021, INEP.

Fonte: QEdU: Use dados (2023).

O Ensino Médio atingiu média 3,6 com meta projetada de 5,3. Desde 2013 o índice está estacionado na média 3,6, quanto ao indicador de fluxo a cada 100 alunos 26 são reprovados. De acordo com a Undime (2022), quanto às notas das avali-

ações dos estudantes do Ensino Médio, Santa Catarina avançou posições e se destacou no quadro geral: na prova de Matemática, passou do sexto lugar, em 2019, para o terceiro lugar, em 2021; na de Língua Portuguesa, avançou do oitavo lugar para o quarto lugar nesta edição.

O abandono e evasão escolar tem como resultado a reprovação, número esse que contribui para os baixos índices do Ideb no Ensino Médio. Segundo Santa Catarina (2021, p.39), reconhecer que a escola não constitui, para muitos jovens, um espaço atrativo e capaz de fornecer elementos a seus projetos de vida e ainda identificar a considerável parcela dos que a abandonam para se inserir no mercado de trabalho são aspectos que merecem especial atenção.

O Novo Ensino Médio surge, com um novo currículo, de acordo com a Resolução n.º 3 CNE/2018, p. 2, prevê a vivência de percursos escolares conectados com seus contextos, tempos, espaços e identidades. Pretende-se com ele, proporcionar ao jovem, por meio da possibilidade do trajeto por múltiplos percursos, em articulação como contexto histórico, econômico, social, científico, ambiental, cultural e com o mundo do trabalho, a possibilidade de alcançar seu pleno desenvolvimento.

2.7 GESTÃO ESCOLAR EM SANTA CATARINA

A gestão escolar em Santa Catarina é realizada por meio da Secretaria de Estado da Educação (SED), responsável pela gestão do sistema educacional público do estado. A SED é responsável por formular políticas públicas educacionais, promover a formação e capacitação dos professores e gestores escolares, além de administrar e fiscalizar as escolas públicas estaduais.

De acordo com a SED, a gestão escolar é realizada de forma democrática e participativa, por meio de conselhos escolares e associações de pais e professores (APPs). Os conselhos escolares são formados por representantes da comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários, e têm como objetivo acompanhar e avaliar o trabalho da escola, além de participar da elaboração do projeto pedagógico e da definição das prioridades de investimento.

A gestão democrática necessita seguir um modelo de organização que busca o envolvimento de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões. Lück (2009) propõe um modelo de gestão que se contrapõe à tradicional visão hierárquica e autoritária, uma vez que defende a construção coletiva de um

projeto político-pedagógico que reflita as necessidades e aspirações da comunidade.

Além disso, a SED oferece programas de formação e capacitação para gestores escolares, como o Programa de Desenvolvimento da Gestão Escolar (PDGE), que tem como objetivo promover o aperfeiçoamento dos gestores escolares e o fortalecimento da gestão escolar democrática. O programa inclui a oferta de cursos de formação presenciais e a distância, além de consultoria e assessoria técnica para as escolas.

Vale ressaltar que a gestão escolar é um desafio em todo o país, e em Santa Catarina não é diferente. São diversos os obstáculos enfrentados pelos gestores escolares, como a falta de recursos financeiros, a deficiência na formação de professores e gestores, a violência nas escolas, entre outros. Contudo, é importante reconhecer os esforços realizados pelo Estado na busca por uma gestão escolar mais eficiente e democrática.

Saviani (2009) destaca a importância de uma gestão escolar democrática e participativa, que seja capaz de promover a autonomia pedagógica e administrativa da escola, garantindo a participação de toda a comunidade escolar nas decisões e na construção do projeto político-pedagógico da instituição. Para ele, a gestão escolar deve ser vista como um processo político-pedagógico que busca construir uma escola democrática e comprometida com a formação integral dos estudantes.

Em Santa Catarina, a escolha de gestores escolares é realizada por meio de eleições diretas, conforme determinado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). De acordo com a SED (Santa Catarina, 2021), a eleição de gestores escolares é realizada a cada quatro anos e envolve a participação de toda a comunidade escolar, incluindo pais, alunos, professores e funcionários. O processo eleitoral é acompanhado por uma comissão eleitoral, responsável por garantir a lisura e transparência da eleição.

A escolha de gestores por meio de eleições diretas pode contribuir para a promoção da gestão escolar democrática e participativa, onde toda a comunidade escolar pode dar ideias e sugestões para a melhoria da escola. "A gestão democrática é o caminho para a participação ativa e efetiva de professores, alunos e pais na construção do projeto político-pedagógico da escola" (Freire, 2019, p. 90), é fundamental para a construção de uma educação mais comprometida com a formação integral dos alunos e com a transformação social.

O trabalho do gestor escolar envolve vários segmentos e todos possuem

importância ímpar no sucesso e eficácia da gestão, o pedagógico nem sempre é detentor da maior atenção do gestor. Paro relata que:

as condições objetivas de trabalho presentes na escola pública entravam o estabelecimento de relações democráticas entre os vários sujeitos envolvidos na escola, pode-se citar, de passagem, as dificuldades em promover relações humanas mais cooperativas e solidárias no interior da escola, vividas por um diretor às voltas com problemas de segurança, falta de professores, insuficiência de funcionários, deterioração do prédio e equipamentos, falta de recursos financeiros para dar conta das inúmeras carências da escola. Tudo isso lhe rouba o tempo que poderia estar empregando no cuidado com o pedagógico e no relacionamento com os alunos, pessoal escolar e membros da comunidade (Paro, 2016, p. 29).

A escolha de gestores então se dá através de Plano de Gestão Escolar (PGE) e está embasada nas seguintes legislações: Decreto SC n.º 194 de 31 de julho de 2019, dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino. Portaria n.º 1.434/SED/SC de 6 de agosto de 2019, regulamenta o processo de escolha de Plano de Gestão Escolar (PGE) nas Unidades Escolares da Educação Básica e Profissional da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, em todos os níveis e modalidades de ensino, e o exercício da função gratificada de diretor de unidade escolar e de assessor de direção de unidade escolar (Santa Catarina, 2021).

A gestão escolar em Santa Catarina é avaliada por um sistema de avaliação da gestão através do Decreto SC n.º 194, de 31 de julho de 2019 e a Portaria n.º 1.434/SED/SC, de 06 de agosto de 2019 que instituí procedimentos para a realização da Avaliação da Gestão Escolar, integrante da Sistemática de Avaliação da Gestão Escolar nas escolas da rede estadual de Santa Catarina – SAGE-SC.

De acordo com a SED (Santa Catarina, 2022) a Sistemática de Avaliação da Gestão Escolar nas escolas da rede estadual de Santa Catarina – SAGE-SC tem por finalidade avaliar a atuação da equipe gestora, buscando avançar para uma cultura de reflexão contínua do contexto do cotidiano escolar que permita consolidar práticas capazes de orientar a escola no percurso desejado, com vistas a garantir o direito de uma aprendizagem com qualidade social aos estudantes. No seu Art. 3º Constituem objetivos da SAGE-SC:

- I. aplicar a avaliação da gestão escolar em todas as escolas da rede estadual por meio de um questionário a ser respondido pelo Conselho Deliberativo Escolar;
- 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 Diretor de Unidade Escolar, Conselho Deliberativo Escolar, e Coordenadoria Regional de Educação;

XIII. subsidiar a elaboração de políticas públicas educacionais, visando à melhoria da gestão escolar pública.

A avaliação da gestão escolar é necessária para identificar pontos fortes e fracos na administração da escola e promover melhorias contínuas no ensino e aprendizagem. A seguir são apresentados os eixos relacionados a atuação na gestão escolar democrática.

A escala apresentada pelo SAGE criada pela SED SC, traz na atuação da gestão escolar democrática níveis de 1 a 6 e é dividida em eixos. Os quadros, na íntegra, encontram-se no Anexo 1; e trazem questões relacionadas a gestão democrática e planejamento escolar, com sugestões de aprimoramento ou implantação de ações de acordo com o nível que a gestão escolar atingiu.

Os quadros apresentam também sugestão de práticas de organização do cotidiano escolar e eixos de gestão de pessoas, formação e desenvolvimento,

gestão financeira e cotidiano escolar, que incluem questões do clima organizacional e patrimônio escolar, sugerindo inclusive ações a serem implantadas desde o arquivamento de documentos até a relação entre os membros do colegiado e a comunidade, o currículo e a diversidade. A Figura 7, a seguir sintetiza os eixos da escala.

Figura 7 – Eixos da escala de Gestão Democrática SAGE

PLANEJAMENTO ESCOLAR
GESTÃO DEMOCRÁTICA
GESTÃO DE PESSOAS
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
GESTÃO FINANCEIRA
COTIDIANO ESCOLAR
CLIMA ORGANIZACIONAL
PATRIMÔNIO ESCOLAR
CURRÍCULO E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS
DIVERSIDADE

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao longo da revisão de literatura, exploramos como funciona o processo de gestão escolar em Santa Catarina, com destaque à importância de uma liderança comprometida e capacitada para garantir o desenvolvimento das instituições de ensino. Apresentamos também a implementação do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAGE), que tem como objetivo fornecer indicadores para o acompanhamento e aprimoramento da qualidade do ensino nas escolas catarinenses.

Neste sentido fica evidenciado a partir do embasamento dos autores citados ao longo da seção, que a gestão escolar desempenha um papel fundamental na promoção de uma educação de qualidade. Por meio da gestão escolar eficaz é possível em grande medida criar um ambiente propício para o aprendizado, fomentar a participação ativa da comunidade escolar, implementar políticas educacionais adequadas e garantir a equidade de oportunidades para todos os alunos.

Ao reconhecer a importância da gestão eficiente e investir em práticas que fortaleçam esse campo, estaremos contribuindo para o desenvolvimento integral dos

estudantes, para a formação de cidadãos críticos e participativos, e para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

2.7.1 A relação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) com a Gestão Escolar

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) tem sido um indicador crucial para avaliar o desempenho e a qualidade da educação básica no Brasil, tornando-se uma ferramenta importante para o planejamento e gestão escolar. A relação entre o IDEB e a gestão escolar é intrínseca, pois os resultados obtidos no IDEB refletem não apenas o desempenho dos alunos, mas também a eficácia das práticas pedagógicas, a qualidade do ambiente escolar e a efetividade das políticas educacionais adotadas pela gestão da escola. Libâneo (2012) ressalta que a gestão escolar desempenha um papel crucial na promoção de estratégias eficazes para melhorar os índices do IDEB, envolvendo a mobilização da equipe escolar, o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras e a implementação de políticas de inclusão e equidade educacional.

O Ministério da Educação (MEC) desempenha um papel fundamental na definição e acompanhamento das metas do IDEB, fornecendo diretrizes e recursos para as escolas melhorarem seus índices. Por meio de programas e iniciativas como o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) e o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o MEC busca apoiar as escolas na implementação de ações voltadas para a melhoria da qualidade da educação e, conseqüentemente, para o aumento do IDEB. Dessa forma, a relação entre o IDEB e a gestão escolar também envolve parcerias e colaborações com órgãos governamentais e instituições educacionais, visando alcançar as metas estabelecidas para a educação básica.

Na próxima seção apresentaremos os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa, a partir da perspectiva planejada sobre a condução do estudo. Nesta seção o estudo é descrito por sua natureza, objetivo e abordagem metodológica. Além disto, os participantes da pesquisa são delineados e inclusas informações sobre o perfil dos gestores escolares envolvidos, sobre os critérios de seleção e amostragem, bem como os instrumentos e técnicas que foram empregados na coleta de dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo estudo científico requer planejamento das etapas a serem cumpridas para o alcance dos objetivos definidos e, seu projeto. A seguir, são apresentados os aspectos definidores do processo de produção do conhecimento de modo a respondermos aos objetivos definidos *a priori*, detalhando o percurso metodológico da presente pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo se caracterizou como uma pesquisa de campo. Do ponto de vista da sua natureza, é uma pesquisa aplicada pois que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (Silva; Menezes, 2005, p.20).

Do ponto de vista da forma de abordagem do problema é uma pesquisa qualitativa, na medida em que

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem (Silva; Menezes, 2005, p. 20).

No entanto, o problema também foi exposto ao delineamento de pesquisas quantitativas. Estas, por definição de Silva e Menezes (2005), buscam mensurar e analisar fenômenos sociais por meio de técnicas estatísticas e matemáticas, visando identificar padrões, tendências e regularidades nos dados coletados.

Quanto a seus objetivos assume o *design* de levantamento (*survey*), de acordo com Gil (*apud* Silva; Menezes, 2005, p. 21), pois se pretende, ao questionar os participantes, conhecer seus comportamentos, percepções e entendimentos e ainda

...maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado;

análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa se enquadra como pesquisa descritiva, uma vez que pretendeu-se descrever as características de determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre variáveis. Estiveram envolvidos o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática (Silva; Menezes, 2005).

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Participaram do estudo 12 gestores das escolas estaduais de Santa Catarina. O Estado conta com 295 municípios, 1053 unidades escolares e 218 unidades descentralizadas, cada unidade com um gestor escolar. Essas escolas estão divididas em 36 Coordenadorias Regionais de Educação em seis mesorregiões, que são subdivisões do estado que congregam diversos municípios de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais. São elas: Grande Florianópolis, Norte Catarinense, Oeste Catarinense, Serrana, Sul Catarinense e Vale do Itajaí.

Após consulta na página da Secretaria do Estado da Educação, a qual conta com um sistema de inteligência de dados, conhecido como Educação na Palma da Mão, tecnologia do Power BI, da Microsoft, para criar diversos painéis com informações sobre a rede pública de educação em Santa Catarina, incluindo número de estudantes por escola, qual regional pertencem, entre outras informações importantes para gestão, o levantamento de quais escolas participariam da pesquisa foi realizado.

A partir de diálogo com as coordenadorias e seus respectivos supervisores, as escolas foram selecionadas, os nomes dos gestores selecionados e após análise dos itens de inclusão e exclusão que fazem parte da pesquisa, os doze gestores participantes da pesquisa foram contatados e aceitaram fazer parte dessa pesquisa.

Constituiu a amostra deste estudo 12 gestores das seis mesorregiões de Santa Catarina, sendo dois gestores por mesorregião, ocupantes do cargo de gestor da maior e da menor escola, de acordo com o número de matrículas no ano de 2023, tendo mês de setembro como referência. Isto se deve ao fato do cronograma da pesquisa indicar o mês de outubro como o início da coleta de dados.

Figura 8 – Mapa de Santa Catarina de acordo com a divisão por mesoregiões



Fonte: Baixar Mapas (2024).

3.2.1 Critérios de inclusão e exclusão de participantes

Os critérios de inclusão dos participantes foram:

- Ser gestor escolar da rede estadual de ensino,
- Ocupar esta função há, no mínimo, 03 anos,
- Ser gestor da maior ou da menor escola de acordo com o número de alunos por mesoregião, referência setembro/2023.

Os critérios de exclusão dos participantes foram:

- Estar afastado da atividade no período da pesquisa por férias,
- Estar afastado da atividade de gestor por atestado médico,
- Estar afastado por outra razão,
- Gestores de escolas quilombola,

- e) Gestores de escolas indígenas,
- f) Gestores de Ceja's,
- g) Gestor do Instituto Estadual de Educação.

O Quadro 2, a seguir, apresenta a síntese das informações a respeito da mesorregião de abrangência, a maior e menor escola incluídas no estudo de acordo com a quantidade de alunos.

Quadro 2 – Descritivo da origem dos participantes, segundo critérios de inclusão: maior e menor escola de acordo com a quantidade de alunos

Mesorregião	Maior Escola (n° de estudantes)	Menor Escola (n° de estudantes)
Oeste	1912	19
Vale do Itajaí	1760	30
Norte	1658	118
Serrana	1132	40
Sul	1604	55
Grande Florianópolis	1968	97

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.3 SITUAÇÃO E AMBIENTE

Não houve definição de local, pois os participantes foram acessados por meio digital, ou seja, responderam a entrevista no local e momento de sua escolha, por meio de um aplicativo de gerenciamento de pesquisas.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

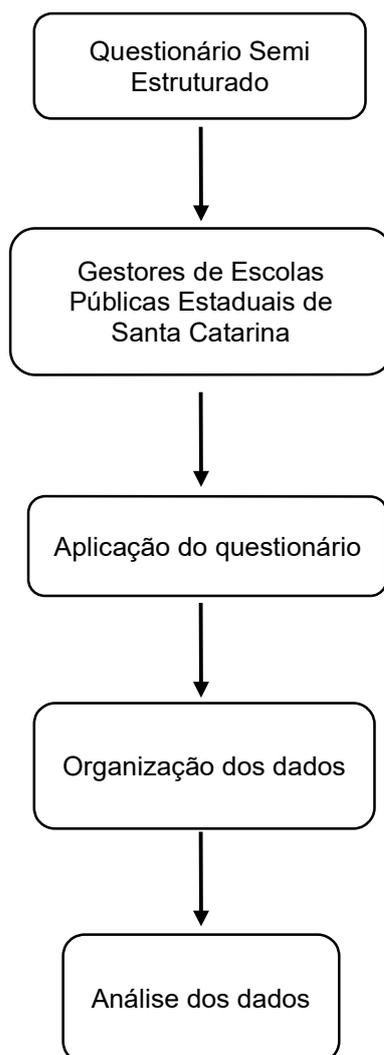
Os dados foram coletados por meio de um questionário sociodemográfico criado pela autora para caracterizar os participantes em termos de gênero e tempo de serviço na gestão escolar. Além deste, o estudo contou com um questionário contendo 29 questões elaborado pela autora (Apêndice 1), com perguntas fechadas e abertas.

Com um caráter experimental e de modo a validar o instrumento, um teste-piloto foi realizado com três gestores escolares, de modo a se avaliar o instrumento

de coleta de dados e corrigir eventuais falhas antes de sua aplicação definitiva junto aos participantes. As respostas obtidas no teste piloto não integraram este estudo.

O processo das etapas de coleta de dados à análise dos dados coletados está representado na Figura 9, a seguir.

Figura 9 – Processo das etapas de coleta de dados à análise dos dados coletados



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

3.5 PROCEDIMENTO DE REGISTRO DOS DADOS

Os dados foram registrados pelos próprios participantes por meio digital.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Os dados quantitativos foram analisados a partir da estatística descritiva, utilizando-se números absolutos em sua apresentação.

Os dados qualitativos provenientes das respostas dadas às perguntas abertas foram tratados por meio da análise de conteúdo qualitativo (Flick, 2009).

As repostas foram categorizadas de acordo com a divisão das perguntas do questionário envolvendo os aspectos estudados na pesquisa, a saber: pedagógico, administrativo, relacional, infraestrutura e financeiro.

3.7 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

As atividades planejadas para a coleta e análise dos dados estiveram comprometidas com a integridade do ser humano na sua totalidade. Os procedimentos para a realização da pesquisa foram submetidos à informação e esclarecimento dos participantes, conforme o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE que foi apresentado aos participantes. O estudo foi registrado na Plataforma Brasil e encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UNIPLAC, conforme preconiza a Resolução CNS n.º 510/16. Por meio do TCLE encaminhado junto com o instrumento de coleta de dados, estes tomaram conhecimento formal e documental das condições de sua participação na pesquisa.

O estudo foi aprovado pelo CEP/UNIPLAC sob o protocolo n.º 6.341.272.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este estudo pretendeu contribuir à proposição de alternativas estratégicas à melhoria dos processos de gestão escolar da rede estadual de Santa Catarina. Por meio do levantamento das dificuldades, ações e propostas para elucidação de desafios de forma prática projetou-se a construção de um documento para encaminhamento a Secretaria de Estado da Educação SED.

Ouvir o gestor, sua percepção, apontar limites, desafios e oportunidades é dar voz à gestão escolar democrática, encurtar caminhos e de fato aparar arestas que iniciam na escola e que percorrem muitas vezes um longo e lento caminho até retornar para a escola no formato de lei, normativa ou diretriz. A escuta por meio do gestor escolar é um recurso adequado e real na busca da garantia da qualidade de ensino e aprendizagem e no apontamento de soluções práticas para os desafios escolares.

Este estudo construiu resultado científico que poderá embasar a construção de políticas públicas para fortalecimento da figura do gestor escolar e seu papel na comunidade onde está inserido e no sucesso das ações públicas voltadas a educação e seus desdobramentos.

Após a coleta de dados, realizamos a análise dos mesmos. Na organização das informações coletadas foram considerados os cinco aspectos analisados: administrativo, relacional, de infraestrutura, pedagógico e financeiro.

As perguntas fechadas estão apresentadas por meio de tabelas de modo a facilitar a visualização dos dados. A seguir, apresentamos a análise dos dados obtidos na pesquisa realizada junto a doze gestores de escolas públicas no Estado de Santa Catarina.

O aspecto administrativo traz um bloco contendo onze perguntas, seguido pelos aspectos relacionais com seis, o pedagógico com oito perguntas, duas perguntas sobre infraestrutura e uma pergunta sobre o aspecto financeiro. O questionário finaliza com uma pergunta aberta sobre sugestões/contribuições para a Secretaria Estadual de Educação (SED).

A seguir, o conjunto das informações são analisadas.

4.1 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Nessa categoria são apresentadas as questões relacionadas ao contexto administrativo da gestão escolar. Fizeram parte deste bloco onze perguntas.

Tabela 1 – Tempo de Atuação na Gestão Escolar

Há quanto tempo atua como gestor escolar?	Quantidade de respostas
a) Entre de 3 a 4 anos	06
b) Entre de 4 anos e um mês a 5 anos	00
c) Acima de 5 anos e um mês	06
d) Outra resposta	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Relacionado ao tempo de atuação dos gestores escolares nas escolas estaduais de Santa Catarina participantes dessa pesquisa, observou-se que todos estão na gestão há mais de 3 anos, o que favorece experiência na gestão escolar e engajamento com a comunidade.

A este respeito, é possível destacar que a experiência na gestão escolar permite ao diretor desenvolver habilidades essenciais para formar e liderar equipes de trabalho coesas e eficazes (Lück, 2012). Depreende-se que gestores escolares com maior tempo de atuação têm mais oportunidades de entender as dinâmicas individuais e coletivas de seus colaboradores, facilitando a formação de uma equipe responsável e comprometida com o sucesso da escola.

Além disto, a familiaridade com os desafios inerentes à gestão escolar, adquirida ao longo dos anos, tende a preparar os gestores para lidar de forma mais eficaz com as situações adversas. Lück (2009) corrobora este entendimento, pois destaca a importância da liderança na organização do trabalho escolar de forma a promover a formação dos alunos em um nível elevado, capacitando-os a enfrentar novos desafios. Nestes termos, é possível que gestores experientes estejam mais aptos a implementar estratégias inovadoras e eficientes para superar obstáculos e promover o sucesso educacional.

Tabela 2 – Tomada de Decisões na Escola

Atualmente, em relação à tomada de decisões na escola, como você descreveria o processo?	Quantidade de respostas
a) Participativo, com envolvimento de todos os membros da comunidade escolar	10
b) Centralizado, com pouca participação dos demais membros da comunidade escolar	02
c) Não existe um processo definido	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No que se refere à tomada de decisões na escola, o processo é avaliado pela maioria dos gestores (10) como participativo, com envolvimento de todos os membros da comunidade escolar. A tomada de decisões participativa na gestão escolar é um processo democrático, no qual todos os membros da comunidade escolar têm a oportunidade de participar e serem ouvidos. Afinal, a institucionalização da democracia, associada a eficiência e a qualidade na educação pública, incluindo professores, pais, alunos, funcionários e gestores, tem sido uma força poderosa a estimular o processo de mudanças na forma de gerir escolas no Brasil (Lück, 2012).

Entretanto, é pertinente trazer à esta reflexão que a gestão democrática pública participativa ainda é considerada por muitos como utópica. Paro (2016), a este respeito, assevera que toda vez que se propõe uma gestão democrática da escola pública básica que tenha efetiva participação de pais, educadores, alunos e funcionários da escola, essa ideia frequentemente é vista como uma fantasia. Isso não implica que seja impossível.

Contudo, o desafio para o gestor escolar está em engajar pais, alunos, educadores e a comunidade em geral nas tomadas de decisão da escola, em vez de limitar sua participação a presenças em eventos escolares, confundindo isso com o verdadeiro engajamento comunitário na escola.

Tabela 3 – Principal Dificuldade Enfrentada pelos Gestores

Qual a principal dificuldade enfrentada pelos gestores escolares na sua opinião?	Quantidade de respostas
a) Gestão financeira	00
b) Gestão de recursos humanos	10
c) Gestão do currículo e das práticas pedagógicas	02

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação a principal dificuldade enfrentada pelos gestores escolares, dentre os 12 participantes, 10 entendem que é a gestão de recursos humanos. Isto é algo que se reveste de importância, uma vez que, à medida que esta gestão for eficaz e percebida como justa e equitativa, poderá contribuir para a melhoria da qualidade do ensino, do clima organizacional e da satisfação dos alunos, pais e professores.

Afinal, a educação escolar só se realiza se, com relação à unidade escolar, forem dispostos e utilizados os recursos de forma intencional e organizada para atender aos objetivos dessa educação.

Administrar uma escola não se reduz à aplicação de métodos e técnicas indiferentes aos objetivos educacionais e sim, na permanente impregnação de seus fins pedagógicos para que se alcance a eficácia do ensino (Paro, 2016). Nestes termos, constata-se que não há como pensar em gestão estratégica sem incluir pessoas. São estas que formulam, que executam, que avaliam e aperfeiçoam a estratégia (Bergue, 2020).

Tabela 4 – Uso de Indicadores de Desempenho

Você considera importante o uso de indicadores de desempenho na gestão escolar?	Quantidade de respostas
a) Sim, são essenciais para avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria	09
b) Podem ser úteis, mas não são imprescindíveis	03
c) Não vejo necessidade de utilizá-los	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diante dos resultados coletados, 09 participantes afirmam que o uso de indicadores de desempenho na gestão escolar são essenciais para avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria, 03 gestores acreditam que os indicadores podem ser úteis, mas não imprescindíveis.

Um dos propósitos da gestão pública é avaliar os princípios de eficácia e eficiência, com base nos resultados ao questionamento e de acordo com Chiavenato (2000), para os participantes é essencial que a gestão escolar seja examinada a partir de indicadores ou evidências de eficácia e eficiência simultaneamente. Este autor define eficácia como um critério normativo para aferir a conquista de resultados, enquanto a eficiência é vista como um critério normativo que avalia a maneira como os recursos são empregados ao longo do processo.

Tal entendimento é consoante ao preconizado pelo Inep (2021), o conhecimento avaliativo, sintetizado em forma de indicadores numéricos, constitui-se em valioso insumo para a pesquisa educacional, além de subsidiar os processos de tomada de decisão.

A gestão escolar embasada por indicadores ou resultados identificados e analisados, de acordo com Lück (2009), representa recurso para a melhoria da gestão escolar e conseqüentemente da escola. É por meio de indicadores que planos de ação podem ser desenvolvidos pela equipe escolar em benefício da melhoria da qualidade do ensino e dos resultados que a escola deve apresentar junto à comunidade.

A partir da análise dos indicadores, os gestores podem tomar decisões mais eficazes para melhorar a qualidade da educação na escola, utilizar dados referentes ao desempenho dos alunos: taxa de aprovação evasão escolar desempenho em avaliações externas, desempenho dos professores através da frequência de faltas participação e formação continuada avaliações de desempenho e a eficiência da gestão utilizando parâmetros para avaliar a utilização de recursos financeiros e clima organizacional.

Considerando os gestores que entendem que indicadores podem ser úteis, mas não são imprescindíveis. Lück (2009) alerta para os perigos de uma gestão escolar excessivamente focada em indicadores de desempenho. Isto porque o ensino não pode se tornar direcionado apenas para o sucesso em avaliações em detrimento da formação integral dos alunos. Freire (2007) corrobora este entendimento ao criticar a educação como um produto que pode ser medido e quantificado. Para o autor, a educação é um processo urbanizador que visa a emancipação dos indivíduos.

Tabela 5 – Desafio Inclusão de Tecnologias

Quais são os maiores desafios enfrentados pela gestão escolar no que diz respeito à inclusão de tecnologias educacionais?	Quantidade de respostas
a) Acesso limitado à infraestrutura tecnológica	06
b) Engajar os professores em capacitações para o uso das tecnologias	06
c) Tecnologias educacionais não são relevantes para a escola	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A questão formulada pretendeu a discussão dos desafios da inclusão de

tecnologias educacionais na gestão escolar. Com base nos dados coletados, 6 gestores identificaram o acesso limitado à infraestrutura tecnológica como o maior desafio, e 6 gestores apontaram o engajamento dos professores em capacitações para o uso das tecnologias como o maior entrave para essa inclusão.

No que se refere aos desafios para implementação de tecnologia educacional, engajar os professores em capacitações é apontado por 6 gestores como maior desafio, a falta de infraestrutura, com a limitação de equipamentos e de profissionais especializados para a utilização dos programas parece ser um entrave ao uso das tecnologias, essa dificuldade de engajamento pode ser justificada pela falta de conhecimento e resistência às mudanças tecnológicas e sua inserção no ambiente escolar, o uso de tecnologias não ter sido contemplado na formação acadêmica, o que não despertou um senso crítico a ponto dos professores não perceberem as tendências das mudanças (Santarem, 2022).

Em consonância aos gestores que citam o acesso como o maior desafio, encontra-se a realidade de muitas escolas, não apenas em Santa Catarina, mas no Brasil. A falta de acesso à internet, de computadores, de softwares e outros recursos tecnológicos limita o uso de tecnologias educacionais na escola. Depreende-se que os gestores necessitam de garantias para que todos os alunos tenham acesso a recursos educacionais de qualidade, incluindo as tecnologias digitais (Lück, 2009).

Contrapondo essa questão, a capacitação dos professores para o uso das tecnologias também é citada como dificuldade entre metade dos participantes. Faraon (2013, *apud* Santarem, 2022), relata que a dificuldade do gestor em mobilizar a equipe para formação continuada nessa área e para a utilização de tecnologias educacionais é um grande desafio, o que confirma os dados aqui encontrados. Para o autor, as tecnologias devem ser utilizadas a favor do conhecimento, da construção do pensamento reflexivo e, também, para o lúdico no processo de aprendizagem.

Freire (2007) defende a formação docente crítica e reflexiva, que capacite os professores para utilizar as tecnologias de forma inovadora e transformadora. A inclusão de tecnologias educacionais na gestão escolar democrática é um processo desafiador, mas necessário para garantir uma educação de qualidade para todos os alunos. Por meio do investimento em infraestrutura tecnológica, da formação continuada de professores, da participação da comunidade escolar e da liderança democrática, é possível superar os desafios.

Libâneo (2001), corrobora esse entendimento e destaca a importância da formação docente crítica e reflexiva para o uso das tecnologias educacionais de forma inovadora e transformadora.

Nesses termos, Silva (2009) argumenta que a formação docente deve ir além da mera utilização de ferramentas tecnológicas, e deve preparar os professores para trabalhar com metodologias ativas e inovadoras. Nestes termos, os participantes deste estudo apresentam desafios na gestão de suas escolas que se distanciam sobremaneira do que é precinizado por Freire (2007), Libâneo (2001) e Silva (2009).

A inclusão de tecnologias educacionais na gestão escolar democrática é um processo complexo e desafiador, que exige a articulação de diferentes fatores, como a formação docente, a participação da comunidade escolar, a liderança democrática e a inclusão digital.

É pertinente destacar que ambas afirmações dos gestores participantes da pesquisa tem importância pois a liderança da gestão democrática eficiente passa pela destreza do gestor em fomentar a inovação na educação escolar, Souza (2010), a este respeito, destaca a importância da liderança democrática na gestão escolar para garantir que todos os membros da comunidade escolar tenham voz na tomada de decisões sobre o uso das tecnologias, construindo uma escola mais inovadora, inclusiva e transformadora, pois a inclusão digital é fundamental para garantir a equidade na educação (Martins, 2017).

Tabela 6 – Envolvimento Comunidade Escolar

Quais são as principais estratégias adotadas pela escola para envolver a comunidade local?	Quantidade de respostas
a) Realização de eventos abertos à comunidade	11
b) Parcerias com instituições e organizações locais	01
c) Pouco ou nenhum esforço é feito para envolver a comunidade local	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O envolvimento da comunidade escolar é importante para corroborar a gestão escolar e suas múltiplas responsabilidades. Estratégias são importantes para trazer a comunidade à escola. Dentre os 12 participantes, 11 afirmam que a realização de eventos abertos à comunidade é a principal estratégia de garantia desse envolvimento.

Os participantes entendem que a gestão democrática deve implicar

necessariamente na participação da comunidade na gestão da escola pública.

Corroborando este dado, em Lück (2009) encontramos argumentos que asseguram a realização de eventos abertos à comunidade como uma estratégia para o engajamento da comunidade local na gestão escolar democrática. Em consonância a esse pensamento, Paro (2003) afirma que a participação da comunidade é necessária para a construção de uma escola mais democrática, inclusiva e transformadora.

Nestes termos, depreende-se que os participantes defendem o entendimento de que as comunidades que utilizam a escola sejam seus dirigentes e gestores, e não apenas seus fiscalizadores ou meros receptores dos serviços educacionais, conforme assegurado por Lück (2009) e Paro (2003).

Ao se estabelecer relação com os achados da pesquisa, a gestão democrática acontece quando pais, alunos, professores e funcionários assumem sua parte de responsabilidade pelo projeto da escola (Gadotti, 2015).

Cabe alertar o verdadeiro sentido de envolvimento da comunidade escolar, ressaltando o papel da escola em relação ao compromisso de conscientizar seus alunos e as famílias para um maior envolvimento e participação na escola, por meio da participação na tomada de decisões, e não apenas nas datas comemorativas e entrega de boletins (Freire, 2019).

Tabela 7 – Conselhos Escolares

Na sua opinião, qual é o papel dos Conselhos Escolares na gestão escolar?	Quantidade de respostas
a) Têm participação ativa nas decisões e fiscalização das ações da escola	11
b) Têm um papel consultivo, mas com pouca influência nas decisões	01
c) Os conselhos escolares não são relevantes na gestão escolar	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para 11 gestores participantes da pesquisa, os Conselhos Escolares necessitam ter presença ativa nas decisões e fiscalização das ações da escola. Nestes termos, tem-se o entendimento dos gestores escolares que é princípio básico dos Conselhos Escolares a busca da promoção da autonomia da escola com a participação da comunidade, em suas dimensões: pedagógica, administrativa e financeira (Lück, 2009).

Tal entendimento é reafirmado por Paro (2003), quando sugere que a

instalação de um conselho de escola, constituído por representantes eleitos de vários segmentos, com efetiva função de direção em regime de cooperação, parece ser uma medida que avança no sentido de superar a atual direção monocrática da escola pública.

Depreende-se que os participantes acreditam no debate e no fortalecimento dos Conselhos Escolares. O gestor tem papel importante no envolvimento da comunidade, uma vez que é o principal responsável por essa articulação.

Os dados apurados corroboram a importância dos Conselhos Escolares na gestão democrática da educação. Este entendimento vai ao encontro do que Saviani (2007) defende: a gestão democrática como um processo de construção coletiva da escola, em que todos os membros da comunidade escolar têm voz e vez.

Nesse contexto, os Conselhos Escolares assumem um papel importante na tomada de decisões e na fiscalização das ações da escola. Por meio da participação ativa dos conselheiros, é possível garantir uma educação de qualidade para todos os alunos.

Tabela 8 – Desafios da Gestão Escolar Pública

Em sua opinião, quais são os principais desafios da gestão escolar pública?	Quantidade de respostas
a) Adaptação às mudanças educacionais e tecnológicas	03
b) Melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem	09
c) Captação de recursos para responder as várias necessidades da escola	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diante dos resultados apurados em relação aos principais desafios da gestão escolar pública, 09 gestores identificaram que se estabelece na melhoria na qualidade de ensino e aprendizagem e 3 destacaram que tais desafios estão representados pela adaptação às mudanças educacionais e tecnológicas que impactam sobremaneira o contexto escolar.

Os dados revelam os desafios multifacetados que a gestão escolar pública enfrenta no contexto atual. Estes dados se refletem em autores como Saviani (2007) e Paro (2003) que corroboram a existência de desafios na gestão escolar pública. Saviani (2007), por exemplo, ao defender a qualidade da educação como construção coletiva, reforça a necessidade da participação da comunidade escolar na busca por soluções para os desafios da gestão.

Por sua vez, Paro (2003), ao destacar a importância da gestão democrática, vem ao encontro da afirmação dos participantes ao apontar para a necessidade de um trabalho conjunto entre gestores, professores, pais e comunidade.

O MEC (2017), na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), também apresenta diretrizes consoantes aos dados apurados quando registra a gestão escolar e seu esforço constante para adaptar-se às novas demandas educacionais.

A pesquisa revela que os gestores parecem estar conscientes dos desafios que enfrentam e prescindem de soluções para superá-los. A busca pela qualidade do ensino e aprendizagem e a adaptação às mudanças educacionais e tecnológicas demonstram o compromisso dos gestores com a construção de uma escola pública de qualidade para todos.

É interessante observar que, entre os desafios elencados pelos gestores, a captação de recursos não foi mencionada. Esse dado pode ser interpretado de diferentes maneiras, desde a preocupação dos gestores estar focada em outros desafios, como a qualidade do ensino e a adaptação às mudanças educacionais e tecnológicas já referidas por eles ou até mesmo no desconhecimento das diversas formas de captação de recursos para a escola pública.

No Brasil, diversos estudos trazem informações da precariedade da escola pública em relação a investimentos financeiros. Souza (2010), por exemplo, afirma que a insuficiência de recursos públicos é um problema crônico da educação brasileira, e que a captação de recursos é fundamental para suprir as necessidades das escolas. Silva (2012), por sua vez, destaca a importância da participação da comunidade na captação de recursos.

A ausência da captação de recursos como desafio referido pelos participantes, pode ser interpretada como um indicador da fragilidade da gestão escolar pública no Brasil. É necessário que os gestores sejam orientados para buscar e gerenciar recursos adicionais, a fim de garantir uma educação de qualidade para todos os alunos.

Outra interpretação remete ao fato de que as escolas estaduais de Santa Catarina possuem poucos desafios em relação a esse tema. Em 2023, segundo o Portal da Transparência de Santa Catarina, o orçamento total da Secretaria de Estado da Educação (SED) foi de R\$ 7,7 bilhões, o maior da história do Estado. Desse total, R\$ 4,2 bilhões foram destinados à infraestrutura das escolas.

Tabela 9 – Estratégias para Monitorar a Qualidade dos Serviços

Quais são as estratégias utilizadas pela escola para monitorar e melhorar a qualidade dos serviços prestados (ensino, merenda, limpeza e etc.) aos alunos e à comunidade escolar?	Quantidade de respostas
a) Realizando pesquisas de satisfação com os alunos, pais e funcionários para obter feedback sobre a qualidade do serviço.	08
b) Implementando um sistema de avaliação interna que inclui análise de desempenho dos alunos, observação de aulas e avaliações dos pais.	04
c) Não há uma estratégia específica para monitorar e melhorar a qualidade do serviço.	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A presente questão pretendeu refletir as estratégias utilizadas pelas escolas para monitorar e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos alunos e à comunidade escolar. Neste sentido, 8 gestores utilizam a pesquisa de satisfação com alunos, pais e funcionários como principal estratégia e 4 gestores implementam um sistema de avaliação interna que inclui análise de desempenho dos alunos, observação de aulas e avaliações dos pais.

Encontra-se na literatura autores que corroboram com as estratégias utilizadas pelos gestores participantes para monitorar e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Saviani (2007), por exemplo, destaca a importância da participação da comunidade escolar, presente na pesquisa de satisfação. Paro (2003) enfatiza a importância da avaliação, presente no sistema de avaliação interna. O MEC (2017), na Base Nacional Comum Curricular (BNCC), apresenta diretrizes para a formação integral dos alunos, o que exige da escola um monitoramento constante da qualidade dos serviços prestados.

Tabela 10 – Gerenciamento da Comunicação Interna e Externa

Como a escola gerencia a comunicação interna e externa, incluindo a comunicação com os pais e a comunidade?	Quantidade de respostas
a) Designando um membro da equipe escolar para ser responsável pela comunicação com os pais e a comunidade de modo a garantir um canal de comunicação eficiente.	01
b) Utilizando plataformas online ou aplicativos móveis para facilitar a comunicação entre a escola, os pais e a comunidade.	11

c) A escola não possui um plano ou estratégia para gerenciar a comunicação com os pais e a comunidade.	00
--	----

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A resposta de 11 gestores sobre a utilização de plataformas online e aplicativos móveis para facilitar a comunicação entre escola, pais e comunidade revela um panorama promissor no que se refere à gestão da comunicação escolar. Essa prática, alinhada aos princípios da gestão escolar democrática, demonstra o compromisso com a construção de uma comunidade escolar mais participativa. Nesses termos, Lück (2009) destaca a comunicação como um pilar imprescindível para a gestão escolar democrática, o que vai ao encontro de Freire (2019) que sempre defendeu uma pedagogia emancipadora, na qual a comunicação é essencial para a construção de uma sociedade mais justa e democrática.

As plataformas *online* e aplicativos móveis podem ser ferramentas valiosas para a gestão da comunicação escolar, desde que sejam utilizadas de forma estratégica e integrada ao projeto político-pedagógico da escola. Em Moran (2007) encontramos sustentação para os achados deste estudo na medida em que cita a utilização de plataformas *online* e aplicativos móveis para facilitar a comunicação entre escola, pais e comunidade.

Tabela 11 – Absenteísmo dos Professores e Funcionários

Como a escola responde ao absenteísmo dos professores e funcionários?	Quantidade de respostas
a) Substituindo imediatamente professores e funcionários	08
b) Quando acontece falta de funcionários os alunos ficam no pátio da escola	01
c) A escola não possui estratégias específicas quando acontece falta de funcionários	01
d) Há orientadores de convivência, ou realizam outras atividades	02

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A análise das respostas dos gestores sobre o absenteísmo de professores e funcionários revela as estratégias utilizadas pelas escolas, com implicações importantes para a gestão escolar democrática e a qualidade da educação. A maioria dos gestores (8) opta pela substituição imediata dos profissionais ausentes de modo a minimizar o impacto no processo de ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina tem diretrizes para a gestão do absenteísmo ao estabelecer critérios para a justificativa das faltas e medidas para a reposição das aulas em caso de absenteísmo dos professores. As escolas devem seguir essas diretrizes para garantir a qualidade da educação e o cumprimento da legislação educacional (Sed, 2023).

Um gestor relata a inexistência de um plano formal para lidar com o absenteísmo, o que pode gerar desorganização das atividades escolares, prejuízo ao processo de aprendizagem e desmotivação dos alunos.

Outro gestor propõe a utilização de orientadores de convivência que são professores com Licenciatura em Pedagogia ou Educação Física contratados de acordo com critérios da Secretaria do Estado de Educação SED com o intuito de assumir algumas atividades durante a ausência dos professores uma solução alternativa que pode garantir a segurança dos alunos, promover atividades extracurriculares e reduzir o impacto no processo de ensino-aprendizagem da ausência do professor titular em sala de aula

O absenteísmo é um problema complexo que exige soluções imediatas. A combinação de diferentes estratégias pode contribuir para minimizar os impactos do absenteísmo na qualidade da educação. É pertinente citar que a identificação dos problemas que geram o absenteísmo precisa ser estudada e discutida, como sugere Moos (1979), quanto cita a importância da análise do ambiente de trabalho para identificar fatores que podem contribuir para o absenteísmo, como por exemplo, a sobrecarga de trabalho, relações interpessoais conflituosas ou falta de reconhecimento profissional.

4.2 ASPECTO FINANCEIRO

A seguir discutiremos as questões relacionadas à categoria financeira envolvendo a gestão escolar, por meio da análise da manifestação dos gestores participantes dessa pesquisa.

Tabela 12 – Transparência no uso de recursos financeiros

Como você avalia a transparência da gestão escolar em relação ao uso dos recursos financeiros?	Quantidade de respostas
a) Transparente, com informações disponíveis para toda a comunidade escolar	12

b) Alguns aspectos podem ser mais transparentes	00
c) A gestão dos recursos financeiros é pouco transparente	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Nessa questão da pesquisa envolvendo a transparência do uso de recursos financeiros, todos (12) os participantes afirmam ser transparentes, com informações disponíveis para toda a comunidade escolar. Em consonância com a afirmação dos pesquisados, Lück (2009) afirma que a gestão democrática se baseia na participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões que afetam a vida da escola, o que inclui o acesso à informação sobre o uso dos recursos financeiros. Em consonância encontramos Freire (2007) quando destaca a importância da democracia na educação e da construção de uma escola mais justa e igualitária, o que pressupõe a transparência na gestão dos recursos.

É importante ressaltar que a transparência formal nem sempre se traduz em transparência real, pois a informação pode ser disponibilizada de forma inacessível ou incompreensível para a comunidade escolar (Oliveira, 2013).

4.3 ASPECTOS RELACIONAIS

Nesse aspecto discutiremos questões do campo relacional, constatando qual a opinião dos gestores e analisando os dados obtidos. Fizeram parte deste bloco seis perguntas e a seguir discutiremos os dados apurados.

Tabela 13 – A Participação dos Pais e o Desempenho dos Filhos

Em sua opinião, como a participação dos pais na gestão escolar pode beneficiar o desempenho dos alunos?	Quantidade de respostas
a) Fortalece o envolvimento dos alunos com a escola e promove uma melhor comunicação entre escola e família	12
b) Não vejo benefícios significativos	00
c) Os pais não deveriam participar da gestão escolar.	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A participação dos pais na gestão escolar é um tema amplamente debatido no campo da educação, com diversos autores destacando seu potencial para beneficiar o desempenho dos alunos. Diante dos resultados coletados, 12 participantes afirmam que a participação dos pais na gestão escolar beneficia o desempenho dos

alunos. De acordo com os entrevistados a participação fortalece o envolvimento dos alunos com a escola e promove uma melhor comunicação entre escola e família.

Estes resultados são consoantes a Libâneo (2012), quando este defende que a participação dos pais na gestão escolar contribui para a construção de uma escola mais democrática e participativa, pois permite que acompanhem as decisões tomadas pela escola e contribuam com suas sugestões e experiências.

Nessa perspectiva Silva (2010) demonstra que a participação dos pais na gestão escolar está associada a uma série de benefícios para os alunos, como a apresentação de melhoria nos resultados de aprendizagem e redução da evasão escola, algo que pode ser explorado junto aos gestores participantes.

Tabela 14 – A Participação da Comunidade Local

9) Atualmente como você descreve o papel da comunidade local na gestão escolar?	Quantidade de respostas
a) Parceria ativa e colaborativa com a escola	05
b) Participação ocasional em eventos escolares	07
c) Pouco ou nenhum envolvimento com a escola	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O papel da comunidade local na gestão escolar é um tema importante para a construção de uma educação de qualidade e para o desenvolvimento social. A questão formulada revela respostas diferentes quanto às percepções sobre esse papel. A parceria ativa e colaborativa com a escola é destacada por 5 gestores e 7 gestores mencionam a participação ocasional em eventos escolares.

Os números encontrados nesta questão mostram que a participação da comunidade local na gestão escolar ainda é um desafio a ser superado. As diferentes percepções dos gestores indicam a necessidade de fortalecer a comunicação entre a escola e a comunidade, de criar mecanismos que possibilitem a participação efetiva da comunidade nas decisões da escola e de promover uma cultura de colaboração e corresponsabilidade. Isto é algo que vai ao encontro de Silva (2010) para quem a comunidade local possui um papel essencial na gestão escolar.

A participação dos pais na vida escolar não pode ser apenas baseada na participação em eventos escolares, como descrevem 7 gestores, Souza (2010), especialista em gestão escolar, aponta que a falta de participação dos pais pode ter diver-

sas consequências negativas para os alunos, como desmotivação, dificuldades de aprendizagem e problemas de comportamento.

Nestes termos, o envolvimento dos pais na vida escolar dos filhos é importante para o sucesso da aprendizagem. Defende-se aqui o entendimento de que a escola deve criar estratégias para superar as dificuldades de envolvimento dos pais e promover a participação ativa destes na vida escolar dos filhos.

Tabela 15 – Envolvimento dos Estudantes nas Tomadas de Decisões

Como você percebe o envolvimento dos estudantes nas decisões escolares?	Quantidade de respostas
a) Participam ativamente e têm voz nas decisões	09
b) Podem expressar suas opiniões, mas têm pouco impacto nas decisões	01
c) Não há envolvimento dos estudantes nas decisões	00
d) Participam, mas o peso de pais e professores é maior	02

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O envolvimento dos estudantes nas decisões da escola é importante para a construção de uma educação democrática e participativa. No entanto, essa participação ainda é um desafio a ser superado, como demonstrado na questão ora analisada. A maioria dos gestores (9) acredita que os alunos participam ativamente e têm voz nas decisões. Esse entendimento é consonante a autores como Silva (2010) e Ribeiro (2012), que defendem a importância da participação dos estudantes para a formação de cidadãos críticos e autônomos, para a melhoria da qualidade da educação e para a promoção de uma escola mais justa e igualitária.

Em concordância a essas afirmações, Lück (2009) destaca que a gestão democrática se baseia na participação de todos os membros da comunidade escolar, incluindo os alunos. Essa participação é essencial para a construção de uma escola mais justa e igualitária, pois permite que os alunos tenham voz e sejam ouvidos nas decisões que afetam sua vida escolar.

Apenas 1 gestor reconhece que os estudantes podem expressar suas opiniões, mas que estas têm impacto limitado nas decisões. Essa perspectiva revela a necessidade de fortalecer mecanismos que possibilitem a participação efetiva dos alunos nas decisões da escola, de promover uma cultura de escuta e diálogo, e de reconhecer a importância da voz dos alunos na construção de uma escola mais democrática. Como verificado, a realidade em muitas escolas ainda é de passividade,

onde a voz dos alunos é ouvida, mas não necessariamente considerada nas decisões finais.

Neste viés, encontra-se em Souza (2010) que a falta de impacto das decisões dos estudantes pode ser resultado da falta de canais de comunicação eficazes, da desvalorização da opinião dos alunos e da cultura autoritária presente em algumas escolas. Assim como verificado junto aos participantes, Fernandes (2005) destaca a necessidade de superar a mera formalidade da participação e garantir que os alunos tenham voz ativa e poder de decisão nas questões que afetam sua vida escolar.

A pesquisa mostra que 2 gestores indicam que os estudantes participam, mas que o peso de pais e professores é maior. Esse entendimento pode estar relacionado a diversos fatores, como a cultura autoritária ainda presente em algumas escolas, a falta de mecanismos de participação efetiva dos alunos e a desvalorização da voz dos estudantes. Isto porque a voz dos estudantes ainda é silenciada, com pais e professores assumindo um papel preponderante nas decisões. Souza (2010), a este respeito, corroborando com os achados da pesquisa, destaca a falta de canais de comunicação eficazes, a desvalorização da opinião dos alunos e a cultura autoritária como fatores que contribuem para a ausência de impacto das decisões dos estudantes.

Tabela 16 – Resolução de Conflito entre Membros da Comunidade

Como a escola lida com situações de conflito entre membros da comunidade escolar?	Quantidade de respostas
a) Promove a mediação e o diálogo para a resolução dos conflitos	12
b) Lida com os conflitos de forma reativa, sem estratégias específicas	00
c) Os conflitos são abafados ou não são tratados adequadamente	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A resolução de conflitos entre membros da comunidade escolar é um tema importante para o bom funcionamento da instituição escolar. As questões 16 e 24 presentes nas Tabelas 16 e 17 respectivamente, trazem como tema a resolução de conflitos.

Tabela 17 – Gerenciamento de Conflitos

Quais são as políticas adotadas pela escola em relação ao	Quantidade de
--	----------------------

gerenciamento de conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos?	respostas
a) Estabelecimento de diretrizes claras e procedimentos formais para lidar com conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos, incentivando a resolução pacífica e o diálogo construtivo.	11
b) Oferecimento de programas de formação em resolução de conflitos e habilidades de comunicação para funcionários e alunos, visando a prevenção e a resolução de conflitos de forma saudável.	01
Continua...	
c) Quais são as políticas adotadas pela escola em relação ao gerenciamento de conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos?	Quantidade de respostas
d) Não há políticas específicas para o gerenciamento de conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos.	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A respeito delas, os gestores entrevistados evidenciam que a escola deve promover a mediação e o diálogo como ferramentas para a resolução de conflitos. Esse entendimento está em consonância com as ideias de autores Paro (2010) e Saviani (2007), que defendem a gestão democrática como um processo que deve ser construído coletivamente, com a participação de todos os membros da comunidade escolar.

Em adição à resposta dos gestores participantes da pesquisa, Paro (2010) destaca a importância da construção de uma cultura de diálogo na escola, onde os conflitos sejam vistos como oportunidades de aprendizado e crescimento, a resolução de conflitos deve ser um processo participativo e inclusivo, que leve em consideração as diferentes perspectivas dos envolvidos. Esse pensamento é defendido também por Saviani (2007), quando descreve a gestão democrática como um processo que deve ser emancipador e transformador, onde a resolução de conflitos deve ser um processo que vise a construção de um consenso e a superação das contradições existentes na sociedade.

A pesquisa também revela que 11 gestores acreditam que a escola deve estabelecer diretrizes claras e procedimentos formais para lidar com conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos. Esse entendimento se conecta à necessidade de garantir a justiça e a equidade na resolução de conflitos, assegurando que todos os envolvidos sejam tratados com respeito e tenham seus direitos preservados. No entanto, é importante ressaltar que a formalização excessiva dos procedimentos pode burocratizar o processo de resolução de conflitos e dificultar o diálogo e a me-

dição. Por isso, é fundamental encontrar um equilíbrio entre a formalização e a flexibilidade, de modo a garantir a justiça e a equidade sem sufocar a comunicação e o aprendizado (Paro, 2010).

4.4 ASPECTOS DE INFRAESTRUTURA

A infraestrutura escolar e manutenção de equipamentos é um tema importante para a qualidade da educação. Uma escola com infraestrutura adequada pode oferecer um ambiente propício para o aprendizado, com recursos que facilitam o trabalho dos professores e garantem a segurança e o bem-estar dos alunos. O questionário aplicado a 12 gestores escolares abordou duas questões relacionadas à infraestrutura. A seguir discutiremos os resultados apurados.

Tabela 18 – Qualidade do Ambiente Físico

Como você avalia a qualidade do ambiente físico da escola (instalações, equipamentos, etc.)?	Quantidade de respostas
a) Bem conservado e adequado às necessidades dos alunos	03
b) Alguns aspectos precisam ser melhorados	09
c) O ambiente físico é precário e inadequado	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

As respostas dos gestores fornecem um certo panorama da situação da infraestrutura escolar no contexto pesquisado. A partir da análise dos dados, as informações revelam que a maioria das escolas (09) possui aspectos que precisam ser melhorados. Todavia, a infraestrutura escolar é um dos fatores determinantes para o sucesso da gestão educacional (Lück, 2009). Afinal, um ambiente escolar adequado favorece o aprendizado, motiva os alunos, melhora o desempenho dos professores e contribui para a formação integral dos alunos (Lück, 2009).

Vale destacar que nenhum gestor apontou a escola contendo um ambiente físico precário e inadequado. Embora nenhum dos 12 gestores escolares tenha citado a precariedade como característica da infraestrutura de suas escolas, é importante analisar essa resposta com cautela. Dados oficiais revelam que o investimento na educação pública em Santa Catarina, apesar de ter apresentado crescimento nos últimos anos, ainda está abaixo do ideal. De acordo com o Plano Estadual de Educação (2014-2024), o investimento em educação pública em Santa Catarina atingiu

25,2% da receita líquida de impostos em 2022. Esse valor está acima do mínimo constitucional de 18%, mas ainda abaixo da meta de 30% estabelecida no Plano Nacional de Educação (PNE).

O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE-SC), em seu relatório anual de 2022, informa que 43,4% das escolas públicas do estado apresentam problemas estruturais. Portanto, infere-se que a ausência de respostas que apontem para a precariedade da infraestrutura não significa que todas as escolas de Santa Catarina estejam em boas condições.

Tabela 19 – Manutenção do Prédio e Equipamentos

Como a escola está garantindo a manutenção do prédio escolar e dos equipamentos?	Quantidade de respostas
a) Realizando inspeções regulares e reparos preventivos no prédio e equipamentos através de verbas provenientes do governo.	10
b) Buscando recursos financeiros e parcerias para investir na manutenção dos prédios e equipamentos.	01
c) Não há um plano definido para garantir a manutenção dos prédios e equipamentos, além do realizado pelo governo.	00
d) Recursos do governo e da APP	01

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A manutenção do prédio escolar e dos equipamentos é um aspecto presente na gestão escolar, algo que impacta diretamente no ambiente de ensino-aprendizagem e na segurança da comunidade escolar. A partir das respostas obtidas podemos identificar diferentes estratégias para garantir a manutenção, cada uma com suas vantagens e desafios.

A afirmação de 10 gestores é realizar inspeções regulares e reparos preventivos no prédio e equipamentos utilizando verbas do governo. Essa estratégia, alinhada com o que Lück (2009) defende quanto a importância da gestão preventiva, demonstra a preocupação com a longevidade do patrimônio escolar e a prevenção de problemas futuros.

Para um gestor, a busca por recursos financeiros e parcerias é essencial para a manutenção da escola. Esse entendimento está em consonância com a perspectiva de Silva (2010) sobre a importância da mobilização da comunidade e da proatividade da gestão escolar. Um gestor mencionou a utilização de recursos do governo e da APP para a manutenção, essa estratégia, embora eficaz, pode apresentar limitações em termos de disponibilidade de recursos e burocracia.

É importante destacar que a responsabilidade pela manutenção da escola não é apenas do governo, mas também da comunidade escolar como um todo. A mobilização da comunidade, a busca por parcerias e a gestão transparente e eficiente dos recursos são necessários para garantir a qualidade da educação.

Embora nenhum dos 12 gestores tenha explicitamente declarado a ausência de um plano de manutenção para os prédios e equipamentos escolares além das ações governamentais, essa lacuna pode ser inferida na omissão de suas respostas. Essa omissão pode transparecer a necessidade de uma reflexão crítica sobre a responsabilidade dos gestores na preservação do patrimônio público. Nestes termos, Paro (2010) e Ribeiro (2012) alertam para o risco da negligência por parte de alguns gestores na administração dos recursos públicos destinados à manutenção escolar. Essa negligência, além de comprometer a qualidade da educação, configura-se como uma falta de responsabilidade ética e profissional.

4.5 ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Aprofundemos agora a discussão sobre os aspectos pedagógicos da gestão escolar apurados na pesquisa. Abordaremos como a gestão escolar pode influenciar o processo de ensino-aprendizagem, promover a formação integral dos alunos e construir um projeto educativo coerente com as necessidades da comunidade. Este bloco apresenta 08 questões relacionadas aos aspectos pedagógicos.

Tabela 20 – Inclusão dos Estudantes com Necessidades Especiais

Quais são as principais estratégias que a escola adota para promover a inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais?	Quantidade de respostas
a) Oferta de suporte pedagógico, além do atendimento com segundo professor	11
b) Apenas adapta materiais e recursos	00
c) Poucas ou nenhuma estratégia são adotadas	00
d) Turmas com poucos alunos, por isso a oferta do AEE	01

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A inclusão de alunos com necessidades educacionais especiais é um direito fundamental e um compromisso da escola com a construção de uma sociedade mais justa e democrática. A seguir analisaremos as respostas dos gestores sobre as ações implementadas para atender a essa demanda.

O relato de 11 gestores refere a oferta de suporte pedagógico e atendimento com segundo professor como principais estratégias de inclusão. Essa prática demonstra o reconhecimento da necessidade de apoio individualizado para esses alunos, além do ensino regular. Um gestor mencionou oferecer apenas o AEE como estratégia de inclusão. O AEE, previsto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), é um serviço fundamental para atender às necessidades específicas dos alunos com NEE. No entanto, não deve ser a única estratégia de inclusão.

Apesar dos avanços na área da educação inclusiva, e dos entrevistados revelarem que oferecem suporte pedagógico, diversos autores reconhecem que a inclusão dos estudantes com necessidades especiais ainda é uma realidade tímida. Ribeiro (2012), por exemplo, destaca que as escolas ainda não estão completamente preparadas para acolher e atender às necessidades específicas desses alunos. Silva (2010) indica a persistência de barreiras físicas, pedagógicas e atitudinais que dificultam à inclusão plena. Paro (2010) complementa, ao afirmar que a falta de formação adequada dos professores e a carência de recursos são desafios que precisam ser superados.

Corroborando com os autores já citados, Saviani (2007) defende a necessidade de uma mudança de paradigma na educação, que transcenda a mera integração dos alunos com NEE e vise a construção de uma escola verdadeiramente inclusiva, onde inclusive as formações continuadas tragam possibilidades para que o plano de aula seja adaptado a individualidade do aluno.

Importante citar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que foram estabelecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 2015 e compõem uma agenda mundial para a construção e implementação de políticas públicas que visam guiar a humanidade até 2030. O ODS 4: Educação de qualidade tem como meta principal: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.

Tabela 21 – Formação Continuada dos Professores

Em sua opinião, como a gestão escolar pode promover a formação continuada dos professores?	Quantidade de respostas
a) Oferecendo cursos e capacitações regularmente através de parcerias	05
b) Incentivando a participação em eventos, conferências e plataformas de capacitação	07
c) Não vejo necessidade de formação continuada	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

No tema formação continuada os gestores apresentaram diferentes perspectivas sobre como a gestão escolar na promoção da formação continuada dos professores. Cinco gestores destacaram a oferta de cursos e formações regulares como principal estratégia; sete gestores mencionaram o incentivo à participação em eventos, conferências e plataformas de capacitação como forma de promover a formação continuada. Essa prática, defendida por Saviani (2007), permite a troca de experiências entre profissionais e o acesso a diferentes perspectivas sobre a educação.

A formação continuada dos professores é uma responsabilidade compartilhada entre a gestão escolar, os professores e os órgãos governamentais. Vale ressaltar que é significativo o fato de que nenhum gestor tenha mencionado a ausência de necessidade da formação continuada. Essa percepção demonstra o reconhecimento crescente da importância da atualização profissional dos professores para a qualidade da educação.

Paro (2010), a este respeito, reforça essa sua necessidade ao colocar ênfase na formação continuada, uma vez que esta permite que os professores se mantenham atualizados com as novas metodologias de ensino, com as demandas dos alunos e com as transformações sociais. Saviani (2007) vai além disto, pois defende que a formação continuada é um processo contínuo e permanente, que deve acompanhar o desenvolvimento profissional do professor ao longo de sua carreira.

Tabela 22 – Promoção da Diversidade

Como a escola trabalha com a diversidade entre os alunos?	Quantidade de respostas
a) Valoriza a diversidade e promove ações de respeito e inclusão	12
b) Reconhece a diversidade, mas não adota ou pouco adota ações específicas	00
c) Não há uma abordagem direcionada para a diversidade cultural e étnica	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Essa questão traz à discussão o tema promoção da diversidade. A partir dos dados apurados, os 12 gestores afirmam que a escola reconhece a importância da diversidade e implementa diversas ações para promover o respeito e a inclusão. No

entanto, é importante analisar criticamente essas ações e identificar possíveis desafios e oportunidades de aprimoramento.

Embora a maioria das escolas declare ter políticas que promovem o respeito à diversidade, na prática, os alunos ainda vivenciam situações de discriminação e exclusão, entretanto, é pertinente observar o estudo de Fernandes (2020) sobre a representatividade de diferentes grupos sociais nos materiais didáticos utilizados nas escolas brasileiras.

O estudo encontrou que os materiais didáticos ainda são muito homogêneos e que não representam a diversidade da sociedade brasileira. Isso pode contribuir para a marginalização de grupos minoritários e para a perpetuação de estereótipos. Em oposição ao encontrado, o estudo Ribeiro (2021) analisou as políticas de inclusão de dez escolas públicas e encontrou que, embora todas as escolas declarassem ter políticas de promoção do respeito à diversidade, muitas delas não eram implementadas de forma eficaz. Isso significa que, na prática, os alunos na sua maioria, ainda não são beneficiados pelas políticas de inclusão.

Tabela 23 – Formação de Equipe Pedagógica

Como a escola promove a formação de uma equipe pedagógica colaborativa?	Quantidade de respostas
a) Estimulando o trabalho em equipe e a troca de experiências entre os professores	12
b) A escola pouco valoriza o trabalho em equipe entre os professores; na maioria das vezes as iniciativas são individuais	00
c) Não há uma abordagem específica para promover a colaboração entre os professores	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Em relação a formação de equipes pedagógicas colaborativas, a resposta dos 12 gestores participantes destaca o estímulo ao trabalho em equipe e à troca de experiências entre os professores. Depreende-se que tem o entendimento da necessidade de formação de uma equipe pedagógica colaborativa como um processo contínuo que exige compromisso e investimento da escola. Ao encontro da resposta dos gestores, Dias (2019) traz o destaque à colaboração entre professores, uma vez que esta contribui para o desenvolvimento profissional docente, à melhoria das práticas pedagógicas e à construção de um ambiente escolar mais positivo.

Ao encontro da afirmação dos gestores, Silva e Santos (2023), em pesquisa realizada em escolas públicas de Minas Gerais, concluíram que os gestores reconhecem a importância da formação de equipes pedagógicas colaborativas para a melhoria da qualidade da educação, no entanto, os gestores enfrentam desafios para implementar a colaboração em suas escolas, como falta de tempo, recursos e formação específica.

Tabela 24 – Desafios na Aprendizagem

Quais são os maiores desafios pedagógicos enfrentados pelos gestores escolares na promoção da aprendizagem dos alunos?	Quantidade de respostas
a) Adaptar o currículo e as práticas pedagógicas às necessidades e habilidades individuais dos alunos, de modo a garantir uma educação inclusiva e equitativa.	03
b) Promover o engajamento dos alunos, tornando as aulas mais atrativas e motivadoras, de forma a estimular a participação ativa e a aprendizagem significativa.	07
c) Lidar com a diversidade de estilos de aprendizagem e ritmos de progressão dos alunos, buscando estratégias diferenciadas e personalizadas para atender a cada um.	01
d) Promover o engajamento dos alunos, com participação ativa.	01

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A pergunta apresentada revela que os maiores desafios pedagógicos enfrentados pelos gestores escolares na promoção da aprendizagem dos alunos se concentram em duas áreas principais: 7 gestores apontam a dificuldade em promover o engajamento dos alunos, tornando as aulas mais atrativas e motivadoras, de forma a estimular a participação ativa e a aprendizagem significativa. Para 3 gestores a dificuldade está em adaptar o currículo e as práticas pedagógicas às necessidades e habilidades individuais dos alunos, de modo a garantir uma educação inclusiva e equitativa. Lidar com a diversidade de estilos de aprendizagem e ritmos de progressão dos alunos é citada por 1 gestor e o desafio da participação ativa dos alunos é citada por 1 gestor.

Ao encontro destes resultados, Costa e Silva (2023), em estudo comparativo quantitativo em 20 escolas públicas e privadas do estado de São Paulo que avaliou a percepção dos gestores escolares sobre os desafios pedagógicos na educação básica encontraram que os principais desafios pedagógicos identificados pelos gestores escolares em São Paulo assemelham-se aos de Santa Catarina: implementar o currículo de forma eficaz, conciliar as demandas do currículo com as necessidades e

interesses dos alunos, promover a aprendizagem significativa, formar professores para os desafios da contemporaneidade e preparar os professores para lidar com as demandas da sociedade atual.

A superação dos desafios da gestão escolar na promoção da aprendizagem dos alunos exige uma abordagem educacional abrangente e comprometida com a construção de um ambiente escolar inclusivo, engajador e personalizado.

Tabela 25 – Incentivo à Inovação Pedagógica

Na sua opinião, como os gestores escolares podem incentivar a inovação pedagógica e a adoção de novas metodologias de ensino pelos professores?	Quantidade de respostas
a) Promovendo uma cultura de aprendizagem e experimentação, encorajando os professores a explorar novas abordagens pedagógicas e oferecendo espaços para compartilhamento de experiências e boas práticas.	09
b) Oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional específicas sobre metodologias inovadoras, como workshops, palestras e cursos, para capacitar os professores a implementá-las com confiança.	02
c) A falta de recursos humanos qualificados não afeta a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos de forma significativa.	01

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Esta pergunta teve como objetivo investigar como os gestores escolares podem incentivar a inovação pedagógica e a adoção de novas metodologias de ensino pelos professores. A resposta a esse questionamento evidenciou que a maioria dos gestores (9) reconhece a importância da cultura de aprendizagem e experimentação como um fator importante para o incentivo à inovação pedagógica.

Outro aspecto relevante apontado pelos gestores como facilitador da inovação pedagógica foi o desenvolvimento profissional específico. Para 2 gestores a importância de oferecer oportunidades de formação para que os professores se sintam mais confiantes para implementar novas metodologias foi destacada

Nestes termos, encontra-se que a implementação de novas metodologias de ensino é um processo complexo que exige o engajamento de toda a comunidade escolar. A pesquisa de Oliveira e Silva (2023), um estudo qualitativo descritivo com dez gestores escolares de escolas públicas e privadas de Belo Horizonte aponta a importância das metodologias ativas como a aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem baseada em problemas e gamificação. Os autores reconhecem o po-

tencial das novas metodologias para promover a aprendizagem significativa e autonomia dos alunos.

A afirmação de 1 gestor que ignora a importância fundamental dos recursos humanos qualificados para a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos, vem em oposição a Freire (2019) que nos convida a repensar o papel do educador e a defender a necessidade de investir na formação e na valorização dos professores como pilares da educação de qualidade.

Tabela 26 – Quantitativo de Recursos Humanos

Sobre o quantitativo de recursos humanos em sua escola:	Quantidade de respostas
a) Há em quantidade suficiente	03
b) A quantidade é insuficiente	08
c) Não sei	00
d) Outra, é apenas o gestor na escola	01

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O foco desta questão é sobre o quantitativo de recursos humanos na escola. Os resultados do questionário aplicado a 12 gestores revelam que 3 consideram a quantidade de recursos humanos suficiente. Para a maioria dos gestores (8), a quantidade de recursos humanos é insuficiente. E 1 gestor relata ser o único responsável pela administração da escola.

A falta de recursos humanos no setor administrativo é uma realidade em muitas escolas públicas. Os 8 gestores que identificam a insuficiência de recursos humanos expressam uma realidade preocupante, corroborada por diversos estudos, entre eles, Carvalho e Souza (2020), que aplicara um questionário a 200 gestores de escolas públicas de Minas Gerais. Os autores encontram que 75% dos gestores relataram falta de profissionais de apoio e afirmaram que a falta de recursos humanos impacta negativamente a qualidade do ensino.

A situação do gestor que administra a escola sozinho é muito desafiadora e demonstra a fragilidade da gestão escolar em algumas regiões. Isso se reflete nos professores de sala de aula, segundo pesquisa aplicada em escola pública no Rio de Janeiro, um estudo de caso envolvendo dez professores traz como resultado a sobrecarga de trabalho com professores com múltiplas funções e a desmotivação e o adoecimento acarretando a qualidade do ensino (Silva; Oliveira, 2021).

Tabela 27 – Falta de Recursos Humanos

Em continuação da questão anterior: se em alguma medida ocorre falta de recursos humanos qualificados, quais as consequências desta situação?	Quantidade de respostas
a) Sobrecarga de trabalho para os profissionais da educação, levando a uma redução na qualidade do ensino devido à falta de tempo e energia para planejar aulas eficazes.	11
b) Falta de especialização e conhecimento atualizado por parte dos professores, o que pode dificultar a transmissão de conhecimentos relevantes e aplicáveis às necessidades dos alunos.	01
c) A falta de recursos humanos qualificados não afeta a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos de forma significativa.	00

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A questão pesquisada evidencia a necessidade de investimentos urgentes na gestão de recursos humanos das escolas públicas de Santa Catarina. A insuficiência de profissionais compromete a qualidade do ensino, a saúde mental dos profissionais e a equidade educacional. É fundamental que o Estado garanta o direito à educação de qualidade para todos os alunos.

4.6 SÍNTESE DAS SUGESTÕES E CONTRIBUIÇÕES AO TEMA COLETADAS JUNTO AOS PARTICIPANTES

Na gestão das escolas estaduais em Santa Catarina, inúmeros desafios e oportunidades se apresentam, o que reflete a complexidade do sistema educacional e a necessidade de aprimoramento contínuo. As sugestões advindas dos diversos atores envolvidos no contexto educacional apontam para diretrizes fundamentais que podem contribuir significativamente para a melhoria da qualidade do ensino.

Durante a realização da pesquisa e presente no instrumento de coleta de dados, foi possível coletar sugestões e contribuições dos participantes, com o objetivo de melhorar os processos que abrigam a gestão escolar nas escolas estaduais de Santa Catarina. Tais sugestões/contribuições foram solicitadas na pergunta 29 do instrumento, com o intuito de produzir um documento a ser encaminhado à Secretaria de Estado da Educação / SED com os resultados desta

pesquisa, com sugestões de inserção nas Políticas Públicas de Gestão Escolar para Santa Catarina.

A seguir, apresenta-se uma breve síntese das manifestações dos participantes:

A valorização e qualificação dos professores emergem como pilares essenciais. A proposta de avaliação dos professores efetivos e ACT's, com incentivos para os professores desenvolverem aulas mais criativas e dinâmicas, visa não apenas reconhecer o mérito dos educadores, mas também estimular a inovação pedagógica.

Soma-se a isto, a necessidade de reorganização dos cursos de licenciatura, pois muitos professores são contratados como habilitados, mas não possuem conhecimento mínimo para ministrar aulas, sugere-se revisão das grades curriculares e incentivo a estágios. Ademais, a sugestão de qualificação específica para professores da educação especial ressalta a importância de atender às necessidades específicas dos alunos, algo que promove uma educação mais inclusiva e de qualidade.

É imperativo, também, investir na infraestrutura escolar e nos recursos necessários para um ambiente propício à aprendizagem. A melhoria das instalações físicas das escolas, com mobiliário adequado, climatização das salas, revisão elétrica e adaptações para alunos especiais, é uma ação importante para garantir um ambiente acolhedor e propício ao desenvolvimento escolar e pessoal dos estudantes.

Quanto à formação e capacitação dos profissionais da educação, a proposta de fornecer formação continuada, material didático adequado, promover mais capacitações presenciais e incentivar a troca de experiências revela-se como uma estratégia eficaz para o aprimoramento constante das práticas pedagógicas. A valorização da formação inicial dos professores, com o fortalecimento de cursos de magistério presenciais e estágios desponta como uma medida que pode contribuir para a formação de profissionais mais preparados e engajados.

Além disso, a personalização e o suporte às escolas são aspectos importantes a serem considerados. A contratação de profissionais que substituam os afastados de todos os setores é urgente, a contratação de orientadores de convivência pode ser uma solução, mas é necessário expandir como citado para todos os setores da escola.

Urgência na manutenção das equipes administrativas escolares com no mínimo assistente de educação, assistente técnico pedagógico e orientador educacional são medidas que visam otimizar a gestão escolar e assegurar um ambiente de trabalho mais eficiente e amparado para lidar com as diversas especificidades do ambiente escolar inclusive com uma questão preocupante que se refere ao número de atestados médicos e a falta injustificada de diversos profissionais.

Por fim, a garantia do acesso à educação integral, com estímulo a participação dos professores em feiras científicas e tecnológicas, com carga horária diferenciada para projetos e mentorias, é um investimento valioso no desenvolvimento profissional e na diversificação das práticas pedagógicas.

Diante disso, a implementação dessas contribuições/sugestões demandará um esforço conjunto de gestores, educadores, alunos e comunidade escolar. É importante que as políticas educacionais elaborem programas e estratégias abrangentes e coerentes, com respeito e consideração às particularidades de cada escola e promoção de uma cultura de valorização, formação contínua e excelência no ensino. Somente com um trabalho integrado e comprometido será possível superar os desafios e potencializar as possibilidades existentes na gestão escolar das escolas estaduais de Santa Catarina, algo que pode construir um futuro mais promissor para a educação no estado.

De modo a sistematizar os resultados deste estudo quando se têm claro os objetivos propostos inicialmente, a seguir apresentamos um quadro síntese da relação entre estes e os resultados apurados:

Quadro 3 – Relação entre objetivos propostos e resultados alcançados

Objetivo Geral: Analisar a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina conforme a percepção de seus gestores.	
Objetivos Específicos	Resultados
Examinar aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros, de infraestrutura e relacionais presentes na gestão das escolas estaduais de Santa Catarina.	<ul style="list-style-type: none"> – Necessidade de uma gestão eficaz, com planejamento estratégico e tomada de decisões assertivas. – Desafios na gestão de pessoas, como a valorização e motivação dos profissionais da educação. – Promoção de uma gestão participativa e democrática, envolvendo estudantes,, pais, professores e funcionários. – Limitações na infraestrutura escolar, exigindo manutenção nas condições físicas das escolas. – Necessidade de implementação de práticas inovadoras e adaptativas alinhadas às demandas contemporâneas. – Necessidade de utilização de tecnologias educacionais, programas de formação continuada e ambientes de

	<p>aprendizagem colaborativos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudo da utilização de recursos da APP não provenientes de verbas públicas, para readequação nas regras de aquisição de itens necessários para a escola.
<p>Investigar limites, desafios e oportunidades escolares e educacionais na gestão das escolas estaduais de Santa Catarina</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de uma gestão eficaz para lidar com desafios administrativos, pedagógicos, financeiros, de infraestrutura e relacionais. - Dificuldades na gestão de pessoas, incluindo a valorização e motivação dos profissionais da educação. - Obstáculos na promoção de uma gestão participativa e democrática, envolvendo estudantes, pais, professores e funcionários. - Limitações na infraestrutura escolar, como falta de recursos financeiros e infraestrutura deficiente. - Oportunidades de Aprimoramento na Gestão Escolar: - Implementação de práticas inovadoras e adaptativas alinhadas às demandas contemporâneas da educação. - Utilização de tecnologias educacionais para aprimorar o processo de ensino-aprendizagem. - Promoção de programas de formação continuada para capacitar os profissionais da educação. - Fortalecimento da gestão participativa e democrática, valorizando o diálogo e a participação coletiva na tomada de decisões.
<p>Produzir um documento a ser encaminhado à Secretaria de Estado da Educação / SED com os resultados deste estudo e apresentar contribuições deles decorrentes, como contribuição ao processo de gestão das escolas estaduais de Santa Catarina</p>	<p>Documento produzido e apresentado ao Secretário de Educação do Estado de Santa Catarina (na íntegra, na página 89).</p>

4.7 CONTRIBUIÇÕES ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO – SED/SC



São Joaquim, 20 de abril de 2024.

Secretaria de Estado da Educação

Rua: Antônio Luz, 111 – Centro – Florianópolis – SC, 88010-420

Santa Catarina

Assunto: Encaminhamento dos Resultados da Dissertação "A Gestão das Escolas Estaduais de Santa Catarina: Limites, Desafios e Oportunidades"

Prezado Secretário de Estado da Educação de Santa Catarina, Aristides Cimadon,

É com satisfação que encaminho os resultados da dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade do Planalto Catarinense, UNIPLAC - PPGE, Linha de Pesquisa 1: Políticas e Fundamentos da Educação, intitulada "A Gestão das Escolas Estaduais de Santa Catarina: Limites, Desafios e Oportunidades", desenvolvida como parte dos estudos acadêmicos a nível Mestrado.

Me chamo Singra Couto Strickert, na carreira da educação são vinte anos de atividades ligadas a escola pública, treze destes, em sala de aula lecionando o componente curricular Educação Física; sete anos como gestora escolar e atualmente no cargo de Supervisora Regional de Educação – CRE São Joaquim, responsável por mais de cinco mil alunos, organizados em duzentos e setenta e oito turmas, totalizando quinze unidades escolares/descentralizadas e quinhentos e quinze professores.

Ingressei no Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu Mestrado em Educação, buscando respostas a questionamentos, às muitas perguntas confrontadas e conectadas com a prática profissional da gestão em uma Escola de Educação Básica da rede pública de ensino de Santa Catarina, e as reflexões desenvolvidas no Programa de Formação Continuada Gente Catarina, um projeto desenvolvido no Estado de Santa Catarina entre 2020 e 2022, cujo objetivo foi contribuir com o desenvolvimento social e econômico da população catarinense nos municípios com baixo IDH com foco na atenção primária a saúde e combate a evasão escolar, fizeram aflorar a disposição de elaborar um projeto de pesquisa que estivesse na esteira da realidade densa de desafios e de possibilidades pedagógicas.

Os desafios e possibilidades da gestão escolar no olhar e vivências do gestor podem contribuir para modificar uma comunidade. Planejamento, embasamento, inovação, estudo, interação, comunicação e muitos outros predicados precisam

fazer parte do cotidiano da gestão.

Pesquisar a gestão escolar prediz a possibilidade de apontar caminhos para que a escola seja de fato um espaço transformador. Afinal, a escola transcende a mera instrução, pois assume o papel de um espaço de transformação social. Por meio de uma pedagogia libertadora, a escola deve fomentar a autonomia e a criticidade nos alunos, capacitando-os a questionar a realidade e construir um futuro mais justo e equitativo (FREIRE, 2007).

Este estudo teve como objetivo geral analisar a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina, com foco nas percepções dos gestores, visando identificar os limites, desafios e oportunidades presentes nesse contexto. Para atingir tal objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

(i) Examinar aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros, de infraestrutura e relacionais presentes na gestão das escolas estaduais de Santa Catarina;

(ii) Investigar os limites, desafios e oportunidades escolares e educacionais na gestão dessas escolas;

(iii) Produzir um documento a ser encaminhado à Secretaria de Estado da Educação / SED com os resultados desta pesquisa, com sugestões de inserção nas Políticas Públicas de Gestão Escolar para Santa Catarina.

Participaram do estudo gestores das escolas estaduais de Santa Catarina. O Estado conta com 295 municípios, 1053 unidades escolares e 218 unidades descentralizadas, cada unidade com um gestor escolar. Essas escolas estão divididas em 37 Coordenadorias Regionais de Educação em seis mesorregiões, que são subdivisões do Estado que congregam diversos municípios de uma área geográfica com similaridades econômicas e sociais. São elas: Grande Florianópolis, Norte Catarinense, Oeste Catarinense, Serrana, Sul Catarinense e Vale do Itajaí.

Após consulta na página da Secretaria do Estado da Educação, a qual conta com um sistema de inteligência de dados, conhecido como Educação na Palma da Mão, tecnologia do *Power BI*, da Microsoft, para criar diversos painéis com informações sobre a rede pública de educação em Santa Catarina, incluindo número

de estudantes por escola, qual regional pertencem, entre outras informações importantes para gestão, o levantamento de quais escolas participariam da pesquisa foi realizado.

Constituiu a amostra deste estudo 12 gestores das seis mesorregiões de Santa Catarina, sendo dois gestores por mesorregião, ocupantes do cargo de gestor da maior e da menor escola, de acordo com o número de matrículas no ano de 2023, tendo mês de setembro como referência.

Ouvir o gestor, e ao seu olhar apontar limites, desafios e oportunidades é dar voz à gestão escolar democrática, encurtar caminhos e de fato aparar arestas que iniciam na escola e que percorrem muitas vezes um longo e lento caminho até retornar para a escola no formato de lei, normativa ou diretriz. A escuta por meio do gestor escolar é um caminho mais curto e real na busca da garantia da qualidade de ensino e aprendizagem e no apontamento de soluções práticas para os desafios escolares. A escola deve ser uma comunidade de aprendizagem também em liderança, tendo em vista a natureza do trabalho educacional (Lück, 2012).

Este estudo construiu resultado científico que poderá embasar a construção de políticas públicas para fortalecimento da figura do gestor escolar e seu papel na comunidade onde está inserido e no sucesso das ações públicas voltadas a educação e seus desdobramentos.

Após a coleta de dados, os mesmos foram analisados e na organização das informações coletadas foram considerados cinco aspectos: administrativo, relacional, de infraestrutura, pedagógico e financeiro.

Na gestão das escolas estaduais em Santa Catarina, muitos desafios e oportunidades se apresentam, refletindo a complexidade do sistema educacional e a necessidade de aprimoramento contínuo. Durante a pesquisa, um questionário foi aplicado contendo 29 perguntas, incluindo uma que visava coletar sugestões e contribuições dos participantes para aprimorar os processos relacionados à gestão escolar nas escolas estaduais de Santa Catarina, as respostas forneceram diretrizes importantes que podem contribuir significativamente para a melhoria da qualidade do ensino.

Ao longo do estudo, foram conduzidas análises aprofundadas com base nas percepções dos gestores, destacando os principais resultados que enfatizam tanto os desafios quanto as oportunidades identificadas. Eis os resultados:

A valorização e qualificação dos professores emergem como pilares fundamentais para aprimorar a qualidade do ensino. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de avaliação dos professores, efetivos e ACT's, acompanhada de incentivos que estimulem a adoção de práticas pedagógicas mais inovadoras e dinâmicas. Sugere-se ainda reorganização da tabela salarial em relação a progressão por tempo de serviço.

Soma-se a isto, a necessidade de reorganização dos cursos de licenciatura, com olhar apurado aos estágios, pois muitos professores são contratados como habilitados, mas não possuem conhecimento mínimo para ministrar aulas.

A qualificação específica dos professores de educação especial é essencial para atender às demandas individuais dos alunos, promovendo, assim, uma educação mais inclusiva e de qualidade, é necessário aprimoramento do sistema Professor on line no que diz relação ao prazo da postagem dos conteúdos pelos professores titulares, muitas vezes os segundos professores não recebem o planejamento antecipadamente, o que impede a adaptação das atividades e dos conteúdos.

Em relação ao sistema professor on line, inúmeras escolas tem problemas em relação aos prazos de postagens, bem como avaliações e recuperação paralela, uma estratégia seria vincular o preenchimento ao sistema de pagamento do servidor, pois, é uma atribuição do professor.

Paralelamente, é imperativo investir na infraestrutura escolar, visando à melhoria das instalações físicas, climatização adequada das salas de aula, revisão elétrica, manutenção dos telhados e readequação dos espaços escolares, inclusive para alunos com necessidades especiais. Tal investimento visa criar um ambiente acolhedor e propício ao desenvolvimento escolar e pessoal dos estudantes e o bem-estar dos profissionais da educação, aumentando as opções de espaços para ministrar aulas.

No que tange à formação continuada dos profissionais da educação, é fundamental oferecer programas de formação, disponibilizar material didático adequado e promover mais capacitações presenciais com foco nas metodologias ativas e uso das tecnologias. Além disso, incentivar a troca de experiências entre os educadores pode contribuir significativamente para o aprimoramento das práticas pedagógicas. Uma estratégia seria a obrigatoriedade de um número mínimo de horas de formação continuada semestral para professores, incluindo equipes pedagógicas através da Fundação Escola de Governo ENA envolvendo temas específicos por área de conhecimento ou função na escola.

A implementação dessas medidas demandará um esforço conjunto de gestores, educadores, alunos, comunidade escolar e Governo. Destaca-se a importância de políticas educacionais abrangentes e coerentes, que considerem as particularidades de cada escola, promovendo uma cultura de valorização, formação contínua e excelência no ensino. Essas iniciativas visam superar os desafios e potencializar as possibilidades existentes na gestão escolar das escolas estaduais de Santa Catarina, contribuindo para um futuro mais promissor na educação do Estado.

Em relação ao quadro de recursos humanos na instituição escolar, observa-se uma carência significativa de pessoal, o que acarreta uma sobrecarga de trabalho para os profissionais da educação. Tal sobrecarga, por sua vez, resulta em uma redução perceptível na qualidade do ensino, uma vez que os educadores e equipes enfrentam dificuldades em dedicar o tempo e a energia necessários para o planejamento e execução de atividade e projetos, importante citar o aumento significativo no número de atestados médicos dos profissionais da educação.

É urgente um olhar para as equipes administrativas, que devem no mínimo ser compostas por Assistente de Educação, Assistente Técnico Pedagógico e Orientador Educacional, e sempre que um desses se afastar precisa imediatamente ser substituído, e essa substituição deve ser para qualquer afastamento, seja de saúde, para ocupar cargo de diretor ou assessor e em licenças longas como a licença maternidade e licença prêmio.

É célere estabelecimento de estratégias em relação ao número de atestados médicos e o não cumprimento da Lei relacionada ao número de horas letivas, e conseqüentemente a reorganização das escolas para atender os estudantes quando da falta dos professores.

No que concerne à participação da comunidade local, percebe-se que esta ainda se restringe, predominantemente, aos eventos escolares. Esse cenário evidencia um desafio substancial a ser superado, visto que a ampliação e o fortalecimento do envolvimento da comunidade são fundamentais para promover uma melhoria efetiva na qualidade do ensino e aprendizagem. Em relação a participação ativa dos estudantes e comunidade a pesquisa aponta um dado preocupante, cabe aqui alertar para o que de fato é participação ativa da comunidade, apenas constituir conselhos, Grêmios Estudantis e App's não significa gestão participativa, é necessário a constituição de um calendário de ações mensais.

Outro aspecto relevante é o acesso limitado à infraestrutura tecnológica, o que impacta diretamente no processo educativo. As questões ligadas ao acesso a internet de qualidade e computadores com tecnologia ultrapassada e ausência de recursos tecnológicos adequados principalmente nas escolas de ensino fundamental constitui um antagonismo, dificultando a implementação de práticas pedagógicas inovadoras e o pleno aproveitamento das potencialidades oferecidas pela tecnologia.

O livro didático é mais uma ferramenta de ensino, mas sua utilização e escolha precisam ser acompanhados de outra forma, diversos professores não utilizam o livro em nenhuma situação.

Inúmeras contribuições emergem do olhar do gestor escolar, podemos citar ainda a reorganização do patrimônio escolar e inserção do mesmo no Sisgesc, leitores digitais para substituição das carteirinhas da merenda, segurança em todas as escolas, catracas na entrada das escolas, vinculado ao sistema Apóia e ainda esse sistema vinculado ao Professor on line para agilizar os processos de busca ativa.

Para finalizar, acreditamos que os resultados desta pesquisa possam contribuir

significativamente para o aprimoramento das políticas e práticas educacionais voltadas para uma gestão escolar eficaz em Santa Catarina. É o que desejamos.

Atenciosamente,

Singra Couto Strickert

Mestre em Educação

Universidade do Planalto Catarinense

singra@uniplaclages.edu.br

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área da gestão escolar apresenta desafios complexos e diversas possibilidades de melhoria que podem impactar significativamente a qualidade do ensino. Um desafio central enfrentado pelos gestores escolares é a necessidade de promover uma gestão assertiva, que envolva planejamento estratégico, tomada de decisões assertivas e acompanhamento constante das ações pedagógicas e administrativas. A busca por práticas inovadoras e adaptativas, alinhadas às demandas do mundo contemporâneo, se apresentam como uma prioridade para os gestores que almejam conduzir suas escolas de forma assertiva e eficaz.

Além disso, a gestão escolar enfrenta desafios relacionados à gestão de pessoas, em especial no que diz respeito à valorização e motivação dos profissionais da educação. A necessidade de promover um ambiente de trabalho saudável e estimulante, que reconheça o mérito e a dedicação dos professores, torna-se um imperativo para promover o engajamento e a qualidade do trabalho desenvolvido por toda a equipe escolar.

Estratégias de capacitação contínua, incentivos à inovação e valorização do diálogo e da participação coletiva podem contribuir para superar esses desafios e fortalecer a gestão de pessoas nas escolas.

Outro desafio relevante na área da gestão escolar é a promoção de uma gestão participativa e democrática, que envolva não apenas os profissionais da educação, mas também os alunos, pais e a comunidade. A construção de canais de diálogo efetivos, a promoção de espaços de participação e a valorização das diferentes perspectivas e experiências podem enriquecer o ambiente escolar, favorecendo a construção de uma comunidade educativa mais integrada, participativa e comprometida com os objetivos e valores da escola.

Por outro lado, as possibilidades na área da gestão escolar se revelam por meio da implementação de práticas inovadoras e orientadas para a melhoria contínua. A adoção de tecnologias educacionais, a implementação de programas de formação continuada, a criação de ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e colaborativos são algumas das possibilidades que se apresentam aos gestores escolares como ferramentas para impulsionar a qualidade do ensino e promover o desenvolvimento integral dos alunos.

Diante desse cenário desafiador e ao mesmo tempo promissor, os gestores

escolares têm o papel importante de liderar processos de mudança, fomentar a inovação e estimular o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a excelência educacional. A conjugação de esforços, a valorização do trabalho em equipe e o compromisso com a construção de uma educação de qualidade são pilares essenciais para enfrentar os desafios e explorar as possibilidades na área da gestão escolar, visando sempre o aprimoramento constante e a realização plena do potencial educacional de cada instituição de ensino.

Este estudo se propôs a compreender os limites, desafios e oportunidades por meio da percepção dos gestores no processo de gestão das escolas estaduais de Santa Catarina, com o objetivo geral de analisar a gestão dessas instituições conforme a percepção de seus gestores. Os objetivos específicos da pesquisa incluíram a análise dos aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros, de infraestrutura e relacionais presentes na gestão escolar. Além disso, buscou-se investigar os desafios e oportunidades escolares e educacionais enfrentados na gestão.

Como parte do estudo, após sua conclusão, e cumprindo um dos objetivos desta pesquisa será encaminhado um documento contendo os resultados alcançados, à Secretaria de Estado da Educação / SED, este documento apresenta contribuições derivadas da pesquisa, de modo a oferecer subsídios para o aprimoramento do processo de gestão das escolas estaduais de Santa Catarina, e a entrega de material para criação de políticas públicas e práticas que promovam uma educação de qualidade e equitativa em todo o Estado.

Durante o transcurso da pesquisa e do curso, emergiram novas indagações e possibilidades que continuam a suscitar inquietações. A revisão da literatura e a análise dos dados compilados proporcionaram *insights* que estimulam a reflexão.

Dentre essas indagações, destaca-se o impacto das políticas educacionais estaduais sobre a gestão escolar e o desempenho dos alunos; como a gestão escolar pode lidar com a diversidade de desafios enfrentados pelas escolas estaduais, tais como a dificuldade com recursos financeiros, a infraestrutura em alguns casos deficiente e a formação continuada dos profissionais da educação.

Quais estratégias e práticas inovadoras podem ser adotadas pelos gestores de escolas estaduais para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, motivador e comprometido com a qualidade do ensino; como a gestão participativa e democrática pode contribuir para superar os desafios e potencializar as

possibilidades de melhoria nas escolas estaduais, envolvendo não apenas os profissionais da educação, mas também os alunos, pais e comunidade local?

Como a utilização de tecnologias educacionais e a implementação de programas de formação continuada podem ser ferramentas eficazes para enfrentar os desafios e explorar as possibilidades na gestão de escolas estaduais, quando se vislumbra o aprimoramento constante da qualidade do ensino, qual o papel dos gestores escolares na construção de uma cultura organizacional centrada na excelência educacional, na inovação constante e na busca pela equidade e inclusão em escolas estaduais, considerando a diversidade de contextos e realidades presentes nas unidades de ensino?

Além destes, surge a inquietude sobre as medidas eficazes para promover mudanças substanciais nos métodos de ensino, especialmente em um contexto marcado pela ascensão das metodologias ativas e do advento da inteligência artificial. E como viabilizar uma transição significativa para práticas pedagógicas dinâmicas e alinhadas com as demandas contemporâneas, é um ponto de interesse que demanda aprofundamento? Tais questionamentos podem inspirar pesquisadores em futuras pesquisas a respeito da temática em tela e nos remetem à necessidade de compreender de que maneira as políticas governamentais influenciam as práticas e resultados educacionais, bem como identificar estratégias para otimizar essa relação em prol do avanço da educação.

A participação da comunidade na gestão escolar figura como outra questão premente. Compreender o papel desempenhado pela comunidade no contexto escolar e explorar estratégias para fortalecer essa participação é essencial para promover uma gestão democrática e inclusiva, capaz de atender às necessidades da comunidade educativa de maneira eficaz.

Por fim, a melhoria da infraestrutura escolar surge como um desafio a ser enfrentado. Identificar e implementar estratégias que visem aprimorar as condições físicas das escolas estaduais de Santa Catarina é recomendação substancial para proporcionar um ambiente propício ao ensino e aprendizagem de qualidade.

Ademais, é importante ressaltar que a pesquisa encontrou algumas limitações, incluindo uma amostra restrita de gestores entrevistados e o enfoque exclusivo nas escolas estaduais de Santa Catarina. Tais limitações ressaltam a necessidade de cautela na interpretação dos resultados e apontam para a importância de considerar esses aspectos na condução de futuros estudos e na

elaboração de questionários mais abrangentes.

Este estudo proporciona uma análise abrangente da gestão das escolas estaduais de Santa Catarina, por meio do delineamento tanto os desafios quanto as oportunidades de aprimoramento identificados.

Os achados desta pesquisa têm o potencial de subsidiar formulações de políticas e implementações de práticas educacionais voltadas para a promoção de uma gestão escolar eficaz, contribuindo assim para o aperfeiçoamento do sistema educacional do Estado de Santa Catarina. Entretanto, por incluir apenas uma amostra dos participantes e, neste caso, se encerrar em fronteiras metodológicas, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados. Embora isto, o entendimento de que produzir conhecimento é necessário para avançar na compreensão do mundo que nos cerca, nos permitindo expandir horizontes e promover mudanças significativas em diversos campos.

Ainda que seja importante ressaltar que cada conhecimento gerado é influenciado por muitas variáveis e contextos específicos que tornam a generalização completa uma tarefa complexa, a diversidade de perspectivas e abordagens que surgem da produção contínua de conhecimento enriquece o debate acadêmico e científico e contribui para a construção de um entendimento mais profundo e plural da realidade em que estamos inseridos.

REFERÊNCIAS

- BASTOS J. B. (Org.). **Gestão democrática**. 3. ed. Rio de Janeiro: SEPE, 2002.
- BAIXAR MAPAS. Mapas do Brasil. **Mapa de Santa Catarina – Mesorregiões**. 2024. Disponível em: <https://www.baixarmapas.com.br/mapa-de-santa-catarina-mesorregioes/>. Acesso em: 25 fev., 2024.
- BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. Fórum, 2020.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**. Brasília: MEC, 2017.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 02 mai. 2023.
- BRASIL. IDEB. **Qedu.org.br**, Brasília, [s.d]. Disponível em: <https://qedu.org.br/uf/42-santa-catarina/ideb>. Acesso em: 10 abr., 2023.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Censo Escolar**, 2021. Disponível em: https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2021/apresentacao_coletiva.pdf. Acesso em: 10 abr., 2023.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa)**. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/pisa> acesso em 02/04/2023>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n.º 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun 2014. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>>. Acesso em: 25 abr., 2023.
- BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n.º 9394/1996**. Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília : MEC. 2005. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>>. Acesso em: 03 mar., 2023.
- BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n.º 13.415 de 16 de fevereiro de 2017**. Altera as Leis n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei

nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. Brasília, 16 de fevereiro de 2017; 196º da Independência e 129º da República.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Programa de Apoio aos Dirigentes Municipais de Educação - PRADIME**. Brasília, 2023. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pradime>. Acesso em: 3 abr., 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020**. 2010. [Disponível](#) em: http://fne.mec.gov.br/images/pdf/notas_tecnicas_pne_2011_2020.pdf. Acesso em: 9 abr., 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Alfabetização. **PNA Política Nacional de Alfabetização/Secretaria de Alfabetização**. Brasília : MEC, SEALF, 2019. [Disponível](#) em: <https://alfabetizacao.mec.gov.br/>. Acesso em: 19 abr., 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CEB n.º 3, de 21 de novembro de 2018**. Atualiza as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. Diário Oficial [da] União, Brasília, DF, 22 de nov. 2018. Disponível em: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/51281622. Acesso em: 19 abr., 2023.

CARVALHO, E. J. G.; *et al.* **Gestão escolar**. Secretaria de Estado da Educação do Paraná : Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR : 2008. 132p. Disponível em: <http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/218-2.pdf>. Acesso em: 18 abr., 2023.

CARVALHO, A. M. P.; SOUZA, M. T. S. A gestão de recursos humanos na educação básica: desafios e perspectivas. **Revista Educação em Foco**, v. 25, n. 2, p. 419-434, 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução CNS n.º 510 de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Homologada em 7 de abril de 2016.

CORUJO, L.; REVEZ, J.; SILVA, C. G. da. Organização do conhecimento durante o processo de investigação: utilização do ATLAS.Ti em duas teses de doutorado. In: Actas del IV Congreso ISKO España y Portugal. 10-11., 2019, Barcelona. **Anais eletrônicos** [...] Barcelona: Repositorio.ul, 2019 p.349-36. Disponível em: <https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/43086/1/2020%20corujo%20revez%20silva%20organiza%c3%a7%c3%a3o%20do%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 4 mar., 2023.

COSTA, A.; SILVA, B. A Percepção dos Gestores Escolares sobre os Desafios Pedagógicos na Educação Básica: Um Estudo Comparativo entre Escolas Públicas e Privadas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 28, n. 85, e2885004, 2023.

DIAS, E. M. **A formação de professores e a construção de uma prática colaborativa**. Curitiba: Appris Editora, 2019.

DUSSEL, I.; CARUSO, M. **A invenção da sala de aula uma genealogia das formas de ensinar**. São Paulo: Moderna, 2003.

FERNANDES, M. H. T. **A gestão democrática da escola pública: desafios e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2005.

FERNANDES, S. **A representatividade de diferentes grupos sociais nos materiais didáticos utilizados nas escolas brasileiras**. 2020. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. 2020

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: ArtMed, 2009. 405p. Disponível em: http://www2.fct.unesp.br/docentes/geo/necio_turra/ppgg%20-%20pesquisa%20quali%20para%20geografia/flick%20-%20introducao%20a%20pesq%20quali.pdf. Acesso em: 15 mar., 2023.

FREIRE, P. *apud* NAVARRO, I. P. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: democratização da escola e construção da cidadania /elaboração Ignez Pinto Navarro...**[et al.] Brasília: MEC, SEB, 2004.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 40. ed. Rio de Janeiro/ São Paulo: Paz e Terra, 2019.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 84. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

FREIRE, P. **Política e educação: ensaios**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, M. **A escola e o professor: Paulo Freire e a paixão de ensinar**. São Paulo: Publisher Brasil, 2007.

GADOTTI, M. **Educação e poder: introdução à pedagogia do conflito**. 12. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, M. **Pedagogia: diálogo e conflito**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

HORA, D. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva**. 9 ed. Campinas, SP: Papirus, 2002.

LACERDA, A. B. A importância da formação e valorização dos professores na educação pública brasileira. *In*: OLIVEIRA, M. L. B. (Org.). **Educação e sociedade: desafios contemporâneos**. Curitiba: CRV, 2018. p. 39-50.

LARROSA, J. **Esperando não se sabe o quê: sobre o ofício de professor.** Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2018.

LE GOFF, J. **A civilização do Ocidente Medieval.** 4. ed. Lisboa: Editorial Estampa, 1986.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

LIBÂNEO, J. C. **Didática e formação de professores: fundamentos e tendências.** São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma abordagem holística.** Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, H. **A gestão escolar e a construção da escola democrática.** Petrópolis: Vozes, 2009.

LÜCK, H. **A Gestão Participativa na Escola.** Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2011.

LÜCK, H. (Org.). **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar.** 10. ed. Petrópolis, RJ, Vozes, 2012.

LÜCK, H. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun., 2000.

MARTENDAL, L. **Santa Catarina é destaque em avaliações do Ideb/Saeb 2021.** Educasc.com.br, 2022. Disponível em: <https://educasc.com.br/educacao/santa-catarina-e-destaque-em-avaliacoes-do-ideb-saeb-2021/>. Acesso em: 7 abr., 2023.

MARTINS, R. A. **História da educação no Brasil.** São Paulo: Moderna, 2018.

MARTINS, C. **A inclusão digital na escola: desafios e possibilidades.** São Paulo: Cortez, 2017.

MASSCHELEIN J.; SIMONS, M. S. **Em defesa da escola: uma questão pública.** 2. ed. Ed. Autêntica, 2014.

MOOS, R. H. **Work environment and employee health.** New York: Wiley, 1979.

MORAN, J. **Ensino e aprendizagem mediados pelas tecnologias.** São Paulo: Cortez, 2007.

OLIVEIRA, A. C.; SILVA, B. Implementação de Novas Metodologias de Ensino: Percepções e Desafios Enfrentados por Gestores Escolares. **Revista Brasileira de Educação e Sociedade**, v. 12, n. 24, p. e24004, 2023.

OLIVEIRA, D. A. de. **Transparência na gestão pública: o princípio da publicidade e o acesso à informação**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA – UNESCO. **A Comissão Futuros da Educação da Unesco apela ao planejamento antecipado contra o aumento das desigualdades após a Covid-19**. Paris: Unesco, 2020. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/comissao-futuros-da-educacao-da-unesco-apela-ao-planejamento-antecipado-o-aumento-das>. Acesso em: 4 jun., 2023.

PARO, V. H. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. 4. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PARO, V. H. **Gestão democrática da educação: teoria e prática**. São Paulo: Cortez, 2003.

PATTO, M. H. **A produção do fracasso escolar: histórias de submissão e rebeldia**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

QEDU: USE DADOS. Transforme a educação. **Santa Catarina - Brasil - Sul**. Disponível em: <https://qedu.org.br/uf/42-santacatarina/ideb>. Acesso em: 2 abr., 2023.

RAMOS, D. R. **Conselho escolar e gestão democrática: contribuições de uma formação para cidadania**. Nova Petrópolis: Ed. Nova Harmonia, 2014.

RIBEIRO, M. T. S. **A comunidade e a gestão escolar: desafios e perspectivas**. São Paulo: Cortez, 2012.

RIBEIRO, M. **As políticas de inclusão nas escolas públicas brasileiras: um estudo de caso**. 2021 Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2021.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **Portaria n.º 1.434/SED/SC de 6 de agosto de 2019**. Regulamenta o processo de escolha de Plano de Gestão Escolar (PGE) nas Unidades Escolares da Educação Básica e Profissional da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. Secretaria de Estado da Educação. **Educação Híbrida: Caderno de Orientações da Educação Híbrida para a Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina / Governo de Santa Catarina**, Secretaria de Estado de Educação. 1a ed. Florianópolis: Secretaria de Estado da Educação, 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina. **Diretrizes para a gestão do absenteísmo**. Florianópolis: SED SC, 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Currículo Base da**

Educação Infantil e do Ensino Fundamental do Território Catarinense.

Secretaria de Estado da Educação. Florianópolis : Secretaria de Estado da Educação, 2019. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1jdrvgvos9yxxdhpeeiwfslvbeed-askl9/view>. Acesso em 18 abr., 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Currículo Base do Ensino Médio do Território Catarinense.** Florianópolis, 2021. Disponível em

<https://www.sed.sc.gov.br/servicos/etapas-e-modalidades-de-ensino/29-modalidade-de-ensino>. Acesso em: 3 abr., 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Currículo base do ensino médio do território catarinense.** Florianópolis: Gráfica Coan, 2021. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1-xhclb6tq2fkliuzhsz8wbhymzu0voa/view>. Acesso em: 18 abr., 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Educação na palma da mão.** Florianópolis, [s.d]. Disponível em <https://www.sed.sc.gov.br/informacoes-educacionais/30945-educacao-na-palma-da-mao>. Acesso em: 5 abr., 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Plano de gestão escolar PGE.** Florianópolis, [s.d]. Disponível em <https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/31720-plano-gestao-escolar-4>. Acesso em: 5 abr., 2023.

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

Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1GefEwP8YllewSXziAtOvYGOU67I6UjBD/view>. Acesso em: 18 abr., 2023.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. Leis Estaduais. **Decreto n.º 194 de 31 de julho de 2019.** Dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino. Florianópolis, 31 de julho de 2019.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Sistema de Avaliação da Gestão Escolar - SAGE/SC.** Florianópolis, 2022. Disponível em:

<https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/31722-sage-sc>. Acesso em: 7 abr., 2023.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **Plano Estadual de Educação de Santa Catarina (2014-2024).** Disponível em: <http://antigo.sed.sc.gov.br/secretaria/plano-estadual-de-educacaosc-2015-2024>. Acesso em: 1 mar., 2024.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. **Relatório Anual do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE-SC) de 2022.** Disponível em:

<http://www.tcesc.tc.br/corregedoria-relatorios>. Acesso em: 1 mar., 2024.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **Escala da gestão escolar democrática eixo gestão democrática e planejamento escolar.** Disponível em:

<https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/sage-sc/>. Acesso em: 12

abr.,2023.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **Escala da gestão escolar democrática gestão de pessoas, formação e desenvolvimento, gestão financeira, cotidiano escolar.** Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/sage-sc/>. Acesso em: 12 abr.,2023.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **Escala da gestão escolar democrática ambiente escolar e patrimônio escolar.** Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/sage-sc/>. Acesso em: 12 abr.,2023.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **Escala da gestão escolar democrática currículo e práticas pedagógicas e diversidade.** Disponível em: <https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/sage-sc/>. Acesso em: 14 abr.,2023.

SANTARÉM, S. E. Gestão Escolar com Ênfase no emprego das tecnologias: Desafios do Gestor Escolar. **Revista Eletrônica Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, n. 13, 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/emprego-das-tecnologias>. Acesso em: 30 dez., 2023.

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

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações.** Campinas: Autores Associados, 2009.

SAVIANI, D. **A escola e a democracia: teorias e práticas.** Campinas: Autores Associados, 2007.

SILVA, M. R. G.; OLIVEIRA, A. C. A sobrecarga de trabalho dos professores: um estudo de caso em uma escola pública do Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Educação e Sociedade**, v. 12, n. 23, e23005, 2021.

SILVA, E. M. A História da Educação Brasileira. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 34, p. 143-159, maio/ago. 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. UFSC, Florianópolis, 2005, 123p.

SILVA, M. **A gestão escolar e a captação de recursos.** São Paulo: Cortez, 2012.

SILVA, E. T. da. **Gestão democrática da educação: uma análise crítica da realidade brasileira.** Curitiba: Juruá Editora, 2010.

SILVA, M.; SANTOS, J. **A percepção dos gestores escolares sobre a formação de equipes pedagógicas colaborativas: um estudo de caso em escolas públicas**

de Minas Gerais. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 2023.

SILVA, M. **Educação e tecnologias**: a reinvenção da escola. São Paulo: Cortez, 2009.

SOUZA, E. de M. R. de. **Transparência na gestão pública**: o direito à informação e a participação social. Brasília: Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. 2010.

SOUZA, E. **Gestão escolar democrática**: desafios e perspectivas. São Paulo: Cortez, 2010.

UNIÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO – UNDIME. **Santa Catarina é destaque no IDEB/Saeb 2021**. Brasília, 16 set., 2022. Disponível em: <https://undime-sc.org.br/noticias/santa-catarina-e-destaque-ideb-saeb-2021/>. Acesso em: 6 abr., 2023.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário



Título: A GESTÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE SANTA CATARINA: LIMITES, DESAFIOS E OPORTUNIDADES”

Este questionário enquadra-se numa investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Educação. Você foi selecionado para participar de uma importante pesquisa envolvendo a Gestão Escolar. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina na perspectiva de seus gestores. Os resultados deste questionário integraram a Dissertação de Mestrado de Singra Couto Strickert , sob orientação da Profa. Dra. Lilia Aparecida Kanan, do Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Educação da Universidade do Planalto Catarinense.

Instruções: solicitamos que você **assinale a alternativa que melhor responde a pergunta formulada**. Quando for o caso, se ficar mais à vontade, você pode assinalar mais de uma resposta.

1) Há quanto tempo atua como gestor escolar?

- a) Entre de 3 a 4 anos
- b) Entre de 4 anos e um mês a 5 anos
- c) Acima de 5 anos e um mês

2) Em sua opinião, como a participação dos pais na gestão escolar pode beneficiar o desempenho dos alunos?

- a) Fortalece o envolvimento dos alunos com a escola e promove uma melhor comunicação entre escola e família
- b) Não vejo benefícios significativos
- c) Os pais não deveriam participar da gestão escolar.

d) Outra resposta (descrever): _____

3) Atualmente, em relação à tomada de decisões na escola, como você descreveria o processo?

a) Participativo, com envolvimento de todos os membros da comunidade escolar

b) Centralizado, com pouca participação dos demais membros da comunidade escolar

c) Não existe um processo definido

d) Outra resposta (descrever): _____

4) Qual a principal dificuldade enfrentada pelos gestores escolares na sua opinião?

a) Gestão financeira

b) Gestão de recursos humanos

c) Gestão do currículo e das práticas pedagógicas

d) Outra resposta (descrever): _____

5) Você considera importante o uso de indicadores de desempenho na gestão escolar?

a) Sim, são essenciais para avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria

b) Podem ser úteis, mas não são imprescindíveis

c) Não vejo necessidade de utilizá-los

d) Outra resposta (descrever): _____

6) Quais são as principais estratégias que a escola adota para promover a inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais?

a) Oferta de suporte pedagógico, além do atendimento com segundo professor

b) Apenas adapta materiais e recursos

c) Poucas ou nenhuma estratégia é adotada

d) Outra resposta (descrever): _____

7) Como você avalia a qualidade do ambiente físico da escola (instalações, equipamentos, etc.)?

a) Bem conservado e adequado às necessidades dos alunos

b) Alguns aspectos precisam ser melhorados

c) O ambiente físico é precário e inadequado

d) Outra resposta (descrever): _____

8) Em sua opinião, como a gestão escolar pode promover a formação continuada dos professores?

a) Oferecendo cursos e capacitações regularmente através de parcerias

b) Incentivando a participação em eventos, conferências e plataformas de capacitação

c) Não vejo necessidade de formação continuada

d) Outra resposta (descrever): _____

9) Atualmente como você descreve o papel da comunidade local na gestão escolar?

a) Parceria ativa e colaborativa com a escola

b) Participação ocasional em eventos escolares

c) Pouco ou nenhum envolvimento com a escola

d) Outra resposta (descrever): _____

10) Como você avalia a transparência da gestão escolar em relação ao uso dos recursos financeiros?

a) Transparente, com informações disponíveis para toda a comunidade escolar

b) Alguns aspectos podem ser mais transparentes

c) A gestão dos recursos financeiros é pouco transparente

d) Outra resposta (descrever): _____

11) Quais são os maiores desafios enfrentados pela gestão escolar no que diz respeito à inclusão de tecnologias educacionais?

a) Acesso limitado à infraestrutura tecnológica

b) Engajar os professores em capacitações para o uso das tecnologias

c) Tecnologias educacionais não são relevantes para a escola

d) Outra resposta (descrever): _____

12) Como você percebe o envolvimento dos estudantes nas decisões escolares?

a) Participam ativamente e têm voz nas decisões

b) Podem expressar suas opiniões, mas têm pouco impacto nas decisões

c) Não há envolvimento dos estudantes nas decisões

d) Outra resposta (descrever): _____

13) Como você considera a gestão democrática na escola?

a) Fundamental para promover a participação e a autonomia da comunidade escolar

b) Pode ser benéfica, mas não é essencial

c) Não vejo relevância na gestão democrática

d) Outra resposta (descrever): _____

14) Como a escola trabalha com a diversidade entre os alunos?

a) Valoriza a diversidade e promove ações de respeito e inclusão

b) Reconhece a diversidade, mas não adota ou pouco adota ações específicas

c) Não há uma abordagem direcionada para a diversidade cultural e étnica

d) Outra resposta (descrever): _____

15) Quais são as principais estratégias adotadas pela escola para envolver a comunidade local?

a) Realização de eventos abertos à comunidade

b) Parcerias com instituições e organizações locais

c) Pouco ou nenhum esforço é feito para envolver a comunidade local

d) Outra resposta (descrever): _____

16) Como a escola lida com situações de conflito entre membros da comunidade escolar?

- a) Promove a mediação e o diálogo para a resolução dos conflitos
 - b) Lida com os conflitos de forma reativa, sem estratégias específicas
 - c) Os conflitos são abafados ou não são tratados adequadamente
 - d) Outra resposta (descrever): _____
-

17) Na sua opinião, qual é o papel dos conselhos escolares na gestão escolar?

- a) Têm participação ativa nas decisões e fiscalização das ações da escola
 - b) Têm um papel consultivo, mas com pouca influência nas decisões
 - c) Os conselhos escolares não são relevantes na gestão escolar
 - d) Outra resposta (descrever): _____
-

18) Como a escola promove a formação de uma equipe pedagógica colaborativa?

- a) Estimulando o trabalho em equipe e a troca de experiências entre os professores
 - b) A escola pouco valoriza o trabalho em equipe entre os professores; na maioria das vezes as iniciativas são individuais
 - c) Não há uma abordagem específica para promover a colaboração entre os professores
 - d) Outra resposta (descrever): _____
-

19) Em sua opinião, quais são os principais desafios da gestão escolar pública?

- a) Adaptação às mudanças educacionais e tecnológicas
 - b) Melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem
 - c) Captação de recursos para responder as várias necessidades da escola
 - d) Outros desafios (descrever): _____
-

20) Como a escola está garantindo a manutenção do prédio escolar e dos equipamentos?:

a) Realizando inspeções regulares e reparos preventivos no prédio e equipamentos através de verbas provenientes do governo.

b) Buscando recursos financeiros e parcerias para investir na manutenção dos prédios e equipamentos.

c) Não há um plano definido para garantir a manutenção dos prédios e equipamentos, além do realizado pelo governo.

d) Outra resposta (descrever): _____

21) Quais são as estratégias utilizadas pela escola para monitorar e melhorar a qualidade dos serviços prestados (ensino, merenda, limpeza e etc.) aos alunos e à comunidade escolar?

a) Realizando pesquisas de satisfação com os alunos, pais e funcionários para obter feedback sobre a qualidade do serviço.

b) Implementando um sistema de avaliação interna que inclui análise de desempenho dos alunos, observação de aulas e avaliações dos pais.

c) Não há uma estratégia específica para monitorar e melhorar a qualidade do serviço.

d) Outra resposta (descrever): _____

22) Como a escola gerencia a comunicação interna e externa, incluindo a comunicação com os pais e a comunidade?

a) Designando um membro da equipe escolar para ser responsável pela comunicação com os pais e a comunidade de modo a garantir um canal de comunicação eficiente.

b) Utilizando plataformas online ou aplicativos móveis para facilitar a comunicação entre a escola, os pais e a comunidade.

c) A escola não possui um plano ou estratégia para gerenciar a comunicação com os pais e a comunidade.

d) Outra resposta (descrever): _____

23) Como a escola responde ao absenteísmo dos professores e funcionários?

a) Substituindo imediatamente professores e funcionários

b) quando acontece falta de funcionários os alunos ficam no pátio da escola

c) a escola não possui estratégias específicas quando acontece falta de funcionários

d) Outra resposta (descrever): _____

24) Quais são as políticas adotadas pela escola em relação ao gerenciamento de conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos?

a) Estabelecimento de diretrizes claras e procedimentos formais para lidar com conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos, incentivando a resolução pacífica e o diálogo construtivo.

b) Oferecimento de programas de formação em resolução de conflitos e habilidades de comunicação para funcionários e alunos, visando a prevenção e a resolução de conflitos de forma saudável.

c) Não há políticas específicas para o gerenciamento de conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos.

d) Outra resposta (descrever): _____

25) Quais são os maiores desafios pedagógicos enfrentados pelos gestores escolares na promoção da aprendizagem dos alunos?

a) Adaptar o currículo e as práticas pedagógicas às necessidades e habilidades individuais dos alunos, de modo a garantir uma educação inclusiva e equitativa.

b) Promover o engajamento dos alunos, tornando as aulas mais atrativas e motivadoras, de forma a estimular a participação ativa e a aprendizagem significativa. c) Lidar com a diversidade de estilos de aprendizagem e ritmos de progressão dos alunos, buscando estratégias diferenciadas e personalizadas para atender a cada um.

d) Outra resposta (descrever): _____

26) Na sua opinião, como os gestores escolares podem incentivar a inovação pedagógica e a adoção de novas metodologias de ensino pelos professores?

a) Promovendo uma cultura de aprendizagem e experimentação, encorajando os professores a explorar novas abordagens pedagógicas e oferecendo espaços para compartilhamento de experiências e boas práticas.

b) Oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional específicas sobre metodologias inovadoras, como workshops, palestras e cursos, para capacitar os professores a implementá-las com confiança.

c) Os gestores pouco podem fazer, pois a maioria dos professores ou não se interessa por inovação pedagógica ou prefere permanecer com aulas tradicionais.

d) Outra resposta (descrever): _____

27) Sobre o quantitativo de recursos humanos em sua escola:

Há em quantidade suficiente

A quantidade é insuficiente

Não sei

Se há, com qual frequência?

raramente. poucas vezes no semestre com alta frequência no semestre

28) Em continuação da questão anterior: se em alguma medida ocorre falta de recursos humanos qualificados, quais as consequências desta situação?

a) Sobrecarga de trabalho para os profissionais da educação, levando a uma redução na qualidade do ensino devido à falta de tempo e energia para planejar aulas eficazes e acompanhar individualmente os alunos.

b) Falta de especialização e conhecimento atualizado por parte dos professores, o que pode dificultar a transmissão de conhecimentos relevantes e aplicáveis às necessidades dos alunos.

c) A falta de recursos humanos qualificados não afeta a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos de forma significativa.

d) Outra resposta (descrever): _____

29) Se você pudesse apresentar sugestões/contribuições para a Secretaria Estadual de Educação (SED), quais apontamentos você faria?

Agradecemos a sua participação!

Se você desejar receber uma síntese dos resultados deste estudo, mande um e-mail para strickertsingra@gmail.com

Apêndice 2 – Respostas do Questionários

Quadro 4 – Respostas do Questionário

ASPECTOS ADMINISTRATIVO	
1) Há quanto tempo atua como gestor escolar?	
	Quantidade de respostas
a) Entre de 3 a 4 anos	06
b) Entre de 4 anos e um mês a 5 anos	00
c) Acima de 5 anos e um mês	06
3) Atualmente, em relação à tomada de decisões na escola, como você descreveria o processo?	
	Quantidade de respostas
a) Participativo, com envolvimento de todos os membros da comunidade escolar	10
b) Centralizado, com pouca participação dos demais membros da comunidade escolar	02
c) Não existe um processo definido	00
4) Qual a principal dificuldade enfrentada pelos gestores escolares na sua opinião?	
	Quantidade de respostas
a) Gestão financeira	00
b) Gestão de recursos humanos	10
c) Gestão do currículo e das práticas pedagógicas	02
5) Você considera importante o uso de indicadores de desempenho na gestão escolar?	
	Quantidade de respostas
a) Sim, são essenciais para avaliar o progresso e identificar áreas de melhoria	09
b) Podem ser úteis, mas não são imprescindíveis	03
c) Não vejo necessidade de utilizá-los	00
11) Quais são os maiores desafios enfrentados pela gestão escolar no que diz respeito à inclusão de tecnologias educacionais?	
	Quantidade de respostas
a) Acesso limitado à infraestrutura tecnológica	06
b) Engajar os professores em capacitações para o uso das tecnologias	06
c) Tecnologias educacionais não são relevantes para a escola	00
15) Quais são as principais estratégias adotadas pela escola para envolver a comunidade local?	
	Quantidade de respostas
a) Realização de eventos abertos à comunidade	11
b) Parcerias com instituições e organizações locais	01
c) Pouco ou nenhum esforço é feito para envolver a comunidade local	00
17) Na sua opinião, qual é o papel dos conselhos escolares na gestão escolar?	
	Quantidade de respostas
a) Têm participação ativa nas decisões e fiscalização das ações da escola	11
b) Têm um papel consultivo, mas com pouca influência nas decisões	01
c) Os conselhos escolares não são relevantes na gestão escolar	00

19) Em sua opinião, quais são os principais desafios da gestão escolar pública?	Quantidade de respostas
a) Adaptação às mudanças educacionais e tecnológicas	03
b) Melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem	09
c) Captação de recursos para responder as várias necessidades da escola	00
21) Quais são as estratégias utilizadas pela escola para monitorar e melhorar a qualidade dos serviços prestados (ensino, merenda, limpeza e etc.) aos alunos e à comunidade escolar?	Quantidade de respostas
a) Realizando pesquisas de satisfação com os alunos, pais e funcionários para obter feedback sobre a qualidade do serviço.	08
b) Implementando um sistema de avaliação interna que inclui análise de desempenho dos alunos, observação de aulas e avaliações dos pais.	04
c) Não há uma estratégia específica para monitorar e melhorar a qualidade do serviço.	00
22) Como a escola gerencia a comunicação interna e externa, incluindo a comunicação com os pais e a comunidade?	Quantidade de respostas
a) Designando um membro da equipe escolar para ser responsável pela comunicação com os pais e a comunidade de modo a garantir um canal de comunicação eficiente.	01
b) Utilizando plataformas online ou aplicativos móveis para facilitar a comunicação entre a escola, os pais e a comunidade.	11
c) A escola não possui um plano ou estratégia para gerenciar a comunicação com os pais e a comunidade.	00
23) Como a escola responde ao absenteísmo dos professores e funcionários?	Quantidade de respostas
a) Substituindo imediatamente professores e funcionários	08
b) Quando acontece falta de funcionários os alunos ficam no pátio da escola	01
c) A escola não possui estratégias específicas quando acontece falta de funcionários	01
d) Há orientadores de convivência, ou realizam outras atividades	02

ASPECTOS RELACIONAIS	
2) Em sua opinião, como a participação dos pais na gestão escolar pode beneficiar o desempenho dos alunos?	Quantidade de respostas
a) Fortalece o envolvimento dos alunos com a escola e promove uma melhor comunicação entre escola e família	12
b) Não vejo benefícios significativos	00
c) Os pais não deveriam participar da gestão escolar.	00
9) Atualmente como você descreve o papel da comunidade local na gestão escolar?	Quantidade de respostas
a) Parceria ativa e colaborativa com a escola	05
b) Participação ocasional em eventos escolares	07
c) Pouco ou nenhum envolvimento com a escola	00
12) Como você percebe o envolvimento dos estudantes nas decisões escolares?	Quantidade de respostas
a) Participam ativamente e têm voz nas decisões	09
b) Podem expressar suas opiniões, mas têm pouco impacto nas decisões	01
c) Não há envolvimento dos estudantes nas decisões	00
d) Participam mas o peso de pais e professores é maior	02
13) Como você considera a gestão democrática na escola?	Quantidade de respostas
a) Fundamental para promover a participação e a autonomia da comunidade escolar	12
b) Pode ser benéfica, mas não é essencial	00
c) Não vejo relevância na gestão democrática	00

16) Como a escola lida com situações de conflito entre membros da comunidade escolar?	Quantidade de respostas
a) Promove a mediação e o diálogo para a resolução dos conflitos	12
b) Lida com os conflitos de forma reativa, sem estratégias específicas	00
c) Os conflitos são abafados ou não são tratados adequadamente	00
24) Quais são as políticas adotadas pela escola em relação ao gerenciamento de conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos?	Quantidade de respostas
a) Estabelecimento de diretrizes claras e procedimentos formais para lidar com conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos, incentivando a resolução pacífica e o diálogo construtivo.	11
b) Oferecimento de programas de formação em resolução de conflitos e habilidades de comunicação para funcionários e alunos, visando a prevenção e a resolução de conflitos de forma saudável.	01
c) Não há políticas específicas para o gerenciamento de conflitos entre funcionários e entre funcionários e alunos.	00

ASPECTOS PEDAGÓGICOS	
6) Quais são as principais estratégias que a escola adota para promover a inclusão dos alunos com necessidades educacionais especiais?	Quantidade de respostas
a) Oferta de suporte pedagógico, além do atendimento com segundo professor	11
b) Apenas adapta materiais e recursos	00
c) Poucas ou nenhuma estratégia é adotada	00
d) Turmas com poucos alunos, por isso a oferta do AEE	01
8) Em sua opinião, como a gestão escolar pode promover a formação continuada dos professores?	Quantidade de respostas
a) Oferecendo cursos e capacitações regularmente através de parcerias	05
b) Incentivando a participação em eventos, conferências e plataformas de capacitação	07
c) Não vejo necessidade de formação continuada	00
14) Como a escola trabalha com a diversidade entre os alunos?	Quantidade de respostas
a) Valoriza a diversidade e promove ações de respeito e inclusão	12
b) Reconhece a diversidade, mas não adota ou pouco adota ações específicas	00
c) Não há uma abordagem direcionada para a diversidade cultural e étnica	00
18) Como a escola promove a formação de uma equipe pedagógica colaborativa?	Quantidade de respostas
a) Estimulando o trabalho em equipe e a troca de experiências entre os professores	12
b) A escola pouco valoriza o trabalho em equipe entre os professores; na maioria das vezes as iniciativas são individuais	00
c) Não há uma abordagem específica para promover a colaboração entre os professores	00
25) Quais são os maiores desafios pedagógicos enfrentados pelos gestores escolares na promoção da aprendizagem dos alunos?	Quantidade de respostas
a) Adaptar o currículo e as práticas pedagógicas às necessidades e habilidades individuais dos alunos, de modo a garantir uma educação inclusiva e equitativa.	03
b) Promover o engajamento dos alunos, tornando as aulas mais atrativas e motivadoras, de forma a estimular a participação ativa e a aprendizagem significativa.	07
c) Lidar com a diversidade de estilos de aprendizagem e ritmos de progressão dos alunos, buscando estratégias diferenciadas e	01

personalizadas para atender a cada um.	
d) Promover o engajamento dos alunos, com participação ativa.	01
26) Na sua opinião, como os gestores escolares podem incentivar a inovação pedagógica e a adoção de novas metodologias de ensino pelos professores?	Quantidade de respostas
a) Promovendo uma cultura de aprendizagem e experimentação, encorajando os professores a explorar novas abordagens pedagógicas e oferecendo espaços para compartilhamento de experiências e boas práticas.	09
b) Oferecendo oportunidades de desenvolvimento profissional específicas sobre metodologias inovadoras, como workshops, palestras e cursos, para capacitar os professores a implementá-las com confiança.	02
c) A falta de recursos humanos qualificados não afeta a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos de forma significativa.	01
27) Sobre o quantitativo de recursos humanos em sua escola:	Quantidade de respostas
a) Há em quantidade suficiente	03
b) A quantidade é insuficiente	08
c) Não sei	00
d) Outra, é apenas o gestor na escola.	01
28) Em continuação da questão anterior: se em alguma medida ocorre falta de recursos humanos qualificados, quais as consequências desta situação?	Quantidade de respostas
a) Sobrecarga de trabalho para os profissionais da educação, levando a uma redução na qualidade do ensino devido à falta de tempo e energia para planejar aulas eficazes.	11
b) Falta de especialização e conhecimento atualizado por parte dos professores, o que pode dificultar a transmissão de conhecimentos relevantes e aplicáveis às necessidades dos alunos.	01
c) A falta de recursos humanos qualificados não afeta a qualidade do ensino e o desempenho dos alunos de forma significativa.	00

ASPECTOS DE INFRAESTRUTURA	
7) Como você avalia a qualidade do ambiente físico da escola (instalações, equipamentos, etc.)?	Quantidade de respostas
a) Bem conservado e adequado às necessidades dos alunos	03
b) Alguns aspectos precisam ser melhorados	09
c) O ambiente físico é precário e inadequado	00
20) Como a escola está garantindo a manutenção do prédio escolar e dos equipamentos?:	Quantidade de respostas
a) Realizando inspeções regulares e reparos preventivos no prédio e equipamentos através de verbas provenientes do governo.	10
b) Buscando recursos financeiros e parcerias para investir na manutenção dos prédios e equipamentos.	01
c) Não há um plano definido para garantir a manutenção dos prédios e equipamentos, além do realizado pelo governo.	00
d) Recursos do governo e da APP	01

ASPECTO FINANCEIRO	
10) Como você avalia a transparência da gestão escolar em relação ao uso dos recursos financeiros?	Quantidade de respostas
a) Transparente, com informações disponíveis para toda a comunidade escolar	12
b) Alguns aspectos podem ser mais transparentes	00
c) A gestão dos recursos financeiros é pouco transparente	00

ANEXOS

Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Resolução 510/2016 do CNS)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulado “A gestão das escolas estaduais de Santa Catarina: limites, desafios e oportunidades”. O objetivo deste trabalho é analisar a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina na perspectiva de seus gestores. Para realizar o estudo será necessário que se disponibilize a participar voluntariamente na modalidade remota, preenchendo os instrumentos de coleta de dados anexados.

Para a instituição e para sociedade, esta pesquisa, por meio dos dados coletados e analisados se ampliará o conhecimento a respeito dos aspectos que fragilizam e que fortalecem a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina, uma vez que o olhar do gestor escolar na mudança da realidade educacional é essencial para promover experiências significativas e transformadoras na área da educação. De acordo com a resolução 510/2016 “Toda pesquisa com seres humanos envolve risco em tipos e gradações variados”. A sua participação terá risco mínimo, podendo ocorrer desconforto psicológico, uma vez que propõe uma reflexão sobre seu cotidiano de trabalho. Caso isso venha acontecer, a pesquisadora deverá ser comunicada e fará os devidos encaminhamentos para serviços de saúde que oferecem este tipo de suporte, sem qualquer ônus a você. Em virtude das informações coletadas serem utilizadas unicamente com fins científicos, fica garantido o total sigilo e confidencialidade das suas informações, através da assinatura deste termo, o qual receberá uma cópia. Mesmo após assinar este documento você tem o direito de pleitear indenização por reparação de danos que apresente nexos causal com a pesquisa. Como benefícios, o resultado do estudo poderá beneficiar as escolas

estaduais, seus professores e gestores, como também os setores da Secretaria de Estado da Educação quanto a possibilidades de revisão de práticas e processos administrativos. Você terá o direito e a liberdade de negar-se a participar desta pesquisa total ou parcialmente ou dela retirar-se a qualquer momento, sem que isto lhe traga qualquer prejuízo com relação ao seu atendimento nesta instituição, de acordo com a Resolução CNS nº510/16 e complementares.

Ao final da leitura do termo você poderá baixar em seu computador uma cópia deste documento assinada e rubricada pelo pesquisador responsável pelo estudo. Se preferir, poderá solicitar o termo diretamente ao pesquisador no e-mail indicado a seguir. Assim você terá acesso ao endereço, telefone e e-mail deste pesquisador e poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação a qualquer momento.

Para qualquer esclarecimento no decorrer da sua participação, estarei disponível através do telefone (49) 99972-6225, e-mail: singra@uniplaclages.edu.br, ou pelo endereço Av. Castelo Branco, 170, Bloco 1, Sala 1138. Se necessário também poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNIPLAC, na Av. Castelo Branco, 170, bloco 1, sala 1226, Lages SC, (49) 32511086, e-mail: cep@uniplaclages.edu.br.

Desde já, agradecemos sua participação,

Responsável pelo projeto: Singra Couto Strickert

Endereço para contato: Av. Castelo Branco, 170, Bloco 1, Sala 1138. Telefone para contato: (49) 99972-6225

E-mail: singra@uniplaclages.edu.br

Anexo 2 – Escala da Gestão Escolar Democrática (SAGE)

Quadro 5 – Escala da gestão escolar democrática e planejamento escolar

ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

ESCALA DE ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

Na atuação da Gestão Escolar Democrática, em cada nível, é mais provável identificar que:

EIXO	NÍVEL 1 Nível de 100	NÍVEL 2 Nível de 150	NÍVEL 3 Nível de 200	NÍVEL 4 Nível de 250	NÍVEL 5 Nível de 300	NÍVEL 6 Nível de 350 e 400	
Planejamento Escolar	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de planejamento, como planejamento coletivo, que contemplem a realização do PDE e do PDI (práticas e instrumentos necessários ao fazer escolar), o funcionamento cotidiano e a avaliação das ações planejadas, a avaliação institucional interna e considerações às necessidades educacionais como fundamentos para o processo.	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de planejamento, com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar, que contemplem o nível do PDE e do PDI (práticas e instrumentos necessários ao fazer escolar), a realização do cotidiano e a avaliação das ações planejadas, a avaliação institucional interna e considerações às necessidades educacionais como fundamentos para o processo.	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de avaliação do PDE, de implementação e avaliação da avaliação das ações planejadas, com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar.	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de planejamento e avaliação do PDE, de implementação e avaliação da avaliação institucional interna, considerando as necessidades educacionais como fundamentos para o processo, e com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar.	É necessário implementar as práticas de planejamento, com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar, de implementação e avaliação da avaliação institucional interna, considerando as necessidades educacionais como fundamentos para o processo, e com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar.	É necessário implementar as práticas de planejamento, com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar, de implementação e avaliação da avaliação institucional interna, considerando as necessidades educacionais como fundamentos para o processo, e com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar.	É necessário implementar as práticas de planejamento, com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar, de implementação e avaliação da avaliação institucional interna, considerando as necessidades educacionais como fundamentos para o processo, e com participação efetiva dos segmentos da comunidade escolar.
Gestão Democrática	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de gestão democrática que oportunizam a atuação efetiva das instâncias colegiais na direção, fiscalização, gestão e avaliação da escola, promovendo práticas de colaboração, participação e comunicação com a comunidade escolar e local, com vistas à efetivação da gestão participativa, divulgação as atividades da escola e do trabalho de seus funcionários educacionais, de forma transparente e em espaços acessíveis a toda comunidade e, finalmente o reconhecimento e o cumprimento das normas e regulamentações escolares, pactuadas coletivamente no PPP por toda a comunidade escolar.	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de gestão democrática que oportunizam a atuação efetiva das instâncias colegiais na direção, fiscalização, gestão e avaliação da escola, promovendo práticas de colaboração, participação e comunicação com a comunidade escolar e local, com vistas à efetivação da gestão participativa, divulgação as atividades da escola, de forma transparente e em espaços acessíveis a toda comunidade e, finalmente o reconhecimento e o cumprimento das normas e regulamentações escolares, pactuadas coletivamente no PPP por toda a comunidade escolar.	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de gestão democrática que oportunizam a atuação efetiva das instâncias colegiais na direção, fiscalização, gestão e avaliação da escola, promovendo as práticas de colaboração, participação e comunicação com a comunidade escolar e local, com vistas à efetivação da gestão participativa, divulgação as atividades da escola e os resultados de suas atividades educacionais, de forma transparente e em espaços acessíveis a toda comunidade e, finalmente o reconhecimento e o cumprimento das normas e regulamentações escolares, pactuadas coletivamente no PPP por toda a comunidade escolar.	É necessário implementar e formar permanentemente as práticas de gestão democrática que oportunizam a atuação efetiva das instâncias colegiais na direção, fiscalização, gestão e avaliação da escola, promovendo as práticas de colaboração, participação e comunicação com a comunidade escolar e local, com vistas à efetivação da gestão participativa, divulgação as atividades da escola e os resultados de suas atividades educacionais, de forma transparente e em espaços acessíveis a toda comunidade e, finalmente o reconhecimento e o cumprimento das normas e regulamentações escolares, pactuadas coletivamente no PPP por toda a comunidade escolar.	É necessário implementar as práticas de gestão democrática que oportunizam a atuação efetiva das instâncias colegiais na direção, fiscalização, gestão e avaliação da escola, de forma transparente e em espaços acessíveis a toda comunidade e, finalmente o reconhecimento e o cumprimento das normas e regulamentações escolares, pactuadas coletivamente no PPP por toda a comunidade escolar.	É necessário implementar as práticas de gestão democrática que oportunizam a atuação efetiva das instâncias colegiais na direção, fiscalização, gestão e avaliação da escola, de forma transparente e em espaços acessíveis a toda comunidade e, finalmente o reconhecimento e o cumprimento das normas e regulamentações escolares, pactuadas coletivamente no PPP por toda a comunidade escolar.	É necessário implementar as práticas de gestão democrática que oportunizam a atuação efetiva das instâncias colegiais na direção, fiscalização, gestão e avaliação da escola, de forma transparente e em espaços acessíveis a toda comunidade e, finalmente o reconhecimento e o cumprimento das normas e regulamentações escolares, pactuadas coletivamente no PPP por toda a comunidade escolar.

Fonte: Secretaria de Estado da Educação (2022).

Quadro 6 – Escala da gestão escolar democrática gestão de pessoas, formação e desenvolvimento, gestão financeira, cotidiano escolar.

EIXO	Na atuação da Gestão Escolar Democrática, em cada nível, é mais provável identificar que:					
	NÍVEL 1 De 100 a 130	NÍVEL 2 De 130 a 150	NÍVEL 3 De 150 a 170	NÍVEL 4 De 170 a 190	NÍVEL 5 De 190 a 210	NÍVEL 6 Maior ou igual a 210
Gestão de Pessoas	É necessário aprimorar e tomar permanentes as práticas de organização dos horários dos servidores da escola, a partir de critérios acordados coletivamente que favoreçam seu bom funcionamento; de supervisão dos registros de frequência dos servidores; da forma como é realizada a Avaliação Especial de Desempenho do Servidor em estágio probatório e; de registros das ocorrências indisciplinares dos servidores.	Estão implementadas práticas adequadas de organização dos horários dos servidores da escola, a partir de critérios acordados coletivamente que favoreçam seu bom funcionamento. É necessário aprimorar e tomar permanentes as práticas de supervisão dos registros de frequência dos servidores; da forma como é realizada a Avaliação Especial de Desempenho do Servidor em estágio probatório e; de registros das ocorrências indisciplinares dos servidores.	Estão implementadas práticas adequadas de organização dos horários dos servidores que favoreçam o bom funcionamento da escola; de supervisão dos registros de frequência dos servidores e; realização da Avaliação Especial de Desempenho do Servidor em estágio probatório. É necessário aprimorar e tomar permanentes as práticas de registros das ocorrências indisciplinares dos servidores.	Estão implementadas práticas adequadas de organização dos horários dos servidores que favoreçam o bom funcionamento da escola; de supervisão dos registros de frequência dos servidores; realização da Avaliação Especial de Desempenho do Servidor em estágio probatório e; de registros das ocorrências indisciplinares dos servidores.	Estão implementadas práticas adequadas de organização dos horários dos servidores que favoreçam o bom funcionamento da escola; de supervisão dos registros de frequência dos servidores; realização da Avaliação Especial de Desempenho do Servidor em estágio probatório e; de registros das ocorrências indisciplinares dos servidores.	Estão implementadas práticas adequadas e permanentes de organização dos horários dos servidores que favoreçam o bom funcionamento da escola; de supervisão dos registros de frequência dos servidores; realização da Avaliação Especial de Desempenho do Servidor em estágio probatório e; de registros das ocorrências indisciplinares dos servidores.
Formação e Desenvolvimento	É necessário implantar e tomar permanentes práticas que promovam os processos de formação continuada à comunidade escolar (professores, equipe gestora, demais servidores da escola e instâncias colegiadas), com vistas ao êxito escolar.	É necessário implantar e tomar permanentes práticas que promovam os processos de formação continuada à comunidade escolar (professores, equipe gestora, demais servidores da escola e instâncias colegiadas), com vistas ao êxito escolar.	É necessário aprimorar e tomar permanentes práticas que promovam os processos de formação continuada aos professores, à equipe gestora e aos demais servidores, com vistas ao êxito escolar. É necessário implantar e tomar permanentes práticas que promovam os processos de formação continuada às instâncias colegiadas, com vistas ao êxito escolar.	É necessário aprimorar e tomar permanentes práticas que promovam os processos de formação continuada aos professores, à equipe gestora e aos demais servidores, com vistas ao êxito escolar. É necessário implantar e tomar permanentes práticas que promovam os processos de formação continuada às instâncias colegiadas, com vistas ao êxito escolar.	Estão implementadas práticas adequadas que promovam os processos de formação continuada aos professores, à equipe gestora e aos demais servidores, com vistas ao êxito escolar. É necessário aprimorar e tomar permanentes práticas que promovam os processos de formação continuada às instâncias colegiadas, com vistas ao êxito escolar.	Estão implementadas práticas adequadas e permanentes que promovam os processos de formação continuada à comunidade escolar (professores, equipe gestora, demais servidores da escola e instâncias colegiadas), com vistas ao êxito escolar.
Gestão Financeira	Os recursos financeiros encaminhados à escola e eventualmente são utilizados na sua totalidade e raramente os prazos de aplicação e de prestação de contas são seguidos corretamente. É necessário implantar e tomar permanentes práticas adequadas de planejamento e de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, com transparência e envolvimento das instâncias colegiadas e da comunidade escolar.	Os recursos financeiros encaminhados à escola são utilizados na sua totalidade e eventualmente os prazos de aplicação e de prestação de contas são seguidos corretamente. É necessário implantar e tomar permanentes práticas adequadas de planejamento e de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, com transparência e envolvimento das instâncias colegiadas e da comunidade escolar.	Os recursos financeiros encaminhados à escola são utilizados na sua totalidade e os prazos de aplicação e de prestação de contas são seguidos corretamente. É necessário implantar e tomar permanentes práticas de planejamento e de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, com transparência e envolvimento das instâncias colegiadas e da comunidade escolar.	Os recursos financeiros encaminhados à escola são utilizados na sua totalidade e os prazos de aplicação e de prestação de contas são seguidos corretamente. É necessário aprimorar e tomar permanentes práticas de planejamento e de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, com transparência e envolvimento das instâncias colegiadas e da comunidade escolar.	Os recursos financeiros encaminhados à escola são utilizados na sua totalidade e os prazos de aplicação e de prestação de contas são seguidos corretamente. Estão implementadas práticas adequadas de planejamento e de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, com transparência e envolvimento das instâncias colegiadas e da comunidade escolar.	Os recursos financeiros encaminhados à escola são utilizados na sua totalidade e os prazos de aplicação e de prestação de contas são seguidos corretamente. Estão implementadas práticas adequadas e permanentes de planejamento e de prestação de contas dos recursos financeiros recebidos, com transparência e envolvimento das instâncias colegiadas e da comunidade escolar.
Cotidiano Escolar	É necessário implantar e tomar permanentes práticas que assegurem a organização do cotidiano escolar no que tange às rotinas de limpeza, de segurança, de alimentação escolar, de registros nos diários de classe, de escolha dos materiais didáticos-pedagógicos, de conservação e manutenção do espaço físico e dos equipamentos, promovendo ações e campanhas objetivando a participação da comunidade interna e externa na preservação e na conservação da escola. É necessário aprimorar práticas de supervisão do cumprimento do calendário escolar.	É necessário implantar e tomar permanentes práticas que assegurem a organização do cotidiano escolar no que tange às rotinas de limpeza, de segurança, de registros nos diários de classe, de escolha dos materiais didáticos-pedagógicos, de conservação e manutenção do espaço físico e dos equipamentos, promovendo ações e campanhas objetivando a participação da comunidade interna e externa na preservação e na conservação da escola. Estão implementadas práticas de supervisão do cumprimento do calendário escolar.	É necessário aprimorar e tomar permanentes práticas que assegurem a organização do cotidiano escolar no que tange às rotinas de limpeza, de segurança, de registros nos diários de classe, de escolha dos materiais didáticos-pedagógicos, de conservação e manutenção do espaço físico e dos equipamentos, promovendo ações e campanhas objetivando a participação da comunidade interna e externa na preservação e na conservação da escola. Estão implementadas práticas que assegurem as rotinas de alimentação escolar e supervisionam o cumprimento do calendário escolar.	Estão implementadas práticas que assegurem a organização do cotidiano escolar no que tange às rotinas de limpeza, de segurança, de alimentação escolar, de supervisão do cumprimento do calendário escolar, de registros nos diários de classe, de escolha dos materiais didáticos-pedagógicos, de conservação e manutenção do espaço físico e dos equipamentos. É necessário aprimorar e tomar permanentes práticas que promovam ações e campanhas objetivando a participação da comunidade interna e externa na preservação e na conservação da escola.	Estão implementadas práticas que assegurem a organização do cotidiano escolar no que tange às rotinas de limpeza, de segurança, de alimentação escolar, de supervisão do cumprimento do calendário escolar, de registros nos diários de classe, de escolha dos materiais didáticos-pedagógicos, de conservação e manutenção do espaço físico e dos equipamentos e de promoção de ações e campanhas objetivando a participação da comunidade interna e externa na preservação e na conservação da escola.	Estão implementadas práticas permanentes que assegurem a organização do cotidiano escolar no que tange às rotinas de limpeza, de segurança, de alimentação escolar, de supervisão do cumprimento do calendário escolar, de registros nos diários de classe, de escolha dos materiais didáticos-pedagógicos, de conservação e manutenção do espaço físico e dos equipamentos e de promoção de ações e campanhas objetivando a participação da comunidade interna e externa na preservação e na conservação da escola.

Fonte: Secretaria de Estado da Educação (2022).

Quadro 7 – Escala da gestão escolar democrática ambiente escolar e patrimônio escolar

EIXO	Na atuação da Gestão Escolar Democrática, em cada nível, é mais provável identificar que:					
	NÍVEL 1 <i>(de 100 a 150)</i>	NÍVEL 2 <i>(de 150 a 200)</i>	NÍVEL 3 <i>(de 200 a 250)</i>	NÍVEL 4 <i>(de 250 a 300)</i>	NÍVEL 5 <i>(de 300 a 350)</i>	NÍVEL 6 <i>(de 350 a 400)</i>
Ambiente Escolar <i>(clima organizacional)</i>	É necessário implantar e tornar permanentes práticas de promoção de um ambiente escolar orientado pelos princípios do PPP e pela função social da escola que contemplem: a valorização do trabalho desenvolvido pelos professores; o compromisso e a preocupação da equipe escolar com os estudantes; a prática do bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas da escola; o atendimento cordial, ético e respeitoso; e o relacionamento cooperativo com a equipe de trabalho, estudantes, pais e demais segmentos da comunidade escolar.	É necessário implantar práticas permanentes de promoção de um ambiente escolar orientado pelos princípios do PPP e pela função social da escola que contemplem: a valorização do trabalho desenvolvido pelos professores; o compromisso e a preocupação da equipe escolar com os estudantes; e a prática do bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas da escola; o relacionamento cooperativo com a equipe de trabalho, estudantes, pais e demais segmentos da comunidade escolar.	É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas de promoção de um ambiente escolar orientado pelos princípios do PPP e pela função social da escola que contemplem: a valorização do trabalho desenvolvido pelos professores; o compromisso e a preocupação da equipe escolar com os estudantes; a prática do bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas da escola; o atendimento cordial, ético e respeitoso; e o relacionamento cooperativo com a equipe de trabalho, estudantes, pais e demais segmentos da comunidade escolar.	Estão implantadas práticas de promoção de um ambiente escolar orientado pelos princípios do PPP e pela função social da escola que contemplem: a valorização do trabalho desenvolvido pelos professores; a prática do bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas da escola; e o atendimento cordial, ético e respeitoso.	Estão implantadas práticas adequadas de promoção de um ambiente escolar orientado pelos princípios do PPP e pela função social da escola que contemplem: a valorização do trabalho desenvolvido pelos professores; o compromisso e a preocupação da equipe escolar com os estudantes; a prática do bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas da escola; o atendimento cordial, ético e respeitoso; e o relacionamento cooperativo com a equipe de trabalho, estudantes, pais e demais segmentos da comunidade escolar.	Estão implantadas práticas adequadas e permanentes de promoção de um ambiente escolar orientado pelos princípios do PPP e pela função social da escola que contemplem: a valorização do trabalho desenvolvido pelos professores; o compromisso e a preocupação da equipe escolar com os estudantes; e a prática do bom relacionamento interpessoal entre todas as pessoas da escola; o atendimento cordial, ético e respeitoso; e o relacionamento cooperativo com a equipe de trabalho, estudantes, pais e demais segmentos da comunidade escolar.
Patrimônio Escolar	É necessário implantar e tornar permanentes práticas que promovam o acompanhamento do registro escolar dos estudantes. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que: assegurem a guarda dos documentos dos estudantes nos arquivos corrente e permanente, de forma organizada e conservada, e garantam a elaboração e a emissão dos documentos dos estudantes no prazo legal e de acordo com a legislação. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que assegurem a guarda e a emissão dos documentos dos professores e demais servidores da escola de forma organizada, atualizada e no prazo. É necessário implantar e tornar permanentes práticas de organização dos registros e dos arquivamentos dos prestações de contas, das atas de reuniões, dos atas de assembleias, dos atas de eleições e demais documentos das instâncias colegiadas. É necessário implantar e tornar permanentes práticas que assegurem o arquivamento e a acessibilidade dos documentos de criação e funcionamento da unidade escolar de forma adequada.	É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que promovam o acompanhamento do registro escolar dos estudantes. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que: assegurem a guarda dos documentos dos estudantes nos arquivos corrente e permanente, de forma organizada e conservada, e garantam a elaboração e a emissão dos documentos dos estudantes no prazo legal e de acordo com a legislação. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que assegurem a guarda e a emissão dos documentos dos professores e demais servidores da escola de forma organizada, atualizada e no prazo. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas de organização dos registros e dos arquivamentos dos prestações de contas, das atas de reuniões, dos atas de assembleias, dos atas de eleições e demais documentos das instâncias colegiadas. É necessário implantar e tornar permanentes práticas que assegurem o arquivamento e a acessibilidade dos documentos de criação e funcionamento da unidade escolar de forma adequada.	Estão implantadas práticas que promovam o acompanhamento do registro escolar dos estudantes, assegurem a guarda dos documentos dos estudantes nos arquivos corrente e permanente, de forma organizada e conservada, e garantam a elaboração e a emissão dos documentos dos estudantes no prazo legal e de acordo com a legislação. Estão implantadas práticas que assegurem a guarda e a emissão dos documentos dos professores e demais servidores da escola de forma organizada, atualizada e no prazo. Estão implantadas boas práticas de organização dos registros e dos arquivamentos dos prestações de contas, das atas de reuniões, dos atas de assembleias, dos atas de eleições e demais documentos das instâncias colegiadas. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que assegurem o arquivamento e a acessibilidade dos documentos de criação e funcionamento da unidade escolar de forma adequada.	Estão implantadas práticas que promovam o acompanhamento do registro escolar dos estudantes, assegurem a guarda dos documentos dos estudantes nos arquivos corrente e conservados, garantem a elaboração e a emissão dos documentos dos estudantes no prazo legal e de acordo com a legislação. Estão implantadas práticas que assegurem a guarda e a emissão dos documentos dos professores e demais servidores da escola de forma organizada, atualizada e no prazo. Estão implantadas boas práticas de organização dos registros e dos arquivamentos dos prestações de contas, das atas de reuniões, dos atas de assembleias, dos atas de eleições e demais documentos das instâncias colegiadas. Estão implantadas boas práticas que assegurem o arquivamento e a acessibilidade dos documentos de criação e funcionamento da unidade escolar de forma adequada.	Estão implantadas práticas adequadas que promovam o acompanhamento do registro escolar dos estudantes, assegurem a guarda dos documentos dos estudantes nos arquivos corrente e permanente, de forma organizada e conservada, garantem a elaboração e a emissão dos documentos dos estudantes no prazo legal e de acordo com a legislação. Estão implantadas práticas adequadas que asseguram a guarda e a emissão dos documentos dos professores e demais servidores da escola de forma organizada, atualizada e no prazo. Estão implantadas boas práticas de organização dos registros e dos arquivamentos dos prestações de contas, das atas de reuniões, dos atas de assembleias, dos atas de eleições e demais documentos das instâncias colegiadas. Estão implantadas boas práticas que assegurem o arquivamento e a acessibilidade dos documentos de criação e funcionamento da unidade escolar de forma adequada.	Estão implantadas práticas adequadas e permanentes que promovam o acompanhamento do registro escolar dos estudantes, assegurem a guarda dos documentos dos estudantes nos arquivos corrente e permanente, de forma organizada e conservada, garantem a elaboração e a emissão dos documentos dos estudantes no prazo legal e de acordo com a legislação. Estão implantadas práticas adequadas e permanentes que asseguram a guarda e a emissão dos documentos dos professores e demais servidores da escola de forma organizada, atualizada e no prazo. Estão implantadas excelentes práticas de organização dos registros e dos arquivamentos dos prestações de contas, das atas de reuniões, dos atas de assembleias, dos atas de eleições e demais documentos das instâncias colegiadas. Estão implantadas excelentes práticas que asseguram o arquivamento e a acessibilidade dos documentos de criação e funcionamento da unidade escolar de forma adequada.

Fonte: DUARTE, Priscilla Barcellos. Escola para todos e gestão escolar democrática em uma escola: o exemplo de Jureia Carneiro com o uso de técnicas de registro em livro. 2020. 207p. Dissertação (Especialização) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Programa de Pós-Graduação em Educação – Escola em Rede em História, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2020.

Fonte: Secretaria de Estado da Educação (2022).

Quadro 8 – Escala da gestão escolar democrática currículo e práticas pedagógicas e diversidade

EIXO		Na atuação da Gestão Escolar Democrática, em cada nível, é mais provável identificar que:					
		NÍVEL 1 De 140 a 149	NÍVEL 2 De 149 a 230	NÍVEL 3 De 230 a 375	NÍVEL 4 De 375 a 500	NÍVEL 5 De 500 a 570	NÍVEL 6 Mais de 570 a 720
Currículo e Práticas Pedagógicas		É necessário implantar e tornar permanentes práticas que: promovam a atualização do currículo escolar, contemplando os temas multidisciplinares, as áreas de conhecimento e a diversidade como princípio formativo; orientem e acompanhem as práticas docentes no planejamento e na execução de suas ações, em conformidade com o que foi pactuado no PPP; promovam o desenvolvimento e a aplicação de projetos pedagógicos escolares, com vistas ao êxito da aprendizagem dos estudantes; oportunizem horários e locais adequados para preparação de aulas pelos professores, reunindo-os por área de atuação, com foco no PPP e; promovam a comunicação eficaz junto aos pais/responsáveis sobre a vida escolar dos estudantes.	É necessário implantar e tornar permanentes práticas que: promovam a atualização do currículo escolar, contemplando os temas multidisciplinares, as áreas de conhecimento e a diversidade como princípio formativo; orientem e acompanhem as práticas docentes no planejamento e na execução de suas ações, em conformidade com o que foi pactuado no PPP; promovam o desenvolvimento e a aplicação de projetos pedagógicos escolares, com vistas ao êxito da aprendizagem dos estudantes; oportunizem horários e locais adequados para preparação de aulas pelos professores, reunindo-os por área de atuação, com foco no PPP e; promovam a comunicação eficaz junto aos pais/responsáveis sobre a vida escolar dos estudantes.	É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que: promovam a atualização do currículo escolar, contemplando os temas multidisciplinares, as áreas de conhecimento e a diversidade como princípio formativo; orientem e acompanhem as práticas docentes no planejamento e na execução de suas ações, em conformidade com o que foi pactuado no PPP; promovam o desenvolvimento e a aplicação de projetos pedagógicos escolares, com vistas ao êxito da aprendizagem dos estudantes; oportunizem horários e locais adequados para preparação de aulas pelos professores, reunindo-os por área de atuação, com foco no PPP e; promovam a comunicação eficaz junto aos pais/responsáveis sobre a vida escolar dos estudantes.	É necessário aprimorar práticas que: promovam a atualização do currículo escolar, contemplando os temas multidisciplinares, as áreas de conhecimento e a diversidade como princípio formativo; orientem e acompanhem as práticas docentes no planejamento e na execução de suas ações, em conformidade com o que foi pactuado no PPP; promovam o desenvolvimento e a aplicação de projetos pedagógicos escolares, com vistas ao êxito da aprendizagem dos estudantes; oportunizem horários e locais adequados para preparação de aulas pelos professores, reunindo-os por área de atuação, com foco no PPP e; promovam a comunicação eficaz junto aos pais/responsáveis sobre a vida escolar dos estudantes.	Estão implantadas práticas adequadas que: promovam a atualização do currículo escolar, contemplando os temas multidisciplinares, as áreas de conhecimento e a diversidade como princípio formativo; orientem as práticas docentes no planejamento e na execução de suas ações, em conformidade com o que foi pactuado no PPP; promovam o desenvolvimento e a aplicação de projetos pedagógicos escolares, com vistas ao êxito da aprendizagem dos estudantes; promovam a comunicação eficaz junto aos pais/responsáveis sobre a vida escolar dos estudantes.	Estão implantadas de forma permanente práticas que: promovam a atualização do currículo escolar, contemplando os temas multidisciplinares, as áreas de conhecimento e a diversidade como princípio formativo; orientem as práticas docentes no planejamento e na execução de suas ações, em conformidade com o que foi pactuado no PPP; promovam o desenvolvimento e a aplicação de projetos pedagógicos escolares, considerando problemáticas identificadas no cotidiano da escola, com vistas ao êxito da aprendizagem dos estudantes; oportunizem horários e locais adequados para preparação de aulas pelos professores, reunindo-os por área de atuação, com foco no PPP.
	Diversidade	É necessário implantar práticas que contemplem: o educar na alteridade; a consciência política e histórica da diversidade; o reconhecimento, a valorização da diferença e o fortalecimento das identidades; a sustentabilidade socioambiental; o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e; a laicidade do Estado e da escola pública. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que contemplem a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola. É necessário implantar práticas que atendam às políticas e aos programas de prevenção, criando oportunidades para atuação de serviços presentes na comunidade, em núcleos ou grupos de trabalho existentes na escola. É necessário implantar práticas que promovam as condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos, às adaptações curriculares e às diferentes formas de comunicação na escola.	É necessário implantar práticas que contemplem: o educar na alteridade; a consciência política e histórica da diversidade; o reconhecimento, a valorização da diferença e o fortalecimento das identidades; a sustentabilidade socioambiental; o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que contemplem a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola. Estão implantadas práticas que contemplem a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que atendam às políticas e aos programas de prevenção, criando oportunidades para atuação de serviços presentes na comunidade, em núcleos ou grupos de trabalho existentes na escola. É necessário implantar práticas que promovam as condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos, às adaptações curriculares e às diferentes formas de comunicação na escola.	É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que contemplem: o educar na alteridade; a consciência política e histórica da diversidade; o reconhecimento, a valorização da diferença e o fortalecimento das identidades; a sustentabilidade socioambiental; o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas. Estão implantadas práticas que contemplem a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola e a laicidade do Estado e da escola pública. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que atendam às políticas e aos programas de prevenção, criando oportunidades para atuação de serviços presentes na comunidade, em núcleos ou grupos de trabalho existentes na escola. É necessário implantar práticas que promovam as condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos, às adaptações curriculares e às diferentes formas de comunicação na escola.	Estão implantadas práticas que contemplem: o educar na alteridade; a consciência política e histórica da diversidade; o reconhecimento, a valorização da diferença e o fortalecimento das identidades; a sustentabilidade socioambiental; o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; a laicidade do Estado e da escola pública e; a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola. É necessário aprimorar e tornar permanentes práticas que atendam às políticas e aos programas de prevenção, criando oportunidades para atuação de serviços presentes na comunidade, em núcleos ou grupos de trabalho existentes na escola. Estão implantadas práticas que contemplem a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola. É necessário implantar práticas que promovam as condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos, às adaptações curriculares e às diferentes formas de comunicação na escola.	Estão implantadas práticas permanentes que contemplem: o educar na alteridade; a consciência política e histórica da diversidade; o reconhecimento, a valorização da diferença e o fortalecimento das identidades; a sustentabilidade socioambiental; o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; a laicidade do Estado e da escola pública; a igualdade de acesso, a permanência e a aprendizagem na escola. Estão implantadas práticas que atendem às políticas e aos programas de prevenção, criando oportunidades para atuação de serviços presentes na comunidade, em núcleos ou grupos de trabalho existentes na escola. Estão implantadas práticas que contemplem a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola. É necessário implantar práticas que promovam as condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos, às adaptações curriculares e às diferentes formas de comunicação na escola.	Estão implantadas práticas permanentes que contemplem: o educar na alteridade; a consciência política e histórica da diversidade; o reconhecimento, a valorização da diferença e o fortalecimento das identidades; a sustentabilidade socioambiental; o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; a laicidade do Estado e da escola pública; a igualdade de acesso, a permanência e a aprendizagem na escola. Estão implantadas práticas permanentes que atendem às políticas e aos programas de prevenção, criando oportunidades para atuação de serviços presentes na comunidade, em núcleos ou grupos de trabalho existentes na escola. Estão implantadas práticas permanentes que contemplem a igualdade de acesso, permanência e aprendizagem na escola. Estão implantadas práticas permanentes que promovam as condições de acessibilidade ao ambiente físico, aos recursos didáticos, às adaptações curriculares e às diferentes formas de comunicação na escola.

Fonte: Secretaria de Estado da Educação (2022).

Anexo 3 – Parecer Consubstanciado CEP**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP****DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

Título da Pesquisa: A GESTÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE SANTA CATARINA: LIMITES, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Pesquisador: SINGRA COUTO STRICKERT

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 73826623.7.0000.5368

Instituição Proponente: Universidade do Planalto Catarinense - UNIPLAC

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.341.272

Apresentação do Projeto:

O projeto intitulado "A GESTÃO DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE SANTA CATARINA: LIMITES, DESAFIOS E OPORTUNIDADES" corresponde a um projeto no âmbito do Mestrado em Educação. "Desenho: Este projeto se caracteriza como uma pesquisa de campo, de natureza quali-quantitativa, de caráter descritivo, exploratório e transversal. Do ponto de vista da sua natureza, será uma pesquisa aplicada pois "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais" (SILVA; MENEZES, 2005, p.20) e fornece subsídios à análise da gestão das escolas estaduais e Santa Catarina. Esta pesquisa é Quali-Quantitativa. Qualitativa pois do ponto de vista da forma de abordagem do problema há o reconhecimento da existência de uma ligação dinâmica entre a realidade concreta e o indivíduo, o estabelecimento de uma relação inseparável entre o mundo objetivo e a subjetividade pessoal, que não pode ser quantificado em valores numéricos. Na pesquisa qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados desempenham papéis essenciais. A coleta de dados ocorre diretamente no ambiente natural e o pesquisador é o elemento central desse processo. A natureza descritiva prevalece. Os pesquisadores costumam analisar seus dados de maneira indutiva. O foco primordial incide sobre o processo e sua significância (SILVA; MENEZES, 2005, p.20). Entretanto, Knechtel (2014) afirma que tanto a pesquisa qualitativa quanto a pesquisa quantitativa têm como foco central a perspectiva do indivíduo. Enquanto a pesquisa qualitativa se concentra na

proximidade com o sujeito, a pesquisa quantitativa emprega materiais e métodos precisos. Minayo (2009), ao abordar os enfoques qualitativos e quantitativos na pesquisa científica, esclarece que os cientistas sociais que empregam estatísticas buscam desenvolver modelos, descrever e elucidar fenômenos que geram regularidades, ao passo que a abordagem qualitativa mergulha no universo dos significados. Entre essas abordagens há uma interdependência complementar que, quando manuseada de forma teórica e prática hábil, proporciona uma ampla riqueza de informações (MINAYO, 2009). Trata-se ainda de uma pesquisa de caráter descritivo, pois tem como objetivo a caracterização de uma determinada população ou fenômeno, assim como a identificação de conexões entre variáveis relacionadas. Essa abordagem requer a utilização de métodos padronizados para a coleta de dados, tais como questionários e observações sistemáticas (SILVA; MENEZES, 2005). Seu caráter exploratório se justifica pelo fato de que se pretende criar uma maior familiaridade com o tema 'gestão escolar', tornando-o mais explícito. Tipicamente, essa abordagem se materializa por meio da inclusão de informações trazidas por indivíduos experientes no âmbito da pesquisa (GIL, 2008). Quanto a seus objetivos assume o design de levantamento (survey), recomendado principalmente como um método de pesquisa de natureza descritiva. Essa escolha é justificada pelo fato de que o levantamento é o método mais apropriado para detalhar de maneira precisa as características ou entendimentos de grupos, organizações e comunidades. Isso desempenha um papel significativo no processo de descrever de forma abrangente fatos, opiniões, crenças, valores, atitudes e outros aspectos relevantes (GIL; REIS NETO, 2020)."

Objetivo da Pesquisa:

Os objetivos descritos são: "Objetivo Primário: Analisar a gestão das escolas estaduais de Santa Catarina conforme a percepção de seus gestores. Objetivo Secundário: Especificamente pretende-se:

- (i) Examinar aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros, estruturais e relacionais presentes na gestão das escolas estaduais de Santa Catarina;
- (ii) Investigar limites, desafios e oportunidades na gestão das escolas estaduais de Santa Catarina;
- (iii) Fazer contribuições ao processo de gestão das escolas estaduais de Santa Catarina, por meio de um documento encaminhado à SED."

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios são descritos da seguinte forma: "Riscos: Análise de riscos: Define-se que a exposição dos participantes será de risco mínimo, uma vez que não será realizada qualquer intervenção ou modificação intencional nas variáveis fisiológicas dos indivíduos.

Desse modo, a pesquisa não apresenta qualquer risco de ordem física para os participantes. Entretanto poderá ocasionar desconforto psicológico, uma vez que propõe uma reflexão sobre o processo de gestão escolar sob sua responsabilidade. Caso isso venha acontecer, a pesquisadora deverá ser comunicada e fará os devidos encaminhamentos para os serviços da rede SUS que oferecem suporte, sem ônus ao participante. Observa-se ainda que mesmo depois de ter manifestado sua concordância quanto a participação na pesquisa, o participante mantém o direito de pleitear reparação por danos que apresentem nexo causal com sua pesquisa.

Em razão do disposto pela Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde, Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, no ofício circular nº /2021/CONEP/SECNS/MS, datado em 24 de fevereiro de 2021, informa-se que: Além dos riscos e benefícios relacionados com a participação na pesquisa, riscos próprios do ambiente virtual e dos meios eletrônicos poderão estar presentes. Em relação a estes, ainda que todas as medidas de segurança possíveis sejam adotadas pela pesquisadora, há limitações para se assegurar a total e irrestrita confidencialidade. Caso alguma violação nos dados venha a acontecer, os participantes serão imediatamente informados e medidas cabíveis serão adotadas.

- O convite à participação na pesquisa será feito com a utilização recursos que impeçam a identificação dos convidados e a visualização dos seus dados de contato (e-mail, telefone, etc.) por terceiros.
- O convite individual à participação enviado por e-mail será enviado na forma de lista oculta.
- O convite individual à participação esclarecerá o(a) candidato(a) a participante de pesquisa, que antes de responder às perguntas do pesquisador disponibilizadas em ambiente não presencial ou virtual (questionário/formulário), será apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a sua anuência.
- A pesquisadora enfatizará no convite a importância do(a) participante de pesquisa guardar em seus arquivos uma cópia do documento eletrônico.
- Será assegurado ao(a) participante de pesquisa o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento.

Benefícios:

Em relação aos benefícios, a pesquisa possibilitará a produção de conhecimentos que possam contribuir à proposição de alternativas estratégicas à melhoria dos processos de gestão escolar das escolas estaduais de Santa Catarina."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Vide item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Recomendações:

Vide item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não há pendências ou inadequações.

Considerações Finais a critério do CEP:

O desenvolvimento da pesquisa, deve seguir os fundamentos, metodologia e preposições, do modo em que foram apresentados e avaliados por este CEP, qualquer alteração, deve ser imediatamente informada ao CEP-UNIPAC, acompanhada de justificativa.

O pesquisador deverá observar e cumprir os itens relacionados abaixo, conforme descrito na Resolução nº 466/2012.

- a) Desenvolver o projeto conforme delineado;
- b) Elaborar e anexar na Plataforma Brasil os relatórios parcial e final;
- c) Apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento;
- d) Manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa;
- e) Encaminhar os resultados da pesquisa para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico integrante do projeto; e
- f) Justificar fundamentalmente, perante o CEP ou a CONEP. Interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2203492.pdf	30/08/2023 15:37:41		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_de_Consentimento_Livre_Esclarecido.pdf	30/08/2023 15:36:30	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito
Declaração de Concordância	Ciencia_e_concordancia.pdf	30/08/2023 15:23:01	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_CEP.pdf	30/08/2023 15:15:43	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito
Outros	Instrumento_de_coleta_de_dados.pdf	30/08/2023 15:11:47	LILIA APARECIDA KANAN	Aceito

Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	Declaracao_pesquisadora.pdf	30/08/2023 10:59:25	SINGRA COU-TO STRICKERT	Aceito
Folha de Rosto	SINGRA.pdf	30/08/2023 10:55:29	SINGRA COU-TO STRICKERT	Aceito

Situação do Parecer: Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP: Não

LAGES, 03 de Outubro de 2023

Assinado por:

Elisa Maria Rodriguez Pazinatto Telli
(Coordenador(a))