



O OLHAR PARA AS AÇÕES DE UMA GESTÃO ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE LAGES SC

THE PERSPECTIVE ON THE ACTIONS OF A SCHOOL MANAGEMENT IN THE CITY OF LAGES SC

Grazielle da Fonseca Tameirão *
Samara Rodrigues dos Santos **

RESUMO:

Este estudo investiga como a gestão escolar incentiva a participação da comunidade nas decisões educacionais em uma escola estadual de Lages, SC, que, com um IDEB de 6,2 em 2021, demonstra características de gestão democrática. A pesquisa justifica-se pelo desempenho proficiente da escola e busca entender os fatores que contribuem para esse resultado. A metodologia adota um estudo de caso, utilizando entrevistas semiestruturadas com a equipe administrativa e questionários para professores, pais e alunos, com análise quantitativa e qualitativa, por meio de estatísticas descritivas e análise textual discursiva. A pesquisa contribui para a gestão democrática ao oferecer insights que influenciam decisões e destacam a interdependência entre os segmentos escolares. Conclui-se que, apesar dos avanços, ainda há obstáculos a serem superados para garantir uma participação autêntica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Democrática. Ações da Gestão. Comunidade Escolar.

ABSTRACT:

This study investigates how school management encourages community participation in educational decision-making in a state school in Lages, SC. With an IDEB score of 6.2 in 2021, the school reflects characteristics of democratic management. It justifies its focus by highlighting the school's proficient performance and seeks to uncover the factors driving to this result. Employing a case study approach, it uses semi-structured interviews with the administrative team and questionnaires for teachers, parents, and students. The analysis integrates both quantitative and qualitative methods, including descriptive statistics and discursive textual analysis. The findings provide valuable insights into democratic management, influencing decision-making processes and emphasizing the interconnectedness of school stakeholders. Despite progress, the study reveals ongoing challenges that must be addressed to achieve genuine participation.

KEYWORDS: Democratic management. Management actions. School community.

* grazi83@uniplaclages.edu.br

** rodrigues19samara@uniplaclages.edu.br

Introdução

O envolvimento da comunidade escolar nas decisões pedagógicas é essencial para uma gestão democrática, promovendo diálogo e colaboração. A gestão atua como mediadora, adotando estratégias para aproximar a comunidade das decisões que influenciam a aprendizagem e a estrutura pedagógica. Assim, a questão central que orienta esta pesquisa é: "Como as ações da gestão escolar podem viabilizar a participação da comunidade nas decisões educacionais de uma escola da rede estadual de ensino do município de Lages, SC?".

Esse estudo busca compreender e detalhar as práticas e estratégias de gestão que incentivam a presença ativa da comunidade escolar nas decisões pedagógicas. Em particular, explora-se o papel dos estudantes, professores e famílias na construção de um Projeto Pedagógico que esteja alinhado aos objetivos de aprendizagem e às necessidades da escola. A relevância dessa temática está respaldada por autores como PARO (2016), LÜCK (2011), LIBÂNEO (2007), VEIGA (2005) entre outros, que destacam a importância da participação coletiva e os desafios de implementar uma gestão democrática efetiva no contexto educacional brasileiro.

A pesquisa tem como objetivo investigar as ações da gestão que viabilizam a participação da comunidade nas decisões educacionais, verificar o envolvimento dos diferentes segmentos escolares nas tomadas de decisão e analisar as participações das famílias e dos estudantes sobre as práticas de participação incentivadas pela gestão.

O estudo caracteriza-se como um estudo de caso em uma escola da rede estadual de ensino do município de Lages, SC. Esse tipo de estudo de acordo com RAUPP E BEUREN (2006), com base em YIN (2002), discorre que a investigação de eventos da vida real deve preservar suas características holísticas e significativas, abordando aspectos como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, transformações em áreas urbanas, relações internacionais e a evolução de setores específicos.

A escola foi escolhida por seu desempenho acima da média no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) de 2021, com a nota de 6,2, e por suas práticas de gestão democrática. A instituição selecionada possui grêmio estudantil e promove eleições para o cargo de direção. Esses aspectos tornam a escola um objeto relevante para a análise das práticas de gestão participativa.

A pesquisa envolve a equipe administrativa, professores, estudantes dos anos finais do ensino fundamental e seus responsáveis. A amostra inclui uma gestora, uma assessora, 15 professores, 15 estudantes e 15 responsáveis. Os dados foram coletados por entrevistas com a gestão e questionários com professores, estudantes e pais ou responsáveis. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa sobre o parecer 6.977.889.

A análise dos dados seguiu uma abordagem quantitativa e qualitativa, integrando análise estatística descritiva e análise textual discursiva. Espera-se que os resultados deste estudo contribuam para o fortalecimento da gestão democrática na educação, oferecendo perspectivas sobre práticas que incentivam a participação coletiva e destacando os fatores que contribuem para um ambiente educacional inclusivo e colaborativo.

Gestão escolar democrática: desafios e limitações de um princípio educacional

A gestão democrática visa fortalecer as relações entre todos os segmentos educacionais, promovendo a participação ativa de todos nas ações da escola. Ela contribui para a melhoria da qualidade da educação, sendo essencial o envolvimento eficaz das pessoas em busca de um objetivo comum. Como afirma BASTOS *et al.*, (1999, P. 55), “A gestão democrática deve ser um instrumento de transformações das práticas escolares, não a sua reiteração.” Para que a gestão democrática seja realmente transformadora, é necessário que ela seja praticada com autenticidade, onde cada membro da comunidade escolar tenha a oportunidade real de contribuir, influenciar e sentir-se corresponsável pela trajetória educacional da escola, onde essa corresponsabilidade reflita diretamente no Clima Organizacional.

O Clima Organizacional é a atmosfera percebida por todos os segmentos da comunidade escolar diante das práticas, relações e da cultura que predomina dentro da escola. “Dada a própria natureza das organizações, constituídas de indivíduos e grupos com diferentes visões, necessidades, valores, interesses, [...], o conflito é uma realidade sempre presente” [...] (VEIGA *et al.*, 1996, P. 46).

Mas a forma como o gestor escolar lida com essas situações, irá determinar o clima organizacional da escola. “Clima organizacional pode-se dizer que é uma forma constante pela qual as pessoas, à luz de suas próprias características, experiências e expectativas, percebem e reagem às características organizacionais” (SILVA, 2001, p. 53). Logo, “o estilo de liderança praticado tem influência direta no clima organizacional [...], no que se refere a qualidades como flexibilidade organizacional, sentido de pertença, reconhecimento e comunicação” (CORREIA; SÁ, 2021, p. 15).

Nesse sentido, uma liderança que promova um clima positivo é crucial para viabilizar a gestão democrática com participação e corresponsabilidade de todos.

Contudo, essa participação enfrenta limitações devido a desafios internos e externos ao ambiente escolar. Segundo PARO (2016, P.54) “[...] aos determinantes internos à unidade escolar, podemos falar em quatro tipos de condicionantes: materiais, institucionais, político-sociais e ideológicos”.

Entre esses condicionantes, destacam-se também questões estruturais, como a falta de tempo dos gestores, falta de uma comunicação efetiva, flexibilização de horários para uma maior participação da comunidade e a alta rotatividade dos professores.

Os condicionantes materiais de participação referem-se às condições objetivas de estrutura e funcionamento que influenciam as relações e práticas internas na escola, incluindo infraestrutura, equipamentos, materiais didáticos e outros elementos essenciais ao funcionamento diário da instituição.

[...] as condições objetivas, concretas, são aquelas que já existem, aquelas que na escola pública são providas, dadas pelo poder público, implícitas nas políticas públicas educacionais. Seguramente, existirão outras que podem ser conquistadas e outras que podem ser transformadas pela ação do coletivo da escola e que passam a se incorporar àquelas já existentes. Afinal, as condições objetivas materiais, tanto determinam como podem ser determinadas pelo homem (BETINI, 2009, p.91 *apud* SABIA; SORDI, 2021, p.131).

Essas condições estão implícitas nas políticas públicas educacionais, sendo planejadas e providas com o objetivo de atender às demandas básicas da escola.

Os condicionantes institucionais internos são fundamentais para a participação na escola. O ambiente escolar é frequentemente marcado por uma estrutura hierárquica e centralizadora, onde o diretor ocupa o papel central, o que muitas vezes limita a participação dos demais segmentos nas decisões escolares. Segundo PARO (2016, p.56-57):

Diante da atual organização formal da escola pública, podemos constatar o caráter hierárquico da distribuição da autoridade, que a estabelecer relações verticais, de mando e submissão, em prejuízo de relações horizontais, favorável ao envolvimento democrático e participativo.

As decisões, no contexto da organização formal da escola pública, são impostas por aqueles que detêm a autoridade hierárquica, geralmente a equipe gestora, que inclui a direção e outros líderes administrativos.

No que se refere aos condicionantes político-sociais, é possível que haja divergências de interesses de sujeitos que se relacionam no ambiente escolar, “[...] todos são trabalhadores, no sentido mais amplo do termo.” (PARO, 2016, p.58). As relações entre família e escola no interior das suas múltiplas relações acontecem de forma desarmoniosa e conflituosa com interesses antagônicos.

Os condicionantes ideológicos geralmente estão presentes no ambiente escolar, e constituem-se em “[...] todas as concepções e crenças sedimentadas historicamente na personalidade de cada pessoa e que movem suas práticas e comportamentos no relacionamento com os outros” (PARO, 2016, p.59). Dessa forma, essas ideias, enraizadas, moldam a disposição de cada indivíduo para participar e interagir, podendo tanto facilitar quanto limitar a colaboração e o diálogo no ambiente escolar.

Os condicionantes estruturais são fatores organizacionais e institucionais que influenciam a participação na gestão escolar, abrangendo políticas de contratação e condições de trabalho dos professores, impactando a estabilidade, o clima organizacional e a continuidade dos projetos pedagógicos. Paro (2016) alerta sobre a importância de não usar os determinantes estruturais como justificativa para a inação. Essa perspectiva ressalta que, mesmo diante de condições limitadoras, é possível e necessário buscar alternativas e soluções no contexto escolar.

Resultados e discussões

A seguir, serão apresentadas as análises dos dados produzidos no estudo de caso, tendo em vista que o objetivo de estudos é investigar as ações da gestão que viabilizam a participação comunitária nas decisões educacionais. A técnica de coleta de dados foi entrevistas semiestruturadas com a equipe administrativa e questionários semiestruturados para professores e para pais/responsáveis e estudantes, questionário com perguntas fechadas.

A construção do diálogo entre o referencial teórico e os dados coletados nas entrevistas e questionários foi realizada por meio de uma abordagem mista, combinando análise quantitativa e qualitativa, ou seja, comparadas, encontrando seus pontos comuns, divergentes e os complementares, estruturando assim as categorias de análise. Esse processo foi embasado em duas principais metodologias: as estatísticas descritivas e a análise textual discursiva. Esse processo envolveu a comparação entre os dados coletados e as teorias existentes, buscando identificar semelhanças, contradições e aspectos adicionais entre eles. Com isso, emergiram dos dados produzidos as seguintes categorias, divididas em duas dimensões:

- Dimensão das Práticas Cotidianas de gestão:

a) Gestão e Fatores institucionais e estruturais; b) Alta Rotatividade de Professores; c) Influência da Cultura e Liderança; Comunicação eficaz.

- Dimensão das ações de construção da gestão democrática:

a) Envolvimento Ativo da Comunidade Escolar; b) eleição do gestor escolar; c) espaços de participação formal; d) participação coletiva no projeto político-pedagógico.

Dimensão das práticas cotidianas de gestão

A dimensão das práticas cotidianas de gestão refere-se às ações concretas realizadas no dia a dia escolar para organizar, coordenar e promover a integração dos diversos atores da comunidade educativa. Segundo PARO (2016, p. 97), [...] “é buscar a integração das práticas políticas com as atividades administrativas, procurando tirar proveito do caráter político e administrativo das práticas que se dão no cotidiano da escola”.

Essas práticas incluem a construção de um ambiente colaborativo, o incentivo à participação democrática e a mediação de conflitos, buscando alinhar objetivos pedagógicos e administrativos às necessidades da escola. Elas refletem o comprometimento da gestão com a inclusão e transparência, mas enfrentam desafios como a centralização do poder, que restringe práticas verdadeiramente democráticas na comunidade escolar.

Gestão e Fatores institucionais e estruturais

A centralização do poder nas instâncias superiores, somada a um modelo hierárquico de decisões, impacta profundamente a gestão escolar.

As condições de trabalho na escola são afetadas por uma estrutura que limita a participação de professores, alunos e famílias nas decisões. Políticas institucionais, como contratações temporárias de professores e decisões centralizadas, prejudicam a continuidade e a qualidade pedagógica. Além disso, desafios como burocracia, comunicação ineficaz e falta de flexibilidade de horários dificultam a maior participação da comunidade.

É nesse sentido, portanto, que vejo a necessidade de a escola organizar-se democraticamente com vistas aos objetivos transformadores (quer dizer: objetivos articulados aos interesses dos trabalhadores). E aqui subjaz, portanto, o suposto de que a escola só poderá desempenhar um papel transformador se estiver junto com os interessados, se se organizar para atender aos interesses (embora nem sempre conscientes) das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras) (PARO, 2016, p.17).

A citação defende que a escola deve se organizar democraticamente para ser um agente de transformação social, atendendo aos interesses das camadas trabalhadoras.

Alta Rotatividade de Professores

Um dos fatores estruturais que têm inviabilizado uma maior participação principalmente de docentes, é a alta rotatividade dos professores contratados por tempo determinado, como um fator que compromete a continuidade dos projetos escolares e a construção de vínculos, essenciais para uma gestão colaborativa.

A pesquisa demonstrou que 67% dos professores informaram que atuam há um ano e somente 33% informaram que estão na escola a mais de quatro anos. Isso pode representar, desafios para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para o compartilhamento de experiências, dificultando a consolidação de um trabalho colaborativo e contínuo dentro da escola.

Uma das respostas obtidas no questionário dos professores reafirma a alta rotatividade como uma das maiores dificuldades para que se tenha uma participação mais efetiva dos professores: *Acredito que a escola não consegue que os professores tenham uma participação mais efetiva, pela rotatividade de professores* (Professor I)

Essa mudança frequente não só prejudica a qualidade do ensino, mas também compromete a produção e implementação de um PPP que seja coerente e eficiente, capaz de orientar a escola para atingir seus objetivos educacionais. Cunha (2019, p. 4) afirma que isso afeta a construção das relações interpessoais entre os docentes e atrapalha a coesão de ideias que vem se solidificando pela interação do grupo. Isso acaba afetando o clima organizacional e a capacidade de lidar com os desafios de forma coletiva. Alves *et al.*, (2023) afirmam que cada escola tem seus projetos pedagógicos específicos e essas mudanças frequentes impedem a aproximação dos professores contratados desses projetos tão importantes para os alunos. A lei Complementar Nº 668, Secretaria Estadual de Santa Catarina de 28 de dezembro de 2015, em seu artigo 18, § 1º esclarece que:

Na hipótese de a unidade escolar de lotação do titular do cargo de Professor não oferecer o quantitativo de horas-aula previsto no *caput* deste artigo, considerada a respectiva jornada de trabalho

semanal, as horas-aula remanescentes deverão ser ministradas em outra unidade escolar, observada a distância máxima de 20 (vinte) quilômetros, da unidade escolar de lotação.

O professor assume então um papel de “tapa buracos”, que precisa se deslocar de um lugar para outro para complementar a sua carga horária e ser um paliativo na falta de professores.

A falta de concursos públicos também contribui para essa alta rotatividade de professores pois cria um ciclo de instabilidade que compromete tanto a qualidade da educação quanto a consolidação de uma equipe docente coesa e comprometida a longo prazo. A Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996), traz em seu artigo 67, inciso 1, que:

[...] os sistemas de ensino promoverão a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, inclusive nos termos dos estatutos e dos planos de carreira do magistério público: I - ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos (BRASIL, 1996).

É necessário pensar em políticas de valorização e estabilidade dos professores, de modo a garantir que o corpo docente permaneça por tempo suficiente para participar ativamente na construção de uma identidade escolar.

Influência da Cultura e Liderança

A rotatividade, a centralização do poder e a limitação da participação contribuem para um ambiente escolar mais rígido ou inseguro, que afeta a satisfação e o desempenho dos envolvidos. Para isso, também é essencial compreender que cada escola é composta por valores, crenças e práticas que foram estabelecidas ao longo do tempo e orientam a forma como as pessoas devem agir e interagir dentro da instituição e é essa cultura organizacional que cria a base para o clima organizacional.

O comportamento humano que contribui para a urdidura do tecido climático e cultural da escola é em grande parte condicionado situacionalmente, uma vez que a pessoa aprende conforme os estímulos oferecidos e apresentados nos ambientes em que convive e se expressa (LUCK, 2011, p. 45)

Dessa forma, o clima organizacional influi diretamente em como o professor e os demais segmentos percebem a cultura organizacional da escola.

A análise dos dados sobre o clima organizacional da escola, com base nas respostas dos professores, apresenta uma visão mista sobre colaboração, suporte da administração e comunicação, além de revelar diferentes fatores que motivam os docentes. Os fatores que promovem maior motivação entre os professores variam, o que evidencia a necessidade de a gestão escolar adotar uma abordagem multifacetada para atender às diferentes expectativas: 23% destacam a comunicação aberta e transparente como a principal motivadora; 21% consideram o feedback positivo e o reconhecimento como os maiores motivadores; 20% sentem-se mais motivados com o envolvimento nas tomadas de decisão; 20% apontam o suporte em situações de conflito como essencial para sua motivação; 16% mencionam oportunidades de desenvolvimento profissional como um fator importante.

[...] estudar o modo de ser e de fazer da escola, e buscar compreender os aspectos que os produzem e sustentam, constitui importante condição para que gestores possam atuar em relação aos fatores que criam e mantêm esse processo cultural, a fim de que possam atuar com bases mais sólidas e bem fundamentadas e exerçam, de modo efetivo, a responsabilidade que assumem de liderar e orientar o modo de ser e de fazer da escola (LUCK, 2011, p. 22).

O gestor, ao atuar com bases sólidas e bem fundamentadas, consegue exercer uma liderança mais eficaz, guiando a escola de forma consciente e embasada. Dessa forma, ele ou ela pode orientar as ações de maneira mais assertiva, impactando positivamente a qualidade do ensino, a formação dos alunos e o clima escolar

Comunicação eficaz

A comunicação é um fator que desempenha um papel crucial na construção de um ambiente escolar mais transparente e participativo. Ao manter canais abertos e eficazes de diálogo, a gestão escolar facilita a troca de informações entre todos os membros da comunidade escolar.

A comunicação entre diretor e professor, especialmente nos feedbacks, é essencial para fortalecer as práticas pedagógicas e o desenvolvimento profissional. Um feedback claro e respeitoso ajuda o professor a reconhecer seus sucessos e identificar áreas de melhoria.

A diretora enfatiza na entrevista que: *Exatamente, a gente sempre valoriza, valoriza o ser humano primeiro de tudo. Por que às vezes têm professores que chegam que têm seis, sete graduações e muitas vezes, isso, não modifica muita coisa. Então a gente precisa observar o pedagógico, muitas vezes, eu estou indo na sala de aula e a gente consegue observar. E aí o que a gente faz? Chama o professor para dar o feedback. “Professora, seria interessante naquela aula que eles estavam agitados, você fazer dessa forma. Então a gente costuma fazer dessa forma e muitas vezes, eu até digo para eles, quando eu vou em sala de aula eu vou para alimentar as minhas veias, por que, 22 anos em sala de aula não foi 22 dias e isso mexe com o emocional (Diretora).*

A diretora aponta que prioriza as relações interpessoais acima das qualificações formais. Para ela, embora a formação acadêmica seja importante, a prática pedagógica e a atuação em sala de aula são fundamentais. Ao oferecer feedback construtivo, a gestão escolar demonstra comprometimento com o aprimoramento da prática pedagógica.

Muitas vezes o professor tem dificuldade de aceitar opiniões de outras pessoas com relação a sua prática, e isso pode interferir na relação que estabelece com a direção da escola.

Há o entendimento de que nesse espaço o professor tem autonomia e que ao fechar a porta é ele que determina o que lá vai acontecer. Há ainda o entendimento de que se alguém for assistir sua aula, isso corresponderia a uma intromissão de seu espaço privilegiado e que também representaria uma desconfiança de sua competência. Essa cultura de distanciamento do diretor em relação à ação pedagógica está associada à cultura do individualismo e do corporativismo comumente registrados em nossas escolas, cujo antídoto é, por certo, o fortalecimento da noção de que todos estão a serviço da melhoria da qualidade do ensino e de que essa melhoria é processo dinâmico que demanda ação conjunta e colaborativa, assim como o desenvolvimento da competência dos professores na realização desse trabalho, que pode ser facilitado pelo feedback de outro profissional (LUCK, 2009, p. 102).

A colaboração é crucial para um ambiente de ensino eficaz e uma gestão democrática. Para fortalecer a parceria escola-família, é essencial que educadores sejam acessíveis, acolhedores e claros na comunicação, demonstrando empatia.

A comunicação entre escola e família pode falhar quando convites e oportunidades de participação não são bem transmitidos. Isso indica que a escola pode estar usando canais inadequados ou pouco claros, dificultando o envolvimento dos pais. Segundo Paro (2016, p. 50), “não basta, entretanto, ter presente a necessidade de

participação da população na escola, é preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade”, do contrário, o princípio da gestão democrática não passaria de um mero enfeite documental.

Em entrevista com a assessora, a pesquisadora à pergunta sobre qual seria o maior problema de articulação entre gestão, pais e professores:

- Eu acho que talvez, ... falar a mesma coisa, né. Gestão, professor, passar pro pai a mesma coisa, e essa..., essa parceria que tem que ter. Eu acho que isso precisa bastante. Temos bastante, mas também, tem defasagem em alguns setores (Assessora).

Percebe-se há um problema de comunicação entre professores e gestores que, ao não compreenderem as informações passadas pela gestão, promovem a desinformação dos pais. Isso pode reduzir o engajamento e a participação ativa nas discussões e no acompanhamento da vida escolar dos filhos.

As escolas continuam dando pouca importância à transparência nas decisões e ao aprimoramento das formas de comunicação com professores, alunos e pais. Referimo-nos a dois aspectos: a) a comunicação como qualidade e competência dos indivíduos, isto é, saber comunicar-se com os outros e ouvi-los; b) a comunicação como característica dos processos de gestão, uma vez que as pessoas precisam estar informadas das diretrizes do sistema de ensino, do que acontece na escola, das normas e rotinas administrativas etc (LIBÂNEO *et al.*, 2012, p. 523-524).

Assim, compreende-se que a comunicação eficaz é um pilar fundamental para a gestão escolar. A ausência de diálogo e clareza gera mal-entendidos e prejudica as relações dentro da escola, afetando diretamente a qualidade do ambiente e dos processos educacionais.

Dimensão das ações de construção da gestão democrática

A dimensão das ações de construção da gestão democrática abrange iniciativas voltadas à promoção da participação ativa e corresponsável de todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões e práticas institucionais. Segundo PARO (2016, p. 17), “na medida em que se conseguir a participação de todos os setores da escola [...] nas decisões sobre os seus objetivos e seu funcionamento, haverá melhores condições para pressionar os escalões superiores a dotar a escola de autonomia e de recursos”. Esse processo envolve a criação de espaços de diálogo, valorização da diversidade e

fortalecimento da transparência e representatividade, promovendo colaboração e autonomia para construir uma escola mais justa, inclusiva e alinhada à comunidade.

Envolvimento Ativo da Comunidade Escolar

Ao abordar a participação ativa, é essencial incentivar o envolvimento da comunidade escolar em questões que transcendam o aprendizado e comportamento.

Ao analisar as respostas, percebe-se uma participação restrita dos professores, como indicado na pesquisa por 47% que são apenas convocados para discutir aprendizado e disciplina, os 18% que dizem ser os horários incompatíveis e os 7% que não se envolvem, contraria a essência de uma gestão democrática. Isso lança uma infinidade de fatores que talvez reflitam nesses percentuais.

Quando a gestão se limita a funções administrativas e de representação, perde-se a oportunidade de exercer uma liderança mais ativa e transformadora, que poderia influenciar positivamente o ambiente escolar, o trabalho dos professores e o desempenho dos alunos.

A burocracia também parece ser um fator que compromete essa ação conjunta entre gestão e professores. Durante as idas até a escola, percebia-se que tanto a gestora quanto a assessora estavam sempre muito ocupadas, na maioria das vezes em reuniões. De acordo com PARO (2016, p. 91):

[...] o excesso de exigências da Delegacia de Ensino e dos Órgãos Superiores do sistema de ensino no que se refere a prestação de contas e de informações por parte da escola, através de relatórios, preenchimento de fichas, formulários [...], que sobrecarregam de serviços o pessoal da secretaria e direção [...] e ao diretor acaba não sobrando tempo para tratar de problemas da escola.

O excesso de exigências burocráticas impostas pela Coordenadoria Regional de Ensino e pelos órgãos superiores sobre a escola, como mencionado, cria uma sobrecarga que pode prejudicar diretamente a atuação do diretor e da equipe escolar. Quando o foco da gestão se volta demasiadamente para a prestação de contas, preenchimento de fichas, relatórios e outras demandas administrativas, o tempo e a energia que poderiam ser dedicados à liderança pedagógica, ao acompanhamento dos professores e ao desenvolvimento da escola como um todo acabam comprometidos.

Por isso, torna-se fundamental uma participação efetiva de toda a comunidade escolar nas decisões, com o intuito de fortalecer o senso de pertencimento e aumentar o engajamento de todos os envolvidos.

Eleição do gestor escolar

A eleição democrática de líderes é outro fator essencial, pois fortalece a gestão participativa, garantindo legitimidade e sensibilidade às necessidades da comunidade escolar.

Durante a entrevista com a assessora, foi perguntado sobre como foi o processo para assumir o cargo: *Na verdade, foi indicação. A nossa escola teve... não teve quórum pra... pra direção, aí a (nome da gestora) continuou. Ela tinha o plano dela, né, como gestora. Ela está pro tempore. E eu foi indicação daí pela CRE.* (Assessora, 2024).

De acordo com o decreto nº 273, da Secretaria Estadual de Educação de Santa Catarina de 12 de setembro de 2023, artigo 13, “O *quórum* mínimo eleitoral será de 50% (cinquenta por cento) mais um de votantes aptos em cada segmento, de acordo com o disposto no art. 12 deste Decreto”.

Porém se não houver esforços para se obter um número considerável de votantes, a decisão de escolha caberá ao governo com indicação da Coordenadoria Regional de Ensino (CRE):

Parágrafo único. Não havendo *quórum* mínimo eleitoral em cada um dos segmentos definidos no art. 12 deste Decreto, a votação será desconsiderada e o Plano de Gestão Escolar para designação do Diretor de unidade escolar é de livre escolha do Governador do Estado por indicação da Coordenadoria Regional de Educação.

Esse fato provavelmente ocorreu porque a duração da defesa pública do Plano de Gestão Escolar definida no Edital 2711, de 5 de outubro de 2023 foi de 29 de novembro a 1 de dezembro, ou seja, somente três dias para que os candidatos se manifestassem perante a comunidade. Diante da importância desse processo para a efetiva participação da comunidade, pode-se inferir que foi um tempo consideravelmente curto para as apresentações do plano e o chamamento para a participação.

Já em relação aos estudantes percebe-se que a participação é mais viável, 87% participaram das eleições. Essa parcela significativa provavelmente se deve ao fato de que os alunos puderam votar durante o período de aula.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases (LDB, 1996) em seu artigo 14, “a escola pública deve promover a gestão democrática, garantindo a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar”. No entanto, a pesquisa revela que, na prática, essa participação ainda é fragmentada, e muitos dos desafios enfrentados estão relacionados a fatores estruturais e culturais que foram abordados no decorrer deste estudo.

Os espaços de participação formal

Para garantir essa participação, as escolas contam com diversos espaços de participação formal, como o Conselho escolar, o Grêmio Estudantil e a APP (Associação de Pais e Professores).

O Conselho Escolar trabalha de forma coletiva promovendo e possibilitando a expressão de ideias dos segmentos da comunidade escolar, respeitando-as mesmo que divergentes e assim fortalecendo o processo de democratização.

De acordo com a LDB 9.394/96, no seu artigo 14, § 1, “o Conselho Escolar será composto do Diretor da Escola, membro nato, e de representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias:

- I - Professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares;
- II - Demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola;
- III - Estudantes;
- IV - Pais ou responsáveis;
- V - Membros da comunidade local (BRASIL, 1996).

Dessa forma, o conselho existe para apresentar as demandas da comunidade, e dizer o que deve ser feito.

A pesquisa revelou que 67% dos professores conhecem os participantes do Conselho Escolar, indicando algum nível de engajamento. No entanto, 33% não conhecem os representantes, o que pode prejudicar a colaboração e a transparência,

sugerindo falhas na comunicação interna ou na participação ativa dos professores em reuniões e fóruns.

Em relação aos estudantes, dos que participaram da pesquisa, 53% nunca foram convidados para participar do Conselho.

Durante a entrevista da assessora, a pesquisadora à perguntou se os estudantes conhecem e participam dos Conselhos de Classe. Ela respondeu:

- É convidado sempre, o aluno, o líder das turmas, e a gente sempre convida a família. Só que a família raramente vem. Mas é convidado um ou dois alunos de cada turma, né. (Assessora).

Isso indica que a escola promove a participação dos estudantes, porém, percebe-se que a participação é limitada a um ou dois estudantes, o que restringe a diversidade de perspectivas dentro do Conselho. Segundo Luck (2009, p. 66), “entende-se que os membros dos órgãos colegiados sejam apenas o ponto de partida, para que todos os pais se envolvam com os trabalhos da escola, cabendo aos primeiros os meios para promover esse envolvimento”. O ideal é que os representantes mantenham uma comunicação constante com seus pares, para que a participação seja de fato coletiva, mesmo que indiretamente.

Para os pais ou responsáveis, o cenário é ainda mais peculiar. Embora 87% deles conheçam a existência do Conselho Escolar, estes não sabem quem são seus representantes, o que demonstra uma conhecimento raso, sem uma conexão efetiva com os membros do Conselho. Para PARO (2016, p. 99):

[...] os Conselhos de Classe não podem continuar sendo instâncias meramente burocráticas, onde se procura apenas justificar o baixo rendimento do aluno, colocando a culpa em fatores externos à escola. É preciso prever instrumentos institucionais que avalie não apenas o rendimento do aluno, mas o próprio processo escolar como um todo, com a presença de alunos e pais, pois eles são os usuários da escola e a eles compete apontar problemas e dar sugestões de acordo com seus interesses.

Dessa forma, o Conselho de Classe assume um papel mais crítico e proativo, contribuindo não apenas para o diagnóstico, mas também para o aprimoramento contínuo da qualidade educativa.

O grêmio estudantil é uma forma de organização dos estudantes que possuem representantes para atuarem nos processos de decisão da escola, juntamente com o conselho escolar. “Sua instituição visou romper com a lógica da tutela, do cooptação e

da submissão impostas aos estudantes no âmbito de um modelo de gestão escolar autoritário, tecnocrático e burocrático” [...] (Araujo, 2009, p. 258). Isso se tornou possível a partir da Lei nº 7.398, da Presidência da República de 4 de novembro de 1985 que preconiza no seu art. 1º:

Aos estudantes dos estabelecimentos de ensino de 1º e 2º graus fica assegurada a organização de Estudantes como entidades autônomas representativas dos interesses dos estudantes secundaristas com finalidades educacionais, culturais, cívicas esportivas e sociais (BRASIL, 1985).

Essa lei foi fundamental para dar o pontapé inicial à participação estudantil, pois “uma escola democrática precisa garantir a autonomia dos estudantes no processo de liderança e na ação educativa” (PRATES, 2015, p, 11). Desse modo, a formação de lideranças estudantis viabiliza a concretização dos interesses dos alunos na escola, desenvolve a capacidade crítica, e a consciência cidadã.

A pesquisa indica lacunas na autonomia do grêmio estudantil: 53% afirmam que a escola “às vezes” apoia suas ações. Embora o grêmio exista, a participação estudantil parece, em alguns casos, ser tutelada, com decisões pré-estabelecidas e orientadas pelos adultos. Além do mais como afirma BASTOS *et al.*, (1999, p. 81) “Os alunos organizados têm mais chance de subverter esta relação hierarquizada de submissão aos adultos e são percebidos como ameaça ao poder instituído”. Pois, quando os alunos se organizam e ganham voz ativa, eles podem desafiar as estruturas de poder estabelecidas.

Ademais, algumas ações que são propostas não são viabilizadas, muitas vezes, por falta de recursos ou espaços inadequados para acolher o grêmio e as suas atividades. No decorrer da entrevista com a diretora, a pesquisadora perguntou se o grêmio estudantil possuía um espaço adequado de funcionamento, por exemplo, sede, salas:

Têm uma sala e aí como são bastante alunos, a sala é pequena, a gente dispõe o apoio pedagógico, que a professora fica ali só para emprestar materiais e na sexta que ela faz trabalho de alfabetização. Mas aí a gente empresta esse local (Gestora).

Percebe-se que a participação dos discentes não ocorrem de forma eficiente e organizada por falta de espaços adequados. BASTOS *et al.*, (1999, p.78) “[...] geram a necessidade de se rediscutir a ocupação dos espaços da escola e a descoberta de local para o uso do grêmio.” As condições materiais de participação são determinantes para o engajamento efetivo dos estudantes nas atividades escolares e no grêmio estudantil.

A pesquisa também revelou que 40% dos pais ou responsáveis conhecem as atividades e objetivos da Associação de Pais e Mestres (APM), indicando que muitos estão desinformados ou pouco envolvidos. Isso pode impactar as decisões escolares, evidenciando a necessidade de melhorar a comunicação de forma clara e acessível. Segundo SANTOS (2005, p. 9):

A gestão, no âmbito escolar, sempre constituiu manancial de divergências entre os indivíduos que compõe, a comunidade educacional. Isso se deve ao fato de que a escola se constitui como um ambiente complexo, no qual as pessoas diferentes apresentam princípios e ideais também antagônicos, resultando, por vezes, na constituição de um ambiente perpassado por conflitos.

Esses conflitos podem ser exacerbados pela falta de comunicação clara e acessível, especialmente no que diz respeito ao papel e às atividades da APM.

Por outro lado, quando perguntado sobre a participação, 53% dos pais ou responsáveis afirmam não participar, muitos demonstram interesse em se envolver. Isso destaca a necessidade de transformar esse desejo em ação concreta, superando os condicionantes que dificultam o engajamento.

A participação da família satisfaz os ideais pedagógicos da gestão democrática participativa e entende que, o trabalho coletivo, principalmente na unidade escolar, sendo muito proveitoso, pois implica de uma reflexão conjunta, onde a probabilidade de errar é bem menor se confrontada à escola quando trabalha sozinha. Assim, os conselhos escolares, a APP e/ou outras organizações equivalentes, representam a garantia de práticas pedagógicas para o bom processo de ensino e de aprendizagem (CRUZ, 2019, p. 4).

A construção de uma gestão mais democrática pode ser dificultada pelo caráter formalista e burocrático da participação escolar. A Associação de Pais e Mestres (APM) frequentemente foca em decisões formais e fechadas, com uma participação tutelada, o que impede uma tomada de decisões efetiva no ambiente escolar.

[...] a existência de mecanismos de ação coletiva como a Associação de Pais e Mestres (APM) e o conselho da escola, que deveriam propiciar a participação mais efetiva da população nas atividades da escola, parece não estar servindo satisfatoriamente a essa função em parte devido ao seu caráter formalista e burocratizado (PARO, 2016, p. 57).

Embora a existência de tais instâncias seja essencial para garantir a participação da comunidade escolar nas decisões e atividades da escola, muitas vezes elas acabam se tornando espaços formais, burocratizados e pouco acessíveis.

Desafios e possibilidades da participação coletiva no Projeto Político Pedagógico (P.P.P)

A efetividade do PPP depende da participação de toda a comunidade escolar. Dados mostram que, embora 67% dos professores estejam na escola há um ano, 47% não participaram da elaboração do PPP, sugerindo desafios de integração e imersão nos projetos. Além disso, 80% dos pais e 93% dos estudantes desconhecem o documento, indicando falhas na comunicação e no envolvimento desses grupos no processo de construção e implementação do projeto. “A busca da gestão democrática inclui, necessariamente, a ampla participação de representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões/ações administrativo-pedagógicas ali desenvolvidas” (Veiga *et al.*, 1996, p.18).

Isso sugere a necessidade de a escola adotar práticas mais inclusivas, como momentos regulares de discussão e revisão do PPP, campanhas de conscientização, reuniões de pais e esforços para integrar os estudantes no processo.

Entretanto, a falta de envolvimento de alguns docentes compromete a coerência pedagógica e o alinhamento entre ensino e os objetivos do projeto.

Durante a entrevista, a pesquisadora perguntou para a assessora, se havia interesse dos professores de elaborar o Projeto Político pedagógico. Ela respondeu:

- Éh, grande parte deles, eles fazem dentro do que a gente pede, dentro da proposta, dentro do prazo. Mas existem também aqueles que demoram um pouco mais pra, pra nos entregar, demora um pouco mais pra planejar como é o correto. Talvez também porque são professores que tão chegando agora na escola, também não tem ainda a prática de um plano né, de um planejamento. Mas dentro do possível, tá tudo, tudo assim alinhado, sabe. A gente tá sempre pedindo, oh, ainda falta o teu planejamento. (Assessora).

A assessora adota uma postura compreensiva e flexível em relação à entrega dos planejamentos pedagógicos, considerando a experiência e organização dos professores. Apesar da flexibilidade, há controle e acompanhamento constantes, garantindo que a gestão permaneça proativa mesmo diante de eventuais atrasos. Já na entrevista com a diretora ela respondeu: *- Ai é individual, a gente propõe em reuniões e formações que muitos momentos a gente têm que voltar no nosso PPP, porque ele não é fechado. Às vezes, em um trimestre surge de um jeito no outro a gente já precisa mudar. Então, a gente convida para que os professore*

participem dessa mudança, acrescente se precisar, a gente tira alguma coisa. A gente convida, mas claro que não tem cem por cento. Mas uma porção que participe já está valendo (Diretora).

A diretora se mostra comprometida com a atualização e flexibilização do Projeto Político Pedagógico, reconhecendo a importância de uma abordagem adaptativa para atender às necessidades da comunidade escolar. A participação dos professores, embora não seja completa, é vista como um elemento fundamental para garantir que o PPP continue relevante e aplicável ao cotidiano da escola.

Durante a entrevista, uma das pesquisadoras perguntou a assessora se o PPP é apresentado aos pais, se eles conhecem o PPP da escola. A assessora respondeu:

- Na integra, não. Pelo menos o tempo, né, que eu tô aqui. A gente passa algumas orientações que estão dentro do PPP. Essas os alunos levam, os pais assinam, e as vezes nos devolvem. A gente arquiva ou então fica com eles ou colado no caderno do aluno. Algumas, alguns pontos que estão no nosso PPP. Como a gente tá sempre incluindo coisas ou tirando coisas, essas, esses assuntos que são tirados ou, principalmente os que são inclusos, a gente comunica a eles. Mas assim, dizer que algum pai veio e sentou e pediu para olhar o PPP, é bem raro de acontecer, sabe. Mas o que tem assim de mais importante, na primeira reunião de pais no começo do ano, a gente repassa algumas coisas que são os mais importantes dentro do PPP (Assessora).

A escola parece adotar uma postura mais informativa e unilateral, em que orientações do PPP são repassadas aos pais e alunos, mas sem envolvê-los nas decisões ou na formulação de novos pontos. Esse modelo contraria a ideia de gestão participativa. Além disso, a fala sugere que alterações no PPP são comunicadas aos pais e alunos, mas não deixa claro se eles são consultados previamente ou envolvidos no processo de discussão dessas mudanças. Segundo VEIGA (1996, p. 91):

A ausência da construção coletiva dessa realidade redundaria em que as escolas não escolham, não arbitrem sobre o seu fazer, porque apenas engavetam projetos que são de pessoas anônimas e para uma instituição imaginária. Por essa razão muitas escolas usam máscaras, possuem falsas identidades, apresentam-se como abertas aos novos conhecimentos, mas agem como fontes de manutenção das verdades, cerceando tantas outras verdades.

Assim, quando a escola atua dessa forma, ela também bloqueia a potencialidade de transformação que um PPP participativo poderia trazer. O PPP, ao ser construído coletivamente, pode refletir os valores, interesses e necessidades de todos os

envolvidos. Somente assim ele pode ser um guia legítimo para as ações educativas, possibilitando que a escola seja um espaço verdadeiramente democrático e inclusivo.

Considerações finais

Este estudo teve como objetivo investigar as ações da gestão que viabilizem a participação da comunidade nas decisões educacionais para a comunidade escolar em uma escola da rede estadual de ensino do município de Lages SC. No decorrer da pesquisa, procurou-se compreender como as práticas de gestão democrática podem impactar positivamente o envolvimento dos diferentes segmentos da comunidade escolar e como essa participação contribui para um ambiente educacional mais colaborativo e orientado às necessidades e expectativas locais.

A análise dos dados destacou que ações de gestão que promovem o diálogo aberto e a corresponsabilidade nas decisões são essenciais para integrar a comunidade escolar. A pesquisa mostrou que, ao criar espaços de diálogo e ouvir ativamente a comunidade, a gestão fortalece a confiança e promove o pertencimento e a colaboração entre todos os envolvidos.

Através de entrevistas e questionários, foi possível perceber que os atores da escola se sentem mais motivados e respeitados quando participam ativamente na tomada de decisões, e que essa inclusão impacta diretamente no clima escolar, favorecendo o desenvolvimento de um ambiente mais justo e democrático.

Embora a pesquisa tenha mostrado os benefícios da gestão democrática, alguns desafios persistem, como a dificuldade de articulação entre os membros da comunidade escolar. Apesar dos canais de comunicação, muitos pais, responsáveis e professores apresentam baixa adesão aos processos de decisão, devido à falta de tempo, interesse ou percepção de que sua participação não gera mudanças efetivas.

Outro ponto crítico envolve o processo de tomada de decisões. Em algumas situações, a gestão democrática pode levar a processos mais longos e burocráticos. Esse fator pode atrasar ações urgentes ou dificultar a implementação de projetos, gerando frustração entre os envolvidos.

A cultura de comunicação aberta e participação ainda não está plenamente estabelecida na comunidade escolar, devido à herança de modelos de gestão autoritários. Isso representa um desafio para a gestão democrática, que precisa

transformar essa cultura e criar um ambiente onde todos se sintam valorizados e motivados a participar.

Ainda, outro ponto negativo identificado foi a centralização de algumas decisões pela equipe gestora, sem consulta à comunidade escolar. Isso gerou desconfiança e desmotivação entre professores e pais, contradizendo o princípio da gestão democrática e indicando a necessidade de revisar as práticas para garantir uma participação real e não simbólica.

Esses pontos negativos mostram que, apesar dos avanços, a gestão democrática ainda enfrenta obstáculos que precisam ser superados para garantir uma participação autêntica e representativa de todos os envolvidos.

Sendo assim, o estudo reafirma que uma gestão escolar que se preocupa em criar e fortalecer canais de comunicação e engajamento com a comunidade escolar promove uma educação mais significativa e comprometida com as necessidades da comunidade. Dessa forma, espera-se que o presente estudo possa contribuir para futuras reflexões sobre práticas de gestão participativa e, quem sabe, inspirar novas políticas de incentivo ao engajamento comunitário nas escolas, especialmente na rede estadual de ensino.

Referências

- ALVES, Adilson *et al.* Rotatividade **docente na rede estadual de educação de Minas Gerais:** processos de organização e reorganização pedagógica. Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/60936/1/DISSERTA%20c3%87%20c3%83O%20FINAL%20MESTRADO%20%281%29%20%281%29%20%282%29%20%28Reparado%29.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2024.
- ARAÚJO, Adilson Cesar de. A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes. **Retratos da Escola**, v. 3, n. 4, 2009. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/116>. Acesso em: 5 jul. 2024.
- BASTOS, João Baptista *et al.* **Gestão Democrática**. 2. ed. Rio de Janeiro: Dp & A, 1999. 140 p. Ilustração Ricardo Goulart.
- BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília/DF: Senado Federal, 1996. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/lei%209394.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2024.
- _____. Presidência da República. **Lei nº 7398, de 4 de novembro de 1985**. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. Brasília, DF, 4 nov. 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7398.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%207.398%2C%20DE%204%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201985.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20de,Art%20. Acesso em: 5 jul. 2024.

- CRUZ, Fabiana Aparecida da. **Gestão participativa**: reflexões sobre a participação da família na escola. 2019. Disponível em: <https://dspace.unila.edu.br/server/api/core/bitstreams/a8c0cc0d-b330-4849-a450-d12414f11c36/content>. Acesso em: 5 jul. 2024.
- CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. **Humanidades e Tecnologia (FINOM)**, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021. Disponível em: https://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1525/1116. Acesso em 04 ago. 2024.
- CUNHA, Marcela Brandão. Rotatividade docente na rede municipal de ensino do Rio de Janeiro. **Educação e Pesquisa**, v. 45, p. e192989, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/8SFNBVv7VDhjzDNgWQ35nLN/?lang=pt>. Acesso em: 26 out. 2024.
- LIBÂNEO, José Carlos *et al.* **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012. 546 p. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/LIBANEO_OLIVEIRA_TOSCHI_Educa%C3%A7%C3%A3o%20escolar_pol%C3%ADticas%20estrutura%20e%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/LIBANEO_OLIVEIRA_TOSCHI_Educa%C3%A7%C3%A3o%20escolar_pol%C3%ADticas%20estrutura%20e%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20(1).pdf). Acesso em: 02 jun. 2024.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- _____. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/pdfcoffee.com_gestao-da-cultura-e-do-clima-organizacional-da-escolapdf-pdf-free%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/pdfcoffee.com_gestao-da-cultura-e-do-clima-organizacional-da-escolapdf-pdf-free%20(1).pdf). Acesso em: 12 ago. 2024.
- RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/35790526/Cap_3_Como_Elaborar-libre.pdf?1417423214=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCap_3_Como_Elaborar.pdf&Expires=1732375531&Signature=d1MHlo9pMBmfY2nmjZYdY3JvSu0ExbXQBvVpqG5Yq9EUO7-BLB~KbqamQrwSRNo~rCqZKCw0Y4RB11HcAsdACTqY-zHX-FIzLwyjMX3Mj7wXcU3~CjezxH39xihzTPWscDAB8RWDIaNYC6-thR~UHjsxWCjsBiCcKUa3eHA-Z1un6KULLI60k~H41uYRnsrEOiaU0LrOlJj683ReMelPOTkyHG99EU~sm36Y3CUfljS1EAzgP1pcyAYtmv0nsl5yPNRXyLdFh6505hQFI7Cl0VwuBjPkifAN25dKABmhd-btj5kN3T2ceOiVds0JlsGLGWkotlOLfOzOoXt-8hQA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em: 23 nov. 2024.
- SABIA, Claudia Pereira de Pádua; SORDI, Mara Regina Lemes de. Um olhar para a dimensão infraestrutura como uma das condições objetivas possibilitadoras da qualidade em escolas públicas. **Ibero-Americana de Estudos em Educação**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 127-152, 2 jan. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/13473/10311>. Acesso em: 11 ago. 2024.
- SANTANA, Ana Cacília Doroteu. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e práticas. 2017. 24 f. Monografia (Especialização) - Curso de Educação, Centro de Educação, Faculdade Atenas, Paracatu, 2017. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/GESTAO_ESCOLAR_DEMOCRATICAS__DEFINICOES__PRINCIPIOS_E_PRATICAS.pdf. Acesso em: 04 jun. 2024.
- SANTA CATARINA. **Decreto nº 273, de 12 de setembro de 2023**. Florianópolis, Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislaçãoEstadual/2023/000273-005-0-2023-009.htm>. Acesso em: 12 jun. 2024.
- _____. **Edital nº 2711 de 05 de outubro de 2023**. Dispõe sobre o processo de escolha de Plano de Gestão Escolar (PGE) nas unidades escolares de Educação Básica e Profissional, da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, em todos os níveis e modalidades de ensino para o exercício da função de Diretor de unidade escolar no período de 2024 a 2027, nos termos do Decreto Estadual Nº 273, de 12 de setembro de 2023, Processo SED 144631/2023. Florianópolis, SC. 05 out. 2023. Disponível em: <https://portal.doe.sea.sc.gov.br/repositorio/2023/20231005/Jornal/22117-A.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- _____. **Lei Complementar nº 668, de 28 de dezembro de 2015**. [Dispõe sobre o Quadro de Pessoal do Magistério Público Estadual, instituído pela Lei Complementar nº 1.139, de 1992, e

estabelece outras providências.]. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 28 dez. 2015. Disponível em: https://leis.alesc.sc.gov.br/html/2015/668_2015_lei_complementar.html. Acesso em: 26 out. 2024.

SANTOS, Aldecio Machado dos. **Gestão Educacional**: especificidades e compartilhamentos na teoria geral da administração. Florianópolis: Etori Caldeira de Amorim, 2005. 164 p.

SILVA, Jerônimo Jorge Cavalcante. Gestão escolar participada e clima organizacional. **Gestão em ação**, Salvador, v. 4, n. 2, p. 49-59, 2001. Disponível em:

<http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF#page=49>. Acesso em: 04 ago. 2024.

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

PRATES, Sandra Marisa Magalhães. **Grêmios estudantis**: representação democrática. 2015.

Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/151618>. Acesso em: 5. jul. 2024.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Ed. Papyrus, 1996.