

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS-  
SAG PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GRUPO DE PESQUISA  
EM COPRODUÇÃO DO BEM PÚBLICO,  
ACCOUNTABILITY, INOVAÇÃO  
E SUSTENTABILIDADE – POLITEIA**

**GESTÃO ESCOLAR: Perfilada ou ajustável às demandas?**

794.319.099-87

**Florianópolis**

**2025**

## 1-INTRODUÇÃO

Em 25 de junho de 2014, foi sancionada a LEI Nº 13.005 que dispõe das diretrizes do Plano Nacional de Educação. Com vigência de 10 anos, a contar da data de sua publicação, sendo prorrogado até 31 de dezembro de 2025. Dentre as 10 diretrizes apresentadas no Art. 2º, destaca-se o item VIII: “promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (Lei 13.00 de 2014), para tanto, prevê apoio técnico e financeiro da União. Esse item é o ponto de partida para o propósito desse pré-projeto, justificado nas páginas seguintes.

Na mesma Lei, nos artigos. 8º e 9º, ao que compete aos estados, o Distrito Federal e os municípios ficam obrigados a adequar ou elaborar os seus correspondentes planos de educação em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas na referida Lei (Lei 13.005 de 2014).

Em cumprimento ao estabelecido, o estado de Santa Catarina, em 14 de dezembro de 2015, sanciona a Lei nº 16.794 que aprova o Plano Estadual de Educação, no qual ordena suas 12 diretrizes no Art. 2º, entre as quais, está descrita no item VI “a promoção do princípio da gestão democrática da educação pública” (LEI nº 16.794 de 2015). Assim como o PNE, o PEE tem vigência de 10 anos a contar da data de publicação da Lei.

A Fundamentação Legal, o Histórico dos Planos e a Análise Situacional do Plano Estadual de Educação entre 2015 e 2024, das suas 102 páginas, são dedicadas 4 para o tópico “Gestão Democrática da Educação e recursos públicos, nas quais discorrem sobre o conceito de gestão democrática e a aplicação dos recursos e do que é preciso para assegurar, materializar e qualificar essa gestão. Outro ponto abordado é a figura do “Diretor” e a escolha desse, na perspectiva dos conceitos de gestão democrática. Além disso, aborda as ações específicas para a formação e a oferta de cursos de capacitação de gestores escolares:

Entre os anos de 2001 e 2013, a SED ofertou 4 edições do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares. (...) Para 2015 haverá nova oferta, com ênfase na articulação teoria e prática a partir de um módulo de estudo que subsidiará o gestor na elaboração de Plano de Ação para a realidade de sua escola... (PEE – p.95, 2015)

Seguindo a linha do tempo de ordenação das leis nacional e estadual, em 1º de julho de 2015 o estado de Santa Catarina, pelas funções que cabem ao Governador em exercício, altera o Decreto nº 1.794 de 2013. Esse decreto dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino. No capítulo III, Art. 4º orienta sobre o exercício da gestão escolar:

A gestão escolar será exercida pela equipe gestora integrada pelo diretor de escola e assessoria, com observância às diretrizes e normas oriundas da Secretaria de Estado da Educação (SED), da legislação educacional vigente, do PPP e do Plano de Gestão Escolar.(Decreto 1.794, 2013)

Dando sequência ao aporte legal que define e orienta sobre as políticas públicas da educação, o decreto menciona no artigo 4º, o Plano de Gestão Escolar, ponto focal dessa pesquisa, por se tratar de uma questão pertinente no alcance das diretrizes dos Planos Nacional e Estadual, resguardadas as devidas especificidades.

O mesmo decreto estadual, no Art. 6º orienta sobre o processo de escolha do Plano de Gestão Escolar; realizado em duas etapas, conforme previsto no art. 5º desse Decreto, será realizado em 2 (duas) etapas:

I – Seleção pela banca avaliadora das propostas de planos de gestão escolar para submetê-los à escolha da comunidade escolar; e II – escolha pela comunidade escolar, entre as propostas selecionadas pela banca avaliadora, do Plano de Gestão Escolar. (...) Art. n 9º, item VII - o candidato deve “comprovar a conclusão ou a matrícula em curso de formação continuada em gestão escolar de no mínimo 200 (duzentas) horas realizado pela SED ou curso em pós-graduação latu sensu ofertado por instituição de ensino superior credenciada Conselho Estadual de Educação (CEE); ou pelo Ministério da Educação (MEC); (Redação alterada pelo Decreto Nº 243, de 2015) .(Decreto 1.794, 2013)

Passados 6 anos da alteração do Decreto 1.794 de 2013, o estado de Santa Catarina o revoga e sanciona o Decreto nº 2073 de setembro de 2023. Nesse, o Governo do Estado de Santa Catarina dispõe o que regulamenta A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA da educação básica e profissional da Rede Estadual de Ensino, prioriza a qualidade educacional e promove a transparência dos processos pedagógicos e administrativos (Decreto 273 de 2023), pautado nas Leis que ordenam e complementam a Educação Formal Brasileira<sup>1</sup>.

Ao contrário do Decreto 1.794 de 2013, alterado pelo 243 de 2015, os proponentes ao cargo de Gestor não necessitam mais de 200 horas de curso de formação ou o curso de

---

<sup>1</sup> Constituição Federal de 1988; da Lei nº 9.394 de 1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional); da Lei nº 8.069 de 1990 (ECA - Estatuto da Criança e do Adolescente); da Lei nº 12.852 de 2013 (Estatuto da Juventude); da Lei nº 13.709 de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD); da Lei nº 6.844 de 1986 (Estatuto do Magistério de Santa Catarina); da Lei Complementar nº 668 de 2015; da Lei nº 16.861 de 28 de Dezembro de 2015 (Lei que Disciplina na admissão de pessoal por prazo determinado no âmbito do Magistério Público Estadual); do Decreto nº 273/2023; e dos demais decretos, portarias e documentos decorrentes destes. Lei nº 6.844 de 1986 (Estatuto do Magistério Público do Estado de Santa Catarina), em especial atenção ao Capítulo I nos Art. 163, Art. 164, Art. 165, Art. 166, Art. 167 e Art 168 no que tange às infrações disciplinares; Leis nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008, Plano Estadual de Educação; Leis nº 18.549/2022, nº 14.448/2022 e nº 14164/2021. Lei nº 13.185/2015.

pós-graduação *latu sensu* anteriores. A partir de 2023, o proponente será avaliado no processo de gestão por indicadores específicos. Ao gestor, durante o seu mandato, caberá o cumprimento dos princípios e das competências do gestor escolar. Dentre os 24 itens com suas respectivas descrições, destaco a de número “I - planejar, coordenar, acompanhar e avaliar todas as atividades escolares; e II - planejar previamente o ano letivo e todas as necessidades físicas, materiais, administrativas, técnicas e pedagógicas da escola com os devidos cronogramas;” (Decreto 273, 2023).

O caminho percorrido até aqui descreveu a linha do tempo das leis que ordenam as políticas públicas para a educação brasileira, decorrente de debates e discussões realizados em encontros e fóruns espalhados pelo país. Mas o que são políticas públicas?

Segundo Enrique Saravia (2006), são decisões tomadas quando necessárias para conter o desequilíbrio ou introduzi-lo, no intuito de modificar a realidade. Essas decisões mantêm interdependência com as possíveis reações e modificações que possam provocar no contexto social, bem como os valores adotados que possam influenciar na decisão.

Quando se discute uma política pública, o funcionamento de uma determinada instituição ou os diversos sentidos da democracia, de uma forma ou de outra, o objetivo é quase sempre saber "quem tem o poder". (Fuks, Perissinotto, 2007)

Sabe-se que o caminho percorrido até aqui foi traçado por discussões constantes, além dos conflitos de grandes proporções. Assim é delineada a contínua (re)estruturação do modelo educacional no Brasil. E toda essa (re)estruturação reflete num contexto complexo – as escolas – que devolverá reações a essas políticas públicas que podem ser mais ou menos aceitáveis. Toda essa transição de paradigma, muda a concepção do trabalho de gestão Escolar, por estar fundamentado nos seguintes pressupostos: tudo se relaciona em formato de rede; a realidade é dinâmica assim como o comportamento humano que pode ser coordenado e orientado, mas não controlado. Incertezas, conflitos, tensões são considerados naturais, as conquistas são processo e não metas. Sob essa perspectiva, está o gestor que será responsável pela execução de diferentes programas e projetos desenvolvidos a partir das diretrizes educacionais.

A realidade é global, sendo que tudo está relacionado a tudo, direta ou indiretamente, estabelecendo uma rede de fatos. É dinâmica e vai sendo construída socialmente pela forma como as pessoas pensam, agem e interagem. O ambiente social e comportamento humano são dinâmicos e, por isso, imprevisíveis, podendo ser coordenados e orientados e não plenamente controlados. Esses pressupostos tensionam as mudanças nos modelos de gestão,

ou seja, o gestor deve ter a perspectiva de promover uma cultura orientada para resultados e desenvolvimento que não levem em conta modelos, mas os tenham como referência (Lück, 2000).

Trazendo essa reflexão para o contexto do Estado de Santa Catarina, a Secretaria de Estado da Educação tem desenvolvido ferramentas para formar e acompanhar essa gestão. Ao longo desses 10 anos, reformulou os critérios de escolha do gestor escolar – já foi pré-requisito ter pós-graduação em gestão escolar, ter 200 horas de curso de formação. A partir de 2023, o proponente a gestor escolar deve ter avaliação suficiente nos indicadores da execução do plano de gestão escolar no período anterior, ou seja, a sua participação eletiva ao cargo é deferida pelos índices anteriores. Se escolhido, o gestor executa um plano de gestão selecionado pela comunidade escolar e durante o seu mandato é avaliado por critérios estabelecidos pelo processo de monitoramento e avaliação.

Monitoramento e Avaliação do Plano de Gestão Escolar – MAAP, fundamentado nas cinco dimensões da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, que são:

PLANEJAMENTO; POLÍTICO-INSTITUCIONAL; PEDAGÓGICA; ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA; PESSOAL E RELACIONAL e dividido em quatro eixos de análise: Roteiro de monitoramento, Aprovação em Curso de Gestão Escolar, Participação da comunidade escolar e Indicadores de Aprendizagem. A execução do MAAP será de responsabilidade da Comissão Regional de Gestão Escolar, com orientação e acompanhamento da Secretaria de Estado da Educação (MAAP, 2024)

O primeiro eixo, roteiro de monitoramento, é composto por um formulário de questões de múltipla escolha classificadas conforme as 5(cinco) dimensões.

O segundo, Curso de Gestão Escolar foi criado em formato EAD – textos, videoaulas e atividades. Dividido em 4(quatro) etapas, a primeira executada em 2024 contemplando as Dimensões voltadas para a Administração: as Dimensões Pessoal e Relacional, Administrativa-financeira e Política Institucional na Gestão Escolar.

O terceiro eixo, a participação da comunidade escolar, será observada pela atuação da comunidade no Conselho Deliberativo Escolar (CDE); a atuação dos estudantes no Grêmio Estudantil e a efetiva participação da comunidade nas revisões do PPP da unidade escolar.

O quarto e último eixo O MAAP levará em consideração os indicadores de Acesso, Permanência e Aprendizagem. (IN 3240, 2024).

Esse monitoramento, avaliação e formação ocorrem durante o período de gestão. Considerando o cenário das escolas públicas catarinense, onde são gestores professores que

acabaram de ser selecionado – a grosso modo diríamos que dormiram professor e acordaram gestor – esse projeto tem como premissa a **reflexão**: Como se constitui o perfil do gestor escolar do estado de Santa Catarina, tendo como pressuposto a compreensão do conceito de gestão e os seus diferenciais atribuídos à gestão escolar democrática?

Dessa reflexão, tem-se por **objetivo** desse projeto Analisar os dados obtidos, sob a perspectiva do conceito de gestão, a sua aplicabilidade e o cumprimento dessa função comparados aos resultados apresentados e propor uma discussão sobre os avanços e desafios pertinentes na formação de gestores que possibilitem uma gestão escolar democrática com eficácia não só na gestão pedagógica, mas também na gestão administrativo- financeira.

## 2- JUSTIFICATIVA

Atuando como Assistente Técnico Pedagógico e Professor da rede estadual de educação entre 2006 e 2019 em 3 escolas na Grande Florianópolis, foi possível vivenciar as mudanças nas políticas públicas específicas para a educação no país e no estado, por consequência, os impactos na gestão escolar e na sala de aula: implementação de diferentes programas de ensino e de recursos financeiros e mudanças no currículo.

Em meio a essas mudanças, está o gestor com a incumbência de processar toda essa dinâmica social e política e desenvolver uma gestão que atenda as demandas originadas dessa reestruturação contínua na educação brasileira. O contexto escolar é um universo de inúmeros problemas, dilemas, dificuldades administrativas, necessidades financeiras, conflitos econômicos, sociais e psicológicos, por essa razão, considerado um espaço de aprendizagens multidimensionais. Diante desse cenário, foi possível vivenciar as inúmeras dificuldades da equipe gestora, as tensões políticas e ideológicas que necessitam ser mediadas.

Nos dias atuais, na função de Analista Técnico de Prestação de Contas, na Secretaria de Educação, os relatos sobre o repasse de recursos para as escolas e os desafios enfrentados para condicionar sua gestão aos princípios da legislação são inúmeros. Ao que se refere os recursos financeiros e de capital, são inúmeras as diligências por uso inapropriado desse capital e aplicação indevida dos valores empenhados. Ao serem indagados, os técnicos regionais relatam que os maiores desafios é o planejamento.

Não se trata nesse projeto discutir a legislação, mas o que se propõe à formação desses gestores escolares no exercício das suas funções. O saber fazer uma gestão é crucial

para conciliar os princípios legais aqui já citados que demandam estratégias planejadas e bem definidas.

No estado de Santa Catarina, assumem o cargo de gestor, um professor efetivo, na maioria das vezes, é aquele professor que se destaca por defender as bases e diretrizes da educação; liderar pelo carisma e conhecimento funcional; por contestar a gestão vigente e persuadir a maioria da comunidade escolar de que é necessária a mudança; ou por indicação política. Por isso, a formação e suporte ao gestor tem papel fundamental nas políticas públicas do estado.

Ao pesquisar diferentes estudos sobre o perfil do gestor e a sua formação, as relações de poder que se estabelecem nos contextos escolares, os diferentes conceitos de gestão e suas correlações e a escassez de pesquisas sobre o significado e função nas unidades escolares foram o ponto crucial da escolha dessa pesquisa.

Diante do exposto, é provável que a eficácia da gestão escolar, em conformidade com os pressupostos da gestão democrática, tenha relação com uma formação, cujo princípio não seja a junção da prática pedagógica e a administrativa, ou seja, priorizar as teorias educacionais e pedagógicas e racionalizar o processo dessas na prática.

Por isso, **a relevância** do projeto é refletir sobre a possibilidade de um novo construto que proponha debates sobre mudanças e melhorias na estrutura dessas formações para gestores que proporcionem maior clareza dessa função, acompanhando o cotidiano desse gestor e seus desafios. Assim como a revisão dos indicadores propostos, tanto para acrescentar, diminuir ou substituir, dadas as devidas proporções de autonomia do estado.

### **3-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Como coparticipante, representando a Diretoria de Finanças da SED, nas reuniões que avaliaram as questões que seriam aplicadas no processo de MAAP: quantidade, revisão de possíveis repetições de conteúdo, objetividade e incorrências legais e ambiguidades. Essa participação, mesmo que assistemática, desencadearam questionamentos sobre uma formação de 120 horas divididas em 4 anos proporcionar melhorias na gestão, considerando os princípios, metas e ações e os desafios inerentes ao cargo.

Ao discutir sobre gestão escolar, Luck divide a gestão escolar em: Gestão de pessoas, Gestão pedagógica, Gestão administrativa, Gestão do clima e cultura escolar e Gestão do cotidiano escolar. Apesar de toda essa movimentação em torno das políticas públicas

educacionais e seus programas, a figura do gestor e o espaço que ele ocupa na escola deixa lacunas nas pesquisas sobre o tema (Junquilha et al, 2012), ainda nesse artigo, os autores citam várias análises sobre “a arte do fazer gestão em escolas públicas”. Dentre os destaques dessa arte, citados pelos autores, sublinho a frequente abordagem macroanalítica – políticas públicas – ou os olhares microanalíticos – centrada no estudo da sala de aula e das práticas pedagógico-didáticas, porém entre esses dois níveis, existem espaços “ignorados” que incorporam e se cruzam com os extremos (Lima, 2003 apud Junquilha et al, 2012).

Na resenha “SANDER, BENNO. Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.”, Noguchi descreve os conceitos dos modelos que caracterizam a administração:

Os modelos são apresentados e caracterizados resumidamente da seguinte forma: **eficiência** – critério econômico que traduz a capacidade administrativa de produzir o máximo de resultados como mínimo de recursos, energia e tempo; **eficácia** – é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos; **efetividade** – critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade (...) refletindo a capacidade de resposta às exigências da sociedade; **relevância** – critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor (...) guarda relação com as consequências de sua atuação para a melhoria do desenvolvimento humano e da qualidade de vida na escola e na sociedade (Sander, 2007, p.75-83, *apud* Noguchi, 2007, p. 41).

O princípio de gestão escolar democrática e participativa, desencadeou a concepção de Conselhos, numa ordem hierárquica no país, temos os Conselhos Nacional e Estadual de Educação e os Conselhos Deliberativos Escolares, no caso do último, seus representantes em conjunto com a Associação de Pais e Alunos, representam a comunidade escolar nas decisões a serem tomadas, referentes a organização e planejamento para Unidade Escolar.

Das pesquisas sobre a influência dos Conselhos na gestão democrática, a análise de Fuks e Perissinotto aponta para a importância de considerar cinco fatores sobre o contexto interno e externo como elementos que afetam a conduta dos atores dentro desses conselhos:

1) existência de arenas alternativas; 2) interferência do governo na eleição dos representantes não-governamentais; 3) existência de valores e *ethos* específicos de cada *policy domain*; 4) natureza da relação entre governo e sociedade civil na comunidade em análise, relação esta que sofre influência de inúmeros fatores, tais como o grau de associativismo existente na sociedade e a orientação ideológica do poder Executivo; e, por fim, 5) contexto interno dos conselhos, isto é, seu desenho institucional, definido, em grande parte, pela história de sua institucionalização e pela trajetória das forças sociais que nele atuaram. (Fuks, Perissinotto, 2007)

Essa análise, pode restringir a gestão democrática, participativa e eficaz, como também pode ser considerada um aspecto político somado aos aspectos pedagógicos e administrativos inerente ao processo de gestão (Paro, 2010 apud Poubel, *et al.*, 2019), no que tange às metas e indicadores definidos e formalizados.

A gestão de uma escola também deve ser pautada nos princípios de equidade, igualdade, oportunidade e justiça (Ribeiro et al., 2019), mas sua atuação não se restringe somente a seguir os pressupostos que embasam a gestão pedagógica, pois o diretor ocupa uma posição não só estratégica como também contraditória. (Paro, 2010). Essa posição estratégica para lidar com o que está além das dimensões pedagógicas, requer o desenvolvimento de duas das competências descritas na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor:

Exercitar a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e a valorização da diversidade de indivíduos e de grupos.

Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários. (Botelho e Silva, 2022)

No entanto, a gestão pedagógica não está separada da gestão administrativa, no sentido de estrutura organizacional escolar, tudo indica que, para cada decisão administrativo-financeira, o gestor precisa considerar os princípios pedagógicos e o quanto a sua decisão transgredir os princípios de gestão democrática.

No artigo de Viera e Vidal (2014), após análise de dados do “Questionário do Diretor da Prova Brasil 2011”, traça um perfil dos gestores brasileiros e propõe a seguinte reflexão: o que fazer com tais informações?

Após leitura de Paro(2008), há de se considerar a possibilidade de o organograma que representa a gestão escolar no estado ter como referência o modelo mencionado e refutado pelo referido autor: o diretor, como autoridade principal, está acima das demais funções e, por essa razão, em tese, suas aptidões administrativas técnico-políticas são consideradas específicas e diferenciadas dos demais. Ao contrário do modelo de gestão escolar focado numa única pessoa, o autor retoma pontos relevantes da obra de José Quirino Ribeiro e propõe a constituição de um conselho diretivo *eleito*(cf. Paro, 2008) “composto por três ou quatro coordenadores que (de fato) *representem* a escola diante do Estado, sem que nenhum detenha sozinho a responsabilidade por seu funcionamento.” (Paro, 2008)

Outro fator que decorre dessa formação adequada da função administrativa é estar disponível para todos os educadores, por consequência, o rompimento com as formas de

preencher os cargos eletivos por pura formalidade ou quando indeferidos e ocupados por indicação política.

O autor defende ainda que o processo pedagógico não pode ser dissociado do administrativo e vice-versa, ao contrário, complementam-se como o percurso de ir e vir, isto é, do pedagógico para o administrativo, do administrativo para o pedagógico. Não se pode promover uma formação de gestores com a tendência de prover o diretor com habilidades, conhecimentos e competências técnicas, mas sim, uma formação que priorize administração como base enriquecedora da prática pedagógica, provendo-a de racionalidade na busca de fins, e a prática administrativa enriquecida pela relação pedagógica, na medida em que esta seja entendida como prática democrática. (Paro, 2008)

#### **4. METODOLOGIA**

Na expectativa de analisar metas e ações pertinentes ao programa de formação de gestores, assim como o plano de ação para discutir os avanços e os desafios da gestão escolar democrática no estado de Santa Catarina, com a pretensão de traçar objetivos específicos para a formação de gestores escolares, serão feitas análises documentais dos dispositivos legais e investigados aspectos relacionados ao que se propõe - via consulta dos resultados dos indicadores determinados pelo Inep.

No âmbito estadual, serão analisadas as diretrizes, as atribuições, os indicadores de metas e ações. Serão consultados os relatórios disponíveis no Plano de Ação – decretos, portarias, diretrizes manuais e módulos de formação entre 2014 e 2024 e os decretos que dispõem sobre a formação dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação.

Para uma referência do montante e a aplicação dos recursos financeiros, será consultado a plataforma “Governo na Palma da Mão”. Além das entrevistas – após aprovadas pelo Conselho de Ética – com gestores e professores da rede estadual, em princípio, da Grande Florianópolis. Essas informações serão apresentadas em formato de tabelas ou gráficos e quadros seguidos das suas respectivas análises.

## 5- CRONOGRAMA

| PERÍODO                            | ATIVIDADES                                                                                                                                                                            | CONCLUSÃO |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Agosto a setembro de 2025</b>   | Inícios da disciplina:<br>Período de leitura do aporte legal e teorias de referências. Envio da solicitação para as entrevistas ao Comitê de Ética. Cursar 2 disciplinas obrigatórias |           |
| <b>Setembro a dezembro de 2025</b> | Início das pesquisas nos relatórios e mensuração dos dados coletado. Cursar 2 disciplinas obrigatórias                                                                                |           |
| <b>Fevereiro a maio de 2026</b>    | Finalização das análises dos relatórios e da tabulação dos dados. Cursar 2 disciplinas obrigatórias                                                                                   |           |
| <b>Maio a setembro de 2026</b>     | Inícios das entrevistas e da escrita da dissertação. Cursar disciplina obrigatória                                                                                                    |           |
| <b>Setembro a dezembro de 2026</b> | Finalização das entrevistas e início das análises e continuação da escrita da dissertação<br>Cursar disciplinas obrigatórias                                                          |           |
| <b>Fevereiro a junho de 2027</b>   | Finalização das análises e da escrita da dissertação. Cursar a última disciplina                                                                                                      |           |
| <b>Junho a agosto de 2027</b>      | Correção e defesa da dissertação                                                                                                                                                      |           |

## 6- REFERÊNCIAS

SARAVIA, Enrique; FERRARI, Elizabete. **Políticas públicas; coletânea** Brasília: ENAP, 2006. 2 v.28 p.2.

Ribeiro, M. D., Síveres, L., & Brito, R. de O. (2020). **A Formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão.** *Educação Por Escrito*, 10(2), e36685. <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2019.2.36685https://www-periodicos-capes-gov->.

JUNQUILHO, Gelson Silva *et all.* **As "artes do fazer" gestão na escola pública: Uma proposta de estudo.** Cad. EBAPE.BR 10(2), Jun 2012. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/wTcCSbNC8NCqL6vzwFjPrJz/?lang=pt>.

PARO, Vitor Enrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**, 16 Maio 2011 Educ. Pesqui. 36(3) Dez 2010 <https://www.scielo.br/j/ep/a/z3kMwmdfKMTGM6pb6ZKzXjt/?lang=pt#>.

A SANDER, BENNO. **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento.** Brasília: Liber Livro, 2007.

VIDAL, Eloisa Maia; VIEIRA, Sofia Lerche. **Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil.** *Dialogia*, [S. l.], n. 19, p. 47–66, 2014. DOI: 10.5585/dialogia. N19.4984. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/4984>. Acesso em: 4 abr. 2025.

BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise.** *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 16, e83899. Março de 2022. In: <http://educa.fcc.org.br/pdf/jpe/v16/1981-1969-jpe-16-e83899.pdf>

Brasil, Decreto nº 273, DE 12 de setembro de 2023. Dispõe sobre a gestão escolar democrática da educação básica e profissional da rede estadual de ensino. In: [pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2023/000273-005-0-2023-009.htm](http://pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2023/000273-005-0-2023-009.htm)

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do plano diretor de reforma do estado no Brasil do real. In: Encontro de Estudos Organizacionais– EnEO, II, 2002, Recife. Anais, Recife: EnEO, 2002.

NOGUCHI, Luiza Freire. SANDER, Benno **Administração da Educação no Brasil: Genealogia do Conhecimento.** *Jornal de Políticas Educacionais*. Nº 2 | setembro de 2007 | pp. 41–44. In: [http://www.jpe.ufpr.br/n2\\_r.pdf](http://www.jpe.ufpr.br/n2_r.pdf)

SOARES, José Francisco. XAVIER, Flávia Pereira. **Pressupostos educacionais e estatísticos do Ideb. Revista Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 34, n. 124, p. 903-923, jul.-set, 2013.

**Brasil**, LEI Nº 13.005 de 25 de junho de 2014. Dispõe das diretrizes do Plano Nacional de Educação. In: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)

**Santa Catarina**. LEI No 16.794, de 14 de dezembro de 2015. Aprova o Plano Estadual de Educação (PEE) para o decênio 2015-2024 e estabelece outras providências. In: <https://www.sed.sc.gov.br/consultas/plano-estadual-de-educacao-sc/>

**Santa Catarina**, Portaria nº 295 de 30 de outubro de 2023. Dispõe sobre definições e metas para os indicadores de acompanhamento e avaliação da execução do plano escolar.

**Santa Catarina**, Portaria nº 531 de 02 de março de 2020. Institui a Sistemática de Avaliação da Gestão Escolar de Santa Catarina para as escolas da rede Estadual de Ensino e estabelece os procedimentos para realização da Avaliação da Gestão Escolar. In: <https://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/gestao-escolar/>