

<https://doi.org/10.18593/r.v49.34550>

## **Políticas de governo e o retrato da gestão escolar: percepções de professores de Santa Catarina**

*Las políticas gubernamentales y el retrato de la gestión  
escolar: percepciones de los profesores de Santa Catarina*

*Government policies and the portrait of school management:  
perceptions of teachers in Santa Catarina*

**Sandra Maria Zardo-Morescho<sup>1</sup>**

Universidade de Passo Fundo; Assistente Técnico-pedagógico na rede estadual de ensino de Santa Catarina. <http://orcid.org/0000-0001-9714-1552>

**Rosimar Serena Siqueira Esquinsani<sup>2</sup>**

Universidade de Passo Fundo; Professora Titular III da Universidade de Passo Fundo.

<https://orcid.org/0000-0002-6918-2899>

**Julcemar Bruno Zilli<sup>3</sup>**

Universidade de Passo Fundo; Professor adjunto III na Universidade de Passo Fundo.

<https://orcid.org/0000-0001-6649-3440>

<sup>1</sup> Doutora em Educação pela Universidade de Passo Fundo; Mestra em Educação pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó; Membro do grupo de estudos e pesquisas sobre Gestão e Indicadores de Qualidade na Educação Básica - GE-Quali, e do Grupo de estudo e pesquisas em Educação Superior - GEPES, ambos vinculados ao Programa de Pós- Graduação em Educação da Universidade de Passo Fundo.

<sup>2</sup> Pós-Doutorado em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Doutorado em Educação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Mestrado em Educação pela Universidade de Passo Fundo; tua na formação de pesquisadores no *stricto sensu*, orientando mestrado e doutorado, com 30 orientações de mestrado e 11 orientações de doutorado concluídas até o momento. É pesquisadora e Bolsista Produtividade (nível 2) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq. Contabiliza mais de 140 publicações, entre artigos científicos, livros e capítulos de livros, no Brasil e no exterior.

<sup>3</sup> Doutor e mestre em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Dedicado a explorar e contribuir para o conhecimento nas seguintes temáticas: comercialização de grãos, produtores, avicultura, eficiência econômica e produção; Atua em análises de viabilidade econômica de projetos, buscando fornecer informações relevantes para tomadas de decisão no campo econômico e financeiro.

**Resumo:** O artigo apresenta resultados de uma pesquisa sobre a gestão escolar democrática, realizada com professores pertencentes à rede estadual de ensino de Santa Catarina. O problema de pesquisa direcionou-se em saber: como os professores percebem a gestão democrática em suas escolas? As percepções foram obtidas por meio de questionário *online*, com o objetivo de anunciar indicadores da presença da gestão democrática. O estudo também contempla uma análise documental das políticas de governo atinentes à gestão escolar na rede estadual, o Decreto nº 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013) e o Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019). Apesar de favorecerem a retomada da participação da comunidade escolar na escolha do Plano de Gestão Escolar, os decretos turvam a ideia de uma democracia legítima. A análise dos dados mostra que os professores identificam a presença da gestão democrática nas escolas públicas estaduais. Todavia, há docentes que não a reconhecem, denotando fragilidades, fator que pode estar relacionado com as sucessivas políticas de governo, que controlam e adiam a efetivação de uma gestão escolar democrática.

**Palavras-chave:** política educacional; gestão escolar democrática; percepção de professores; estado de Santa Catarina.

**Resumen:** *Este artículo presenta los resultados de una investigación sobre gestión escolar democrática realizada con profesores del sistema escolar estatal de Santa Catarina. El problema de investigación fue: ¿cómo perciben los profesores la gestión democrática en sus escuelas? Las percepciones se obtuvieron a través de un cuestionario online, con el objetivo de identificar indicadores de la presencia de la gestión democrática. El estudio también incluye un análisis documental de las políticas gubernamentales sobre la gestión escolar en la red estatal, el Decreto N ° 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013) y el Decreto N ° 194/2019 (Santa Catarina, 2019). A pesar de favorecer la reanudación de la participación de la comunidad escolar en la elección del Plan de Gestión Escolar, los decretos nublan la idea de democracia legítima. El análisis de los datos muestra que los profesores identifican la presencia de la gestión democrática en las escuelas públicas estatales. Sin embargo,*

*hay profesores que no la reconocen, mostrando debilidades, factor que puede estar relacionado con las sucesivas políticas gubernamentales que controlan y postergan la implementación de la gestión escolar democrática.*

**Palabras clave:** *política educacional; gestión escolar democrática; percepción de los profesores; estado de Santa Catarina.*

**Abstract:** *This article presents the results of a research on democratic school management carried out with teachers from the state school system of Santa Catarina. The research problem was: how do teachers perceive democratic management in their schools? The perceptions were obtained through an online questionnaire, with the aim of identifying indicators of the presence of democratic management. The study also includes a documentary analysis of government policies on school management in the state network, Decree No. 1,794/2013 (Santa Catarina, 2013) and Decree No. 194/2019 (Santa Catarina, 2019). Despite favoring the resumption of school community participation in choosing the School Management Plan, the decrees cloud the idea of legitimate democracy. Data analysis shows that teachers identify the presence of democratic management in state public schools. However, there are teachers who do not recognize it, showing weaknesses, a factor that may be related to successive government policies that control and postpone the implementation of democratic school management.*

**Keywords:** *educational policy; democratic school management; teachers' perceptions; state of Santa Catarina.*

Recebido em 14 de fevereiro de 2024

Aceito em 01 de julho de 2024

## 1 INTRODUÇÃO

Pesquisar as políticas educacionais é explorar um campo composto por múltiplas facetas que caracterizam a norma, que

incide sobre a educação dos sistemas de ensino. Ball e Mainardes (2011) sinalizam as diferentes particularidades que podem pertencer às políticas educacionais, seus enigmas, sua retórica, a que influências estão a serviço, em que contextos se adequam e se aplicam, sendo o Estado um dos principais lugares e atores políticos. Ao mesmo tempo em que podem se mostrar de modo obscuro, elas também podem ser poderosos instrumentos de transformação. Essa é a finalidade da pesquisa no campo das políticas educacionais, a qual exige a leitura, análise, interpretação não apenas da política em sua íntegra, mas do contexto no qual se insere e institui as mudanças. Políticas que podem ser exitosas ou fadadas ao fracasso; instrumentos que defendem a garantia do acesso, permanência e qualidade educacional ou se resumem em criteriosas e controladoras políticas de governo, que muitas vezes adiam a efetivação de princípios que favoreçam o bem coletivo.

Tratando-se de política educacional e avançando em direção aos conceitos, Oliveira (2011) define a política de estado e a política de governo, destacando as principais diferenças entre si. Conforme a autora, as políticas de governo são aquelas “que o Executivo decide num processo elementar de formulação e implementação de determinadas medidas e programas, visando responder às demandas da agenda política interna, ainda que envolvam escolhas complexas”. As políticas de estado, por sua vez, “envolvem mais de uma agência do Estado, passando em geral pelo Parlamento ou por instâncias diversas de discussão, resultando em mudanças de outras normas ou disposições preexistentes, com incidência em setores mais amplos da sociedade” (Oliveira, 2011, p. 329).

No estado de Santa Catarina, as políticas direcionadas à democratização da educação têm sido controladas pela forte presença das políticas de governo ao longo da história. Mesmo com a retomada da democratização na década de 1980, incidiram diretamente sobre o controle da gestão das escolas públicas estaduais na década de 1990, adiando a materialização da gestão democrática. Todavia, após quase duas décadas, a gestão escolar na rede estadual de ensino passou a dar sinais de redemocratização no ano de 2013, por meio do Decreto nº 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013), política de governo que regulamentou a gestão escolar da educação básica e profissional da rede estadual de ensino, atribuindo o direito de participação da comunidade na escolha do diretor escolar, via eleição do Plano de Gestão Escolar (PGE). Após várias reformulações, a política foi revogada e substituída pelo Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019), o qual passou a regulamentar a gestão escolar da educação básica e profissional da rede estadual de ensino de Santa Catarina, a partir de 31 de julho de 2019. As políticas de governo, representadas pelos decretos em questão compõem a análise documental deste estudo, instigando a reflexão sobre a dinâmica dos movimentos da gestão escolar na rede estadual de ensino de Santa Catarina, problematizando a norma para a participação da comunidade escolar e, como a efetivação da gestão democrática se procrastina.

Este trabalho explana ainda a análise de dados empíricos, obtidos com a participação de 303 professores que atuam na rede estadual de ensino de Santa Catarina, via questionário *online*, o qual foi respondido por conveniência, indicando as suas percepções sobre a gestão escolar democrática. O instrumento de pesquisa foi elaborado com base no objetivo geral da pesquisa, que se propôs em anunciar indicadores da presença da gestão democrática nas

escolas públicas pertencentes à rede estadual de ensino de Santa Catarina, considerando as percepções dos docentes, tendo como base de análise os referenciais que sustentaram e elaboração teórica e conceitual do estudo, a saber: Fraser (2002; 2006; 2007) que discute reconhecimento e paridade participativa e, Vieira (2007), Souza (2012), Arosa (2016), Lima (2013; 2016), Saviani (2017), Esquinsani e Dametto (2018), Nardi (2017; 2018), Paro (2018), Alves (2017), Palú e Petry (2020), que tratam dos conceitos concernentes à gestão democrática e das razões que adiam a sua efetivação.

Tratando-se de sua caracterização, a pesquisa, de concepção teórica epistemológica pluralista (Tello; Mainardes, 2012), se define como exploratória, de análise qualitativa e quantitativa (Gatti, 2004); (Minayo, 2014), a partir de uma amostragem intencional ou por julgamento não probabilística (Oliveira, 2001); (Sweeney; Williams; Anderson, 2016), tendo como base de análise o método analítico-reconstrutivo, identificando-se com a vertente teórica pós-estruturalista (Mainardes, 2006).

Com a finalidade de abranger os principais aspectos que compõem o estudo, o artigo apresenta-se em duas sessões: a primeira, que aborda os conceitos alusivos à democracia, gestão democrática e a normatização da gestão escolar na rede estadual de ensino de Santa Catarina; e, percepções de professores sobre gestão democrática na rede, obtidas a partir da pesquisa empírica, apresentadas e discutidas com base no referencial teórico e no Decreto nº 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013) e o Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019), retratando a política de governo que incide sobre o sistema de ensino.

## **2 A GESTÃO ESCOLAR E AS POLÍTICAS DE GOVERNO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE SANTA CATARINA**

Ao discutir sobre a gestão escolar, é importante destacar que a mesma requer ser observada, conduzida, cuidada, acompanhada de perto, para que de fato, possa contribuir para um projeto de escola, vinculado à legislação vigente, mas, especialmente, relacionado à realidade do contexto escolar, estendendo-se para além da representação do diretor de escola. O ideal seria a vigência de uma gestão democrática, com a participação dos professores, estudantes e pais, segmentos que constituem a escola, em processos de participação, diálogo e de decisão coletiva e, materializando-se de acordo com as normas das políticas educacionais de estado, contribuindo para a concretização de um plano de longo prazo, pensado coletivamente.

A abordagem do termo gestão escolar democrática requer explicitar os conceitos que o definem, para compreender a importância de sua atuação na perspectiva do espaço escolar. Salienta-se que, tanto a democracia quanto a gestão escolar democrática se constituem em atos políticos. Conforme Souza (2012, p. 159), a gestão se constitui na ação da política, para a materialização do poder, considerando que “a gestão é a execução da política, é por onde a política opera e o poder se realiza”. Ratificando os argumentos de Souza (2012), Vieira (2007) ressalta que as políticas traduzem as intenções do poder público e, ao serem transformadas em práticas, se materializam na gestão. Arosa (2016) destaca que, o Estado ocupa uma posição central,

no que tange à elaboração quanto à implementação das políticas educacionais, evidenciando o seu papel enquanto regulador das políticas. Portanto, em suas ações, o poder público representa a intencionalidade da política, que para ser materializada, depende diretamente de quem opera o governo, dos interesses que convém para a sua efetivação e os resultados que ela pode ocasionar.

Quando a gestão de escola se abre para a comunidade, oportuniza a participação de seus segmentos. Uma participação com bases democráticas permite o acesso ao conhecimento, à discussão e à tomada de decisões que dizem respeito ao espaço escolar. A ação favorece a sua caracterização com a presença, ampliação e qualificação de fóruns decisórios, respeitando a comunidade escolar, seus sujeitos e seus processos e, transparência em relação às ações e aplicação dos recursos (Esquinsani; Dametto, 2018).

A submissão do Plano de Gestão Escolar (PGE), inicialmente regulamentada pelo Decreto nº 1.794/2013, que atribuiu as determinações sobre a gestão escolar da educação básica e profissional no estado de Santa Catarina (Santa Catarina, 2013), que com a sua revogação, foi substituído pelo Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019), favoreceu o reconhecimento do profissional da educação da rede estadual de ensino de Santa Catarina, em participar da gestão escolar. Todavia, uma participação regulamentada por critérios pré-estabelecidos na política de governo, especialmente para a submissão do PGE, em que além do servidor preencher uma série de requisitos, seu plano só seria deliberado para a escolha da comunidade escolar com a aprovação prévia da Comissão Regional de Gestão. A ação já denuncia uma forma de controle que incide sobre o PGE, limitando a autenticidade da gestão democrática.



Tratando-se de participação, imediatamente a ação ecoa uma ligação com a palavra democracia. Saviani (2017, p. 654) defende que “a democracia se configura como um regime político baseado na soberania popular. Ou seja, nesse regime o soberano não é mais o rei, um monarca, mas o próprio povo que passa a deter a prerrogativa de escolher os governantes”. Sua análise reforça a proposição do poder de decisão e de escolha do povo, o que envolve a participação dos sujeitos para a concretização de ações democráticas.

Entretanto, para a materialização da democracia, Saviani (2017, p. 654) destaca a importância da educação para a população, em que a escola desempenha um papel fundamental para a construção democrática, representando a ideia “da ‘escola redentora da humanidade’ sob cuja égide desencadeia-se a campanha pela escola pública, universal, obrigatória, gratuita e laica viabilizada, em cada país, pela organização do respectivo sistema nacional de ensino”. A Carta Magna (Brasil, 1988) instituiu um Estado Democrático, com a igualdade de todos perante a lei. No entanto, ao se tratar de igualdade material e de igualdade política, identifica-se no contexto atual, que o ideal proposto pela Constituição se depara com inúmeras limitações para a sua efetivação, dentre elas, uma democracia com bases liberais. Revela-se uma sociedade marcada por disparidades materiais, de oportunidades e políticas, ficando distante do ideal de igualdade instituído na lei.

Alves (2017, p. 144), sinaliza que a democracia liberal favorece ao individualismo e à limitação do poder governamental, sendo marcada pela “disputa de interesses entre grupos, instalando coalizões de interesses na busca de certos objetivos, por meio de eleições periódicas”. Conforme a autora, as concepções liberais

de democracia “consideram que o processo democrático deve programar o Estado no interesse da sociedade”, cuja ordem jurídica “é construída a partir de direitos subjetivos e permite decidir que direitos cabem em cada caso particular. Essas concepções acabam por postular a precedência dos direitos humanos à soberania popular (vontade do povo)”. Diante dos fatos, a garantia dos direitos estabelecidos na legislação fica comprometida, num jogo de disputas impulsionado por forças que controlam a democracia. Edifica-se uma sociedade que atende aos interesses de uma minoria, marcada pelo individualismo e evidenciando a falta de atenção para a maioria da população, envolvida por um “processo de formação da vontade, de persuasão e de poder extremamente elitistas, defensor dos interesses prevaletentes e do mercado, mesmo quando se utiliza da deliberação, do uso da razão e de procedimentos democráticos representativos e diretos” (Alves, 2017, p. 145). Consequentemente, a educação também se torna refém desse controle, que acaba comprometendo, inclusive, uma gestão democrática nas escolas.

Ao discutir o conceito de democracia, cabe adentrar no debate sobre paridade participativa de Nancy Fraser (2002; 2006; 2007), com o intuito de debater a superação das diferentes injustiças sociais, neste caso, da gestão escolar, em detrimento dos professores da rede estadual de ensino de Santa Catarina. Numa comparação simples, mas muito pertinente entre injustiça cultural/ simbólica e gestão escolar democrática, destaca-se a indicação política do diretor escolar, representado por um professor que se molde aos requisitos que atendam ao *cargo de confiança*, que podem mantê-lo na gestão durante o tempo de vigência de uma administração pública. Nesse quesito, tanto os professores quanto a comunidade, têm o seu poder limitado, o direito de escolha do

diretor escolar suprimido e, com uma participação muito restrita na gestão.

A ação se traduz numa forma de desrespeito e desvalorização dos docentes e de sua participação, tendo como consequência, o adiamento de uma gestão escolar democrática. A censura da participação se traduz em medidas autoritárias, transparecendo uma forma de injustiça cultural (Fraser, 2006), ocasionando a submissão da comunidade escolar aos desígnios de um gestor apadrinhado politicamente. Diante dos fatos, a oportunidade de uma paridade participativa (Fraser, 2002), passa a ter maior sentido quando o professor é reconhecido como um sujeito que possui saberes vinculados à sua prática pedagógica, quanto aos processos de gestão democrática.

A escola pública, reconhecida como uma instituição para formar cidadãos, é um espaço que pode proporcionar uma participação política em favor da democracia, razão pela qual se constitui num espaço democrático responsável pela oferta de uma educação que garanta o acesso, permanência e qualidade. Salienta-se que, a escola só formará para a democracia, quando permitir que esta seja aprendida e vivenciada, cuja experiência democrática, deve envolver tanto o estudante quanto os professores e professoras que fazem parte deste contexto. A ação representa a democracia como um ato político, que, segundo Lima (2013), para ser aprendida, requer que seja praticada. A oportunidade de envolvimento e participação dos professores numa gestão escolar democrática demonstra o reconhecimento do profissional da educação à sua participação, materializando o que propõe Fraser (2007) em relação à paridade participativa. Seria uma alternativa e ou possível remédio transformativo (Fraser, 2006), com a

redistribuição do poder em favor de uma transformação na gestão democrática, reparando o controle político exercido pelos indicados à direção escolar.

Embora a gestão escolar democrática seja assegurada nas políticas de estado, sua materialização ainda se mostra frágil. Sua indicação, estabelecida na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), está instituída na LDB de 1996, como um princípio do ensino público, devendo ser assegurada na legislação dos sistemas de ensino. A estes, cabe atribuir às normas da gestão democrática para a educação básica, assegurando às unidades escolares progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira (Brasil, 1996). O Plano Nacional de Educação (Brasil, 2014) orienta para a promoção da gestão democrática da educação pública, cujos estados, o Distrito Federal e os municípios ficaram com a incumbência de aprovar leis específicas, assegurando-as em seus sistemas de ensino e, no estado de Santa Catarina, a gestão democrática da educação também é normatizada pelo Plano Estadual de Educação (PEE) (Santa Catarina, 2015).

Apesar das políticas de estado instituírem a efetivação de uma gestão democrática, não há a garantia de sua materialização nas realidades escolares (Nardi, 2017). Mendonça (2001) refere que, um desses fatores limitadores pode ser a própria legislação, que conforme a sua intencionalidade, atua como um mecanismo de controle de poder, estabelecendo critérios que acabam por restringir a participação dos segmentos da comunidade escolar na gestão democrática.

Ratificando, Garcia (2017) destaca que o Estado atende reivindicações acerca da gestão democrática. No entanto, ao mesmo tempo, implementa medidas que acatem as demandas do

capital, forjando uma educação que atenda a visão empresarial. Conforme Alves (2017, p. 144), o modelo liberal de democracia induz a educação a se render aos princípios privatistas, prevalecendo “a livre iniciativa individual, a autonomia inquestionável do mercado, o uso dos aparelhos do Estado e das instituições públicas no intuito de tornar viáveis negócios pessoais e certificar a apropriação particular da produção coletiva”. A partir dos argumentos anunciados pelos autores e analisando as políticas supracitadas, o Estado institui a gestão democrática na educação, todavia, forças ligadas ao gerencialismo neoliberal contribuem para dificultar e, ou ainda, adiar a sua efetivação nas escolas públicas, uma vez que essas forças exercem influência sobre a democracia. Esse controle pode se dar a partir de forças internacionais e de seus elementos gerenciais, que equivocadamente, são “anunciados como propagadores da gestão democrática” (Palú; Petry, 2020, p. 5). Considerando os autores em questão, cita-se como exemplo um decreto publicado pelo poder executivo, que mesmo estando alinhado com as políticas educacionais de estado, possui regras específicas, que nem sempre garantem a efetivação da lei maior, podendo se mostrar como um instrumento de controle e responsabilização, como no caso da gestão escolar de Santa Catarina, no quesito gestão democrática.

Na rede estadual de ensino de Santa Catarina, o Decreto nº 1.794/2013, que vigorou até o ano de 2019, instituiu como princípios a gestão democrática e a autonomia escolar, envolvendo a retomada da participação da comunidade escolar, em favor da qualidade educacional e promovendo a transparência dos processos pedagógico e administrativo. De acordo com a norma, a autonomia escolar se concretizaria por meio da participação da comunidade escolar na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e na escolha do PGE (Santa Catarina, 2013), submetido pelos

professores interessados, desde que atendessem aos requisitos estabelecidos pelo próprio decreto.

Em 2019, o governo do estado de Santa Catarina publicou o Decreto nº 194, de 31 de julho de 2019 (Santa Catarina, 2019), revogando o Decreto nº 1.794/2013, dispondo sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da rede estadual de ensino. Conforme Palú e Petry (2020, p. 16), os decretos supracitados se submetem às influências internacionais, que atuam sobre a educação de Santa Catarina, citando como exemplo o estudo encomendado à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (2010), intitulado como *Avaliações de Políticas Nacionais de Educação: Estado de Santa Catarina, Brasil*, o qual “faz uma análise e recomendações sobre a política educacional”. A fim de propor ações para superar os índices obtidos com o estudo da OCDE, é elaborado o documento *Proposições de novos rumos para a qualidade da educação em Santa Catarina: visão do CEE sobre a avaliação da OCDE* (Santa Catarina, 2012), o qual aponta a gestão escolar como uma peça central, para a superação das fragilidades que dificultam a autonomia da escola. Sua finalidade é subsidiar gestores da educação básica e profissional, quanto da educação superior, à criação, à implementação e ao desenvolvimento das políticas de educação, com ênfase à rede estadual de ensino, contribuindo para a melhoria da educação no estado de Santa Catarina e no Brasil.

Neste sentido, ao analisar o Decreto nº 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013) e o Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019), identifica-se como a influência dessas proposições incide diretamente sobre as políticas de governo na regulamentação da gestão escolar na rede estadual de ensino de Santa Catarina. A

ideia se reforça em Palú e Petry (2020, p. 9), quando destacam que as políticas educacionais alteram os seus rumos quando novas perspectivas de gestão incidem sobre os sistemas de ensino; especialmente, quando se caracterizam por modelos gerenciais que muitas vezes se utilizam de “conceitos e princípios defendidos pela perspectiva democrática, porém ressignificados; assim, passam a atender a outros propósitos, que se alinham à concepção neoliberal”.

Comparando o Decreto nº 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013) ao Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019), observa-se alguns avanços, especialmente no que diz respeito à participação dos profissionais da educação, quanto das representações escolares na gestão escolar. O direito de submissão do PGE, para os interessados em ocupar a função de diretor escolar, se estendeu para toda a categoria que compõe o Quadro do Magistério Público Estadual e, a comunidade escolar, retoma a oportunidade de escolha e ou aprovação da proposta de quem, que por sua vez, assumirá a gestão escolar.

Embora o Decreto nº 194/2019 tenha favorecido a uma gestão aberta à participação, durante a sua vigência mostrou-se como uma ferramenta de controle criterioso, tanto para a participação dos docentes à submissão do PGE, quanto em relação à gestão escolar; cujo plano escolhido se submetia à assinatura de Termo de Compromisso com a Secretaria de Estado da Educação e, avaliação anual pela Secretaria de Estado da Educação e pelo Conselho Deliberativo Escolar, evidenciando a responsabilização do gestor que descumprisse a norma. A indicação do assessor de direção, também mostrou que o processo democrático da escolha do PGE apresentava lacunas, recordando a indicação política do

diretor de escola, ação vivenciada pela rede estadual de ensino a partir da década de 1990.

Ao analisar as políticas de governo implementadas para regulamentar a gestão escolar, o Decreto nº 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013) e, posteriormente o Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019), identifica-se que ambos turvam a ideia de gestão escolar democrática. Observa-se em suas entrelinhas as palavras: gestão escolar, participação e autonomia. Entretanto, para que de fato se materializasse a gestão democrática nas escolas da rede, a intenção deveria estar explícita, uma vez que não constam em seu texto palavras como: gestão democrática, gestão escolar democrática, democratização e democracia.

No ano de 2023, com a revogação do Decreto nº 194/2019, o governo em vigência publicou a nova política de governo, o Decreto nº 273 (Santa Catarina, 2023), que atualmente dispõe sobre a gestão escolar democrática na rede estadual de ensino. Apesar de evidenciar em seu corpo a expressão *gestão escolar democrática* e regulamentar a escolha do PGE/ eleição do diretor pela comunidade escolar, mostra-se tão rigoroso quanto os decretos anteriores. Inicialmente, evidencia o seu controle na validação do PGE para eleição e, o estabelecimento de um quórum mínimo para legitimação do processo eleitoral. Em seguida, se alicerça na cobrança do alcance de metas, responsabilização dos diretores de escola, deixando em aberto à ocupação do cargo de assessor de direção, o qual se torna passível de indicação política.

Diante dos fatos, se confirma o anunciado por Vieira (2007), quando afirma que as políticas são responsáveis por traduzir as intenções do poder público e, se materializam na prática, por meio da gestão. No estado de Santa Catarina, enquanto as



políticas voltadas à gestão escolar forem regidas pelas políticas de governo, o ideal de uma gestão escolar democrática é colocado em segundo plano, ficando a serviço dos interesses dos que governam a educação. A retomada da participação dos profissionais da educação na submissão do PGE e de sua escolha, juntamente com a comunidade escolar, ainda pode ser considerada recente. E, com o intuito de discutir as percepções dos professores e professoras pertencentes à rede estadual de ensino sobre a gestão escolar democrática, a seguir, apresenta-se os resultados da pesquisa empírica.

### **3 A PERCEPÇÃO DE PROFESSORES SOBRE A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA**

Uma gestão com bases democráticas, em que a comunidade escolar participa dos processos decisórios, dentre os quais a eleição de diretores, já esteve oficializada na Constituição Estadual de Santa Catarina de 1989 até o ano de 1997, quando foi modificada em virtude da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 123, declarada pelo Supremo Tribunal Federal (Brasil, 1997) e revogada pela Emenda Constitucional nº 38 (Santa Catarina, 2004). Por quase duas décadas, a direção das escolas estaduais esteve sob o comando de um diretor indicado pelos governos em vigência. A retomada da participação na gestão escolar, por essa via, é recente e vem se redefinindo nas escolas públicas estaduais.

Regulamentada pelas políticas de governo, representadas pelo Decreto nº 1.794/2013, Decreto 194/2019 e atualmente, pelo Decreto nº 273 (Santa Catarina, 2023), a gestão escolar em Santa

Catarina revela-se numa possibilidade de participação. Embora restrita, a política viabiliza aos profissionais da educação, pais e estudantes o direito de sua participação nos processos decisórios, ao mesmo tempo em que se mostra numa condição de incerteza, especialmente pelo risco de ser alterada e ou revogada em qualquer momento, diferentemente da condição de uma política educacional de estado (Oliveira, 2011).

A percepção de professores pertencentes à rede estadual de ensino de Santa Catarina sobre gestão democrática é representada pelos dados que compõem o *corpus* da pesquisa, obtidos por meio da aplicação de questionário *online*. O instrumento de coleta de dados, na condição de anonimato, foi elaborado com o auxílio do Google Formulários, tendo como base o problema de pesquisa e os objetivos propostos para o estudo.

Após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa, o instrumento de coleta de dados foi disparado, inicialmente, pela Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina às Coordenadorias Regionais de Educação (CRE), para que chegasse até os professores. Ao obter o aceite dos docentes, o questionário não identificava os respondentes da pesquisa. Considerando que os pesquisados responderiam por conveniência, a estimativa inicial para a amostra foi de 200 respondentes. O questionário e sua descrição foram publicados também em redes sociais como Facebook e Instagram, e em grupos de WhatsApp que possuíam professores que representassem as CREs. O instrumento de coleta de dados esteve disponível para respostas de março até julho de 2021, com um registro de 303 participantes.

A análise dos dados se caracteriza como qualitativa e quantitativa (Gatti, 2004); (Minayo, 2014). A análise qualitativa,

além de ter como base o estudo documental e os aportes teóricos que fundamentaram este estudo, considerando especialmente os conceitos de gestão democrática, enfatiza a interpretação dos dados coletados. Por sua vez, a análise quantitativa considera a amostra, classificando-se como descritiva por julgamento não probabilística (Oliveira, 2001); (Sweeney; Williams; Anderson, 2016), para a qual, os resultados independem de fatores como idade dos pesquisados, tempo de carreira, gênero, ser efetivo ou contratado temporariamente na rede de ensino, formação, entre outros.

Das 36 (trinta e seis) CREs pertencentes ao estado de Santa Catarina, participaram professores de 24 (vinte e quatro) coordenadorias: Araranguá, Blumenau, Campos Novos, Chapecó, Concórdia, Criciúma, Curitibanos, Florianópolis, Itajaí, Ituporanga, Jaraguá do Sul, Lages, Laguna, Mafra, Maravilha, Palmitos, Rio do Sul, São Bento do Sul, São Joaquim, São Lourenço do Oeste, São Miguel do Oeste, Taió, Tubarão e Xanxerê. Apesar dos esforços para o alcance dos chamados à participação, houve CREs sem registros de participação na pesquisa, a saber: Seara, Dionísio Cerqueira, Caçador, Braço do Norte, Canoinhas, Ibirama, Itapiranga, Joaçaba, Joinville, Brusque, Videira e Timbó, cujos motivos são desconhecidos.

Participaram do estudo professores efetivos em sua maioria (63,37%) e professores Admitidos em Caráter Temporário - ACTs (35,31%). Os graus de formação indicados variam do ensino médio ao doutorado, sendo que, a maioria dos docentes participantes selecionou a opção especialização. A maior parte da amostra pertence ao gênero feminino. Com relação ao tempo de atuação no magistério, os participantes se distribuem nas diferentes

faixas, de 0 (zero) a mais de 30 anos de tempo de serviço, sendo que para esta faixa, o número se reduz em 16 participantes. As áreas de atuação indicadas compreendem ao Ensino Fundamental (anos iniciais e anos finais) e Ensino Médio e, nas modalidades da Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos.

Apresentada a amostra da pesquisa, a seguir discutem-se os dados, organizados nas categorias de análise (Minayo, 2014): a. Percepção docente sobre a gestão democrática; b. Escola, gestão democrática e a participação do professor; e c. Encadeamentos para a gestão democrática.

Quanto à categoria *Percepção docente sobre a gestão democrática*, esta teve como base a questão “O que é gestão democrática para você?”. A pergunta foi elaborada com alternativas que são vivenciadas na escola e se relacionam à literatura que aborda os conceitos relacionados à gestão escolar democrática e, alternativas que não constam entre os autores pesquisados. Os resultados revelam que os professores selecionaram as opções que, em sua maioria, envolvem a participação da comunidade escolar em ações e práticas que pertencem aos processos decisórios. A relação da formação continuada com a gestão democrática foi selecionada por 55,4% dos participantes, expressando que um número significativo de docentes não reconhece essa conexão.

O estudo indica que a maioria dos participantes reconhece o que é uma gestão escolar democrática. Entretanto, embora inferior a 50%, as respostas de um número significativo de docentes não se relacionam à gestão democrática. Levando em conta que a abertura à participação da comunidade escolar na gestão das escolas pertencentes à rede estadual de ensino de Santa Catarina é um processo hodierno (Santa Catarina, 2013; Santa Catarina,

2019; Santa Catarina, 2023), levanta-se a questão se a gestão democrática é reconhecida e se materializa nas escolas destes professores. Problematisa-se, se realmente as ações da gestão democrática estejam sendo desenvolvidas, com o envolvimento da comunidade escolar, especialmente dos professores e professoras, na condição de usufruir esse direito, considerando os seus saberes e o seu valor (Fraser, 2006), exercendo uma paridade participativa (Fraser, 2002).

A efetivação de uma gestão escolar democrática teria maiores possibilidades mediante sua regulamentação, viabilizada por uma política educacional de estado, que de acordo com Oliveira (2011), requer sua discussão, análise, estudo e aprovação; ação que beneficiaria diretamente para a sua estabilidade e materialização na rede de ensino do estado de Santa Catarina. A gestão democrática regulamentada em lei favorece à sua continuidade e conseqüentemente, à garantia de participação da comunidade escolar e de suas representações em suas práticas, exercendo um direito democrático e de aprendizado da democracia (Lima, 2016).

*Escola, gestão democrática e a participação do professor*, segunda categoria de análise, aborda as práticas e mecanismos da gestão democrática. O instrumento de pesquisa apresentou alternativas vivenciadas no cotidiano escolar, relacionadas aos conceitos atinentes à gestão democrática, constantes no referencial e práticas que não se relacionam aos conceitos. Um percentual superior a 70% dos participantes percebe as práticas pertencentes à gestão democrática. Todavia, a alternativa formação continuada foi selecionada por apenas 50,4% dos professores, índice recorrente em relação à categoria anterior. Destaca-se que o número de docentes que percebe a relação da formação continuada com a

gestão escolar democrática é reduzido, principalmente diante da relação entre a docência e a formação continuada ser intrínseca, em que a formação permanente é fundamental para o direcionamento do ensino e da aprendizagem (Esquinsani; Dametto, 2018). Uma formação constante, que tenha como ponto de partida os sujeitos, as fragilidades e as potencialidades que envolvem o contexto escolar, de modo que o professor se reconheça inserido e pertencente deste espaço, com oportunidade de fala, escuta, troca de experiências e conhecimentos, numa condição de reconhecimento e paridade participativa (Fraser, 2007).

Quanto aos mecanismos que pertencem a uma gestão democrática, os quais se “constituem lugares ou ferramentas destinadas à materialização da gestão democrática do ensino público” (Nardi, 2018, p. 130), estes são apontados com percentuais significativos, entre 62,7% e 82,1% entre os professores participantes. Porém, uma alternativa escolhida equivocadamente pelos docentes, representada por 77,5%, foi a prestação de contas. Conforme Afonso (2018), a prestação de contas não se relaciona à gestão democrática, uma vez que, quando centralizada nas mãos do gestor, sem a participação dos colegiados escolares, está relacionada aos processos de *accountability*, que recaem sobre o gestor escolar, responsabilizando-o por suas decisões.

A esta categoria, pertence também a discussão sobre os obstáculos que comprometem a gestão democrática, correspondente a: falta de participação das representações escolares na gestão democrática, indicada por mais de 70% dos participantes; gestor com pouca adesão à gestão democrática (61%); medo de sugerir e ou cobrar da gestão e sofrer retaliações (52,1%); e, contribuir se comprometendo com os resultados (42,2%).

A falta de participação dos segmentos de pais e professores constitui-se num obstáculo à gestão democrática. Problematisa-se assim, que fatores estariam colocando em risco esta prática, indagando-se, novamente, em que proporção ocorre a abertura democrática na gestão das escolas. Sinaliza-se tanto para a necessidade do diálogo para a sua efetivação, quanto à importância de uma formação escolar direcionada à participação e à vivência democrática (Lima, 2013); (Paro, 2018).

Em relação à terceira categoria, *Encadeamentos para a gestão democrática*, são abordados os avanços e os benefícios de se envolver numa gestão democrática. Os resultados revelam que os docentes possuem essa consciência, reconhecendo decisivamente a participação dos segmentos escolares. Dentre os avanços ocasionados pela gestão democrática indicados no estudo, destaca-se o envolvimento para a participação de pais, estudantes e professores na tomada de decisões (88,8%). A participação, segundo Souza (2012), envolve o diálogo como instrumento de conquista, disputa e socialização do poder de decisão, sobre os rumos a serem seguidos pela instituição, que a partir das percepções dos docentes, é destaque para a gestão democrática.

Em seguida, os benefícios da participação numa gestão democrática, também são percebidos pelos professores, que destacam a comunidade escolar na resolução de problemas e tomada de decisões (90%) e a oportunidade de contribuir de forma igualitária (83,1%). O sentido de participação é recorrente, o que para Gracindo (2009), propicia o comprometimento dos sujeitos sociais. Todavia, a autora destaca que a participação depende do posicionamento dos governantes, para que o poder seja descentralizado e não restrito ao gestor escolar; corroborando a

problematização de Nardi (2017), quando aponta que embora as condições estejam estabelecidas nas políticas educacionais, a gestão democrática não possui a garantia de sua materialização, em que a participação se torna uma condição “para a gestão democrática, uma não é possível sem a outra” (Gracindo, 2009, p. 137).

Contar com a participação de professores da rede estadual de ensino de Santa Catarina, por meio de suas percepções acerca da gestão democrática, é propiciar um diálogo aos que estão inseridos nas escolas, vivenciando e acompanhando a dinâmica escolar. É atribuir a esses profissionais uma condição de reconhecimento e paridade participativa (Fraser, 2007), considerando os conhecimentos que possuem acerca da gestão democrática, oriundos dos processos formativos e fortalecidos nas vivências da prática docente.

A partir da análise das categorias, o estudo indica que a gestão democrática é percebida nas escolas dos professores que participaram da pesquisa, considerando que o instrumento de coleta de dados foi respondido a partir das vivências provenientes do cotidiano escolar e dos conhecimentos que estas proporcionam. Como já destacado, a retomada da participação da comunidade escolar em práticas que envolvem a gestão democrática ainda é recente, via Decreto nº 1.794 (Santa Catarina, 2013), Decreto nº 194 (Santa Catarina, 2019) e atualmente pelo Decreto nº 273 (Santa Catarina, 2023), os quais representam as políticas de governo. Embora criterioso, foi esse caminho que viabilizou aos profissionais da educação a submissão, avaliação e escolha do seu Plano de Gestão Escolar, candidatando-se ao cargo de diretor de escola. E, à comunidade escolar, oportunizada a escolha do



PGE deliberado pela Comissão Regional de Gestão, quanto em participar das práticas que envolvem a gestão democrática. No entanto, como a política de governo é incerta, a regulamentação da gestão escolar democrática via políticas educacionais de estado, favoreceria ao seu reconhecimento, aos debates e principalmente ações mais profícuas, voltadas à sua efetivação nas escolas públicas, especialmente, no estado de Santa Catarina.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Lipsky (2019) retrata que os trabalhadores do serviço público, são aqueles que trabalham atendendo a população e que materializam as políticas públicas. Neste estudo, os professores da rede estadual de Ensino de Santa Catarina correspondem a esses profissionais, em que, a partir do seu fazer pedagógico, contribuem para a implementação das políticas educacionais. Desenvolver uma pesquisa que acolha as percepções de professores e professoras sobre a gestão democrática, é dar voz aqueles que vivenciam o processo, que fazem a política acontecer, tornando possível a sua efetivação, mudança e ou elaboração de novas políticas (Lipsky, 2019). Ouvir os profissionais da educação é confiar nos conhecimentos daqueles que vivenciam o cotidiano escolar, mas também, instigar a curiosidade naqueles que ainda não identificam as ações atinentes à gestão democrática, para que fiquem atentos à gestão escolar.

O Decreto nº 1.794/2013 (Santa Catarina, 2013) marcou a retomada, em partes, da democracia da rede estadual de ensino de Santa Catarina, com a participação de professores, estudantes

e pais na gestão escolar. Com a sua revogação, o Decreto nº 194/2019 (Santa Catarina, 2019), viabilizou a participação dos profissionais da educação do Quadro do Magistério Público Estadual para a submissão, aprovação e escolha do PGE. Todavia, em ambos os casos, uma participação controlada e regulamentada por políticas de governo, prática que se estende até os dias atuais. Destaca-se que, tanto os decretos supracitados, quanto o Decreto nº 273/2023 (Santa Catarina, 2023) em vigência, são instrumentos de controle, alinhados aos interesses e influências neoliberais internacionais, que conforme Palú e Petry (2020), utilizam-se de discursos democráticos, porém, ressignificados.

A pesquisa empírica evidenciou que, a maioria dos professores participantes compreende o que consiste uma gestão democrática, reconhecendo a sua presença nas escolas pertencentes à rede estadual de ensino. Entretanto, a análise revelou fragilidades, especialmente entre aqueles que ainda não identificam as ações da gestão democrática, da sua relação com as práticas e mecanismos presentes no cotidiano escolar. Considerando que a formação dos profissionais da educação é essencial para promover a qualidade do ensino (Santos *et al.*, 2020), destaca-se aqui, o grande percentual de docentes que não reconheceu a formação continuada como prática pertencente à gestão democrática, sinalizando que o processo formativo pode estar desvinculado da necessidade dos professores e do contexto escolar. Não reconhecer a gestão democrática pode se tornar um entrave para a participação não apenas dos professores, mas de todos os segmentos da comunidade escolar, contribuindo para que o gestor escolar centralize o poder, exercendo uma gestão autoritária, colocando em risco o exercício da democracia.

Considerando o longo período em que a gestão das escolas pertencentes à rede estadual foi representada pelos indicados políticos, e levando em conta a recente reabertura à participação na gestão escolar, evidencia-se a dúvida sobre como e em que intensidade se dá a gestão democrática, especialmente nas escolas em que atuam os professores que participaram da pesquisa e que não reconhecem as práticas da gestão democrática. Destaca-se por meio deste estudo a importância da elaboração e efetivação de políticas educacionais de estado (Oliveira, 2011), em favor da gestão escolar democrática, que primem pela formação e participação dos docentes da rede estadual de ensino, tanto nas discussões quanto na sua efetivação.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Almerindo. J. O diretor enquanto gestor e as diferentes pressões e dilemas da prestação de contas na escola pública. *Roteiro*, [S. l.], v. 43, n. esp., p. 327–344, 2018. DOI: 10.18593/r.v43iesp.17538. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/17538>. Acesso em: 11 set. 2024.

ALVES, D. M. A mulher na ciência: desafios e perspectivas. *Criar Educação*, Criciúma, v. 7, nº 2, julho/novembro 2017– PPGE – UNESC. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/criaredu/article/view/3232> . Acesso em: 03 fev. 2024.

AROSA, A. C. A concepção de Estado no debate sobre política educacional: uma análise dos trabalhos apresentados no GT5 da ANPEd (2000-2010). *Perspectiva*, Florianópolis, v. 34, n. 3, p. 974-987, set./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/2175-795X.2016v34n3.p874>. Acesso em: 03 fev. 2024.

BALL, S. J.; MAINARDES, J. *Políticas educacionais: questões e dilemas*. São Paulo: Cortez, 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 191-A, p. 1, 5 out. 1988. Legislação Informatizada – Constituição de 1988 – Publicação Original. Disponível em: [w2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html](http://w2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro-1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html). Acesso em: 03 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 03 fev. 2024.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação direta de Inconstitucionalidade 123. 12/09/1997. Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=1491999>. Acesso em: 03 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 26 jun. 2014. Disponível em: Acesso em: 03 fev. 2024. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm).

ESQUINSANI, R. S. S.; DAMETTO, J. 30 anos do princípio de Gestão Democrática do ensino: o que temos para celebrar? *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 12, n. 17. Setembro de 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/59310>. Acesso em: 30 jun. 2024.

FRASER, N. A justiça social na globalização: redistribuição, reconhecimento e participação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, Outubro de 2002, p. 7-20. Disponível em: <https://docente.ifrn.edu.br/nonatocamelo/disciplinas/etica-no-servico-publico/texto/redistribuicao-reconhecimento-e-participacao>. Acesso em: 03 fev. 2024.

FRASER, N. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça numa era “pós-socialista”. *Cadernos de campo*, São Paulo, n. 14/15, p. 1-382, 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cadernosdecampo/article/view/50109>; Acesso em: 03 fev. 2024.

FRASER, N. Reconhecimento sem ética? *Lua Nova* [online]. n. 70, p. 101-138, 2007. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64452007000100006&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-64452007000100006&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 03 fev. 2024.

GARCIA, A. V. Gestão democrática da educação e da escola: Reflexões sobre os encontros anuais da Anped. *Retratos Da Escola*, v.11, n. 20, 161–176, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/683>. Acesso em: 03 fev. 2024.

GATTI, B. A. Estudos quantitativos em educação. *Educação e Pesquisa* [online]. São Paulo, v. 30, n. 1, p. 11-30, jan./abr. 2004. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022004000100002&script=sci\\_abstract&tlng=es](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022004000100002&script=sci_abstract&tlng=es). Acesso em: 03 fev. 2024.

GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática Exigências, práticas, perfil e formação. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>. Acesso em: 03 fev. 2024.

LIMA, L. C. Organização Escolar e democracia radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2013.

LIMA, L. C. Desafios da democratização da escola. Encontro DMP. FEN-PROF - informação e comunicação. Coimbra, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=5xTuitAqSj0>. Acesso em: 03 fev. 2024.

LIPSKY, Michael. Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos. Edição expandida do 30º aniversário. Tradutor Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: Enap, 2019.

MAINARDES, J. Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. *Educ. Soc.* [online]. vol. 27, n. 94, p. 47-69, 2006. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302006000100003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302006000100003&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 03 fev. 2024.

MENDONÇA, E. F. Estado patrimonial e gestão democrática do ensino público no Brasil. *Educ. Soc.* [online]. vol. 22, n. 75, p. 84-108, 2001. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302001000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302001000200007&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 03 fev. 2024.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14 ed. – São Paulo: Hucitec, 2014.

NARDI, E. L. Gestão democrática do ensino público e o município. *Revista Espaço Pedagógico*, v. 24, n. 2, Passo Fundo, p. 235-249, maio/ago. 2017. Disponível em: <http://seer.upf.br/index.php/rep/issue/view/595>. Acesso em: 03 fev. 2024.

NARDI, E. L. Gestão democrática do ensino público na educação básica: dimensões comuns e arranjos institucionais sinalizados em bases normativas de sistemas municipais de ensino. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, v. 34, n. 68, p. 123-136, mar./abr. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0104-40602018000200123&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-40602018000200123&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 03 fev. 2024.

OCDE. Avaliações de Políticas Nacionais de Educação: Estado de Santa Catarina, Brasil. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. 2010. Disponível em: [https://www.google.com.br/books/edition/Avalia%C3%A7%C3%B5es\\_de\\_Pol%C3%ADticas\\_Nacionais\\_de/vtB\\_z-giPNEC?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Avalia%C3%A7%C3%B5es_de_Pol%C3%ADticas_Nacionais_de/vtB_z-giPNEC?hl=pt-BR&gbpv=1&printsec=frontcover). Acesso em: 03 fev. 2024.

OLIVEIRA, D. A. Das políticas de governo a política de estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 32, n. 115, p. 323-337, abr.-jun. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/hMQyS6LdCNDK8tHk8gL3Z6B/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 03 fev. 2024.

OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado FECAP. *Revista Administração On Line*, V.2 No. 3 – 2001. Disponível em: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo\\_-\\_amostragem\\_ao\\_probabilistica\\_adequacao\\_de\\_situacoes\\_para\\_uso\\_e\\_limitacoes\\_de\\_amostras\\_por\\_conveniencia.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_ao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf). Acesso em: 03 fev. 2024.

PALÚ, J.; PETRY, O. J. Trajetória histórica da gestão das escolas públicas estaduais de Santa Catarina: pontos e contrapontos. *Roteiro*, [S. l.], v. 45, p. 1–26, jan./dez. 2020. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/21265>. Acesso em: 03 fev. 2024.

PARO, V. H. *Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino*. 2ª ed. rev. São Paulo: Intermeios, 2018.

SANTA CATARINA. Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Emenda Constitucional nº 38, de 20 de dezembro de 2004. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/ec/ec\\_038\\_2004.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/ec/ec_038_2004.html). Acesso em: 03 fev. 2024.

SANTA CATARINA. Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina. Proposições de novos rumos para a qualidade da educação em Santa Catarina: visão do CEE sobre a avaliação da OCDE. Florianópolis: CEE, 2012. Disponível em: [http://www.cee.sc.gov.br/images/stories/proposio\\_de\\_novos\\_rumos\\_\\_ocde.pdf](http://www.cee.sc.gov.br/images/stories/proposio_de_novos_rumos__ocde.pdf). Acesso em 03 fev. 2024.

SANTA CATARINA. Decreto nº 1.794, de 15 de outubro de 2013. Secretaria da Educação. Disponível em: [file:///D:/Downloads/Decreto%20N%201794-13%20alterado%20pelo%20Decreto%20N%20243-15%20N%20284-15%20N%20307-15%20e%20N%20359-15%20e%201281-17%20\(1\).pdf](file:///D:/Downloads/Decreto%20N%201794-13%20alterado%20pelo%20Decreto%20N%20243-15%20N%20284-15%20N%20307-15%20e%20N%20359-15%20e%201281-17%20(1).pdf). Acesso em: 03 fev. 2024.

SANTA CATARINA. Lei nº 16.794, de 14 de dezembro de 2015. Plano Estadual de Educação, 2015. Disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br/servicos/professores-e-gestores/16970-plano-estadual-de-educacao>. Acesso em: 03 fev. 2024.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado de Educação. Decreto nº 194 de julho de 2019, 2019. Disponível em: <http://www.sed.sc.gov.br/professores-e-gestores/29052-plano-gestao-escolar-3>. Acesso em: 03 fev. 2024.

SANTA CATARINA. Decreto nº 273, de 12 de setembro de 2023. Diário Oficial de Santa Catarina. disponível em: <https://portal.doe.sea.sc.gov.br/repositorio/2023/20230912/Jornal/22100-A.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2024.

SANTOS, A. M. M. et al. De que educação necessitamos? Por uma educação pública e contra-hegemônica. Revista De Políticas Públicas, v. 24, 2020, número especial da IX JOINPP – Civilização ou barbárie – o futuro da humanidade p. 262–276. Disponível em: <https://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/15107>. Acesso em: 03 fev. 2024.

SAVIANI, D. Democracia, educação e emancipação humana: desafios do atual momento brasileiro. Psicologia Escolar e Educacional, São Paulo. Volume 21, Número 3, Setembro/Dezembro de 2017. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-85572017000300653&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-85572017000300653&script=sci_arttext). Acesso em: 03 fev. 2024.

SOUZA, A. R. A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola. *Revista Brasileira de Educação*, v. 17, n. 49, p. 159-241, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/rY9xqhfr-zkYyVdCXnyHD9TK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 03 fev. 2024.

SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A.; ANDERSON, D. R. *Estatística aplicada à administração e economia*. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

TELLO, C.; MAINARDES, J. La posición epistemológica de los investigadores en Política Educativa: debates teóricos en torno a las perspectivas neo-marxista, pluralista y posestructuralista. *Arquivos de análise de Políticas Educacionais*, vol. 20, n. 09, março/ 2012. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/ojs/issue/view/vol20>. Acesso em: 03 fev. 2024.

VIEIRA, S. L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. *RBPAE*, v.23, n.1, p. 53-69, jan-abr/2007. disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19013>. Acesso em: 03 fev. 2024.

Endereços para correspondência:

Sandra Maria Zardo-Morescho - Escola de Educação Básica Cordilheira Alta, Unidade Escolar, Rua Luiz Ranzan, nº 130, Centro, 89819000, Cordilheira Alta, SC. [sandramariazm@gmail.com](mailto:sandramariazm@gmail.com).

Rosimar Serena Siqueira Esquinsani - Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Educação, Campus I, Km 171, Bairro São José, 99001970, Passo Fundo, RS. [rosimaresquinsani@upf.br](mailto:rosimaresquinsani@upf.br).

Julcemar Bruno Zilli - Universidade de Passo Fundo, Faculdade de Economia e Administração, Campus I, Km 171, BR 285, Bairro São José, 99001970, Passo Fundo, RS, Caixa-postal: 611. [jbzilli@upf.br](mailto:jbzilli@upf.br).