



Volume 19

Seção Artigo e98669

30 de setembro de 2025

## **Implicações gerenciais na materialização de propostas para democratização previstas em Planos de Gestão Escolar (PGE) da rede estadual de Santa Catarina (2020–2023)**

***Managerial implications in the materialization of proposals for democratization foreseen in School Management Plans (PGE) of the state network of Santa Catarina (2020–2023)***

***Implicaciones gerenciales en la materialización de propuestas para la democratización previstas en los Planes de Gestión Escolar (PGE) de la red estatal de Santa Catarina (2020–2023)***

*Claudir Cordeiro<sup>1</sup>*  
*Elton Luiz Nardi<sup>2</sup>*

**Citação:** CORDEIRO, Claudir; NARDI, Elton Luiz. Implicações gerenciais na materialização de propostas para democratização previstas em Planos de Gestão Escolar (PGE) da rede estadual de Santa Catarina (2020–2023). *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 19, e98669. Setembro de 2025.



<http://10.5380/jpe.v19i1.98669>

**Resumo:** O artigo tem por objetivo analisar as implicações do acionamento de princípios e práticas gerenciais pelos diretores de escolas catarinenses que ascenderam à função por meio do processo de escolha dos Planos de Gestão Escolar (2020–2023) da rede estadual de ensino, na materialização de suas propostas para democratização da gestão. Os procedimentos metodológicos compreenderam o exame de documentos da política educacional catarinense, uma mostra de Planos de Gestão Escolar (PGE), além de

<sup>1</sup> Mestre em Educação. Assistente Técnico Pedagógico da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina. Curitibanos, SC. Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-9488-5955>. E-mail: [claudircordeiro@sed.sc.gov.br](mailto:claudircordeiro@sed.sc.gov.br)

<sup>2</sup> Doutor em Educação. Professor Titular da Universidade do Oeste de Santa Catarina. Joaçaba, SC. Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7706-3585>. E-mail: [elton.nardi@unesco.edu.br](mailto:elton.nardi@unesco.edu.br)

entrevistas com as diretoras proponentes desses planos, cujo conteúdo foi submetido à análise crítica do discurso. Os resultados evidenciam que a política de escolha de diretores, introduzida em 2013, está fortemente alinhada ao modelo gerencial de gestão, embora isso não seja percebido pelas diretoras entrevistadas. O estudo conclui que as poucas propostas dos PGE (2020–2023), voltadas à promoção da gestão democrática, enfrentaram obstáculos para a sua materialização devido à predominância de princípios e práticas gerenciais na rede estadual.

**Palavras-chave:** Gestão da escola pública; Gestão democrática; Escolha de diretores; Plano de gestão escolar.

**Abstract:** This article aims to analyze the implications of the activation of managerial principles and practices by school principals in Santa Catarina who ascended to their positions through the selection process of the School Management Plans (2020–2023) of the state education network, in the materialization of their proposals for democratizing management. The methodological procedures included the examination of documents from the educational policy of Santa Catarina, a sample of School Management Plans (PGE), as well as interviews with the principals who proposed these plans, whose content was subjected to critical discourse analysis. The results show that the policy for selecting principals, introduced in 2013, is strongly aligned with the managerial management model, although this is not perceived by the interviewed principals. The study concludes that the few proposals in the PGE (2020–2023) aimed at promoting democratic management faced obstacles to their implementation due to the predominance of managerial principles and practices in the state network.

**Keywords:** Public school management; Democratic management; Principal selection; School management plan.

**Resumen:** El artículo tiene como objetivo analizar las implicaciones de la aplicación de principios y prácticas gerenciales por parte de los directores de escuelas catarinenses que accedieron al cargo a través del proceso de elección de los Planes de Gestión Escolar (2020–2023) de la red estatal de enseñanza, en la materialización de sus propuestas para la democratización de la gestión. Los procedimientos metodológicos incluyeron el examen de documentos de la política educativa de Santa Catarina, una muestra de Planes de Gestión Escolar (PGE), además de entrevistas con las directoras proponentes de estos planes, cuyo contenido fue sometido a un análisis crítico del discurso. Los resultados evidencian que la política de elección de directores, introducida en 2013, está fuertemente alineada con el modelo gerencial de gestión, aunque esto no sea percibido por las directoras entrevistadas. El estudio concluye que las pocas propuestas de los PGE (2020–2023) orientadas a la promoción de la gestión democrática enfrentaron obstáculos para su materialización debido a la predominancia de principios y prácticas gerenciales en la red estatal.

**Palabras clave:** Gestión de la escuela pública; Gestión democrática; Elección de directores; Plan de gestión escolar.

## Introdução

Na política educacional de Santa Catarina, o enfoque na gestão por resultados sugere que o modelo de escolha de gestores escolares para a rede, introduzido em 2013, embora faça referência à gestão democrática ao ressaltar a participação da comunidade, se alinha à lógica gerencial. Afinal, se, por um lado, o caráter democrático atribuído ao modelo é sustentado por princípios que valorizam a participação comunitária, por outro, é evidente a sua submissão a um projeto de qualidade cuja regulação e controle educacional estão centrados na obtenção de resultados.

Diante dessa realidade, o estudo tem por objetivo analisar as implicações do açãoamento de princípios e práticas gerenciais pelos diretores de escolas catarinenses

que ascenderam à função por meio do processo de escolha dos Planos de Gestão Escolar (2020–2023) da rede estadual de ensino, na materialização de suas propostas para democratização da gestão. Para tanto, os procedimentos metodológicos compreenderam o exame de documentos da política educacional catarinense e de uma mostra de PGE aprovados em 2019 por comunidades de escolas situadas na região oeste catarinense. Compreenderam, também, a realização de entrevistas com as diretoras proponentes desses planos e que exerceram a função entre 2020 e 2023. A análises apoiam-se em contribuições de Fairclough (2016) no campo da análise crítica do discurso.

Além desta introdução, quatro outras seções completam o artigo. Na primeira, aborda-se o tema da gestão democrática da escola pública, problematizando-a na sua relação com medidas de política educacional levadas a efeito em Santa Catarina, com destaque para a escolha de diretores escolares. Na segunda seção, analisam-se as propostas para democratização da gestão escolar contidas nos PGE pesquisados, seguidas da análise das entrevistas com as respectivas diretoras escolares. Por fim, na última seção, são tecidas as considerações finais do estudo.

## **Gestão democrática da educação pública e a eleição para diretores: bandeira e desafio catarinenses**

A par da conquista da gestão democrática do ensino público na Constituição Federal (Brasil, 1988), ficou pendente, no plano normativo, a criação de instrumentos e mecanismos que assegurassem condições concretas para a materialização dessa perspectiva de gestão. Isso porque, embora “[...] consagrada tal formulação normativa que [...] era cara ao movimento em defesa da educação pública, despontam desde então preocupações quanto às condições instrumentais para a efetivação de tal princípio” (Nardi, 2016, p. 22).

Anos depois, com a aprovação da LDB em um contexto de influências neoliberais e munida do “[...] apoio dos organismos internacionais, de alguns governos estaduais e municipais alinhados com o Executivo e dos proprietários de grandes escolas privadas” (Krawczyk; Vieira, 2008, p. 51), ocorreu certa perda da força de princípios educacionais de inspiração socialista que haviam guiado a proposição inicial, esboçada no âmago da mobilização de educadores. Conforme sintetiza Neves (2007, p. 218), “[...] o

fortalecimento da maneira de pensar, sentir e agir neoliberal e, concomitantemente, a perda de espaço das ideias socialistas de sociedade e de educação no debate político no período [...]” atravessaram o ideário das massas pensantes.

Em contexto neoliberal, a abertura de espaço ao individualismo, à competitividade, aos interesses de grupos e às parcerias com o setor privado estampa, conforme Menezes e Zientarski (2022, p. 70), o “[...] domínio da racionalidade lógica-formal, isto é, da lógica gerencial e utilitarista que domina a política educacional e ameaça a gestão democrática, intimidando e limitando a resistência e o engajamento, por conseguinte, da coletividade que depende da escola pública”. Assim, com os referenciais de gestão democrática sendo diluídos em autonomia limitada, participação ilusória e limitação da descentralização do poder decisório, essa perspectiva de gestão é materializada na vida das pessoas e se transforma histórica e dialeticamente em sua realidade – na materialidade (Menezes; Zientarski, 2022).

A realidade de Santa Catarina não dista dessa circunstância, tratando-se de um estado marcado historicamente por gestões públicas de cariz conservador e clientelista, eivadas de disputas e rivalidades partidárias entre famílias e grupos que se alternaram no poder (Palú; Petry, 2020). Nesse contexto político, a bandeira da democratização foi fortemente tensionada.

Entretanto, no estado também se processaram lutas em defesa da educação pública, sobretudo pela ação dos sindicatos e de alguns segmentos da sociedade civil. As reações da classe dominante a essa resistência manifestaram-se em normativas que intencionam obstruir ou silenciar os interesses das massas, além da influência do centro de poder na formação da opinião pública sobre as pautas dos movimentos.

Algumas pautas e conquistas remontam às décadas de 1980 e 1990, destacando-se, entre elas, as eleições para diretores escolares. Vale mencionar, inicialmente, a elaboração do Plano Estadual de Educação (PEE) 1985–1988, que previa a eleição para diretores da rede e a sua garantia em lei. Intitulado *Democratização da Educação – A opção dos Catarinenses*, o plano foi elaborado a partir das discussões ocorridas no Congresso Estadual de Educação, realizado entre 22 e 27 de outubro de 1984. Esse documento representou um avanço na democratização da educação catarinense, consolidando uma luta iniciada há mais tempo no interior do movimento docente (Leal; Silva, 1987). Compreendendo a escola como instrumento para a democratização da sociedade

brasileira, o Plano estabelecia relação entre e o campo da educação e os grandes problemas nacionais (Goulart Filho; Rabelo, 2019).

O PEE/SC 1985–1988 (Santa Catarina, 1984) trazia princípios da gestão democrática alinhados ao ideário instituído nos anos de 1980. Dentre esses princípios, destacavam-se a superação do autoritarismo e da intervenção da “politicagem” na educação, a não intervenção de multinacionais na política educacional e a democratização dos processos pedagógicos (Santa Catarina, 1984). Decorrente desse contexto e com base na Lei n. 6.709, de 12 dezembro de 1985, foi assegurada a realização de eleições diretas para diretor.

Com a eleição instabilizada como política no estado, a fase seguinte foi marcada por oscilações entre tentativas de sua revogação e esforços para assegurar essa forma de escolha. Um primeiro *round* ocorreu no governo de Pedro Ivo Campos – PMDB (1987–1990), que submeteu uma representação junto ao Supremo Tribunal Federal (STF) alegando a inconstitucionalidade da Lei n. 6.709/1985 (Santa Catarina, 1985), para o que obteve decisão favorável em 14 de setembro de 1988. No entanto, um ano após a promulgação da Constituição Federal de 1988, os professores e as entidades representativas conseguiram assegurar que a eleição constasse da Constituição do Estado, que então era aprovada. Em seu art. 162, inciso VI, fora firmada a “[...] gestão democrática no ensino público, adotado o sistema eletivo, mediante voto direto e secreto, para escolha dos dirigentes dos estabelecimentos de ensino, nos termos da lei” (Santa Catarina, 1989). No ciclo de reações, o governo alegou violação do art. 37 *caput* e inciso II da Constituição Federal (Brasil, 1988), assim como o Estatuto do Magistério Público do Estado – Lei n. 6.884/1986 (Santa Catarina, 1986) –, que estabelecia serem os cargos de provimento em comissão destinados a atender às atividades de direção, chefia e assessoramento.

Em 1990, com a aprovação da Lei n. 8.040, de 26 de junho (Santa Catarina, 1990), sancionada pelo então governador Casildo Maldaner – PMDB (1990–1991), a eleição para diretor nas escolas da rede estadual foi retomada. No entanto, sofreria mais uma ação direta de inconstitucionalidade, dessa vez por iniciativa do governador eleito Vilson Pedro Kleinübing – PFL (1991–1994). Com a suspensão da Lei n. 8.040/1990, decidida pelo Supremo Tribunal Federal (STF), em 1997, que julgou procedente a Ação Direta de Inconstitucionalidade 123, o cargo de diretor passou novamente a ser submetido à

indicação do executivo, sepultando, de vez, a forma de escolha pela via eleitoral. De acordo com a decisão, por meio da Emenda Constitucional n. 38, de 20 de dezembro de 2004 (Santa Catarina, 2004a), o inciso VI do art. 162 da Constituição do Estado foi alterado, de modo a ser suprimida a passagem do texto sobre o sistema eletivo, restando somente a seguinte redação: “VI – gestão democrática do ensino público, nos termos da lei”.

Nos anos 2000, um novo instrumento possibilitou certa reabertura ao debate da forma de escolha de diretores. Trata-se do PEE 2004–2013, elaborado a partir do Congresso Estadual do Plano Estadual de Educação, realizado nos dias 15 e 16 de dezembro de 2003. Esse plano possibilitou a inclusão do tema na proposta submetida à Assembleia Legislativa (Santa Catarina, 2004b). Contudo, apesar da intensa movimentação para sua elaboração, o projeto foi arquivado.

O capítulo mais recente ocorreu no final da primeira década dos anos 2000, com a atuação direta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Em 2009, a pedido do governador e da Secretaria de Estado da Educação (SED), esse organismo internacional fez um estudo sobre a educação catarinense, produzindo um relatório denominado *Avaliações de Políticas Nacionais de Educação de Santa Catarina, Brasil*, publicado em 2010, com análises e recomendações sobre a política educacional do estado. Com ênfase na temática *governança*, o relatório abordou a forma de escolha dos gestores escolares, apontando as desvantagens no modelo de nomeação por indicação do executivo.

Posteriormente, o relatório foi objeto de exame do Conselho Estadual de Educação (CEE/SC), que emitiu, em 2012, 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). Nesse documento, delineia-se um perfil de gestor que coaduna com uma concepção de gestão gerencialista, enfatizando competências, habilidades, performance, metas, resultados e avaliação. Essa abordagem também é reforçada em outras passagens que versam sobre a escola, como na recomendação de parcerias com empresas e na sugestão de “[...] implantação de procedimentos para contratação e substituição de professores em caráter temporário, mediante avaliação de desempenho por escola” (Santa Catarina, 2012, p. 32).

Com efeito, da publicação do relatório da OCDE ao documento aprovado pela CEE/SC, há aceno para os chamados PGE como forma de escolha de diretores da rede. A

formulação desses planos incluiria ações voltadas ao pedagógico, administrativo, físico e financeiro, com metas e objetivos estabelecidos.

No campo legal, essa forma de escolha, que teve por base o Decreto n. 1.794, de 15 de outubro de 2013 (Santa Catarina, 2013)<sup>3</sup>, foi anunciada no Dia do Professor<sup>4</sup> como instrumento democrático. O Decreto dispôs sobre a gestão escolar da Educação Básica e Profissional da rede estadual de ensino, determinando a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisões, sob os princípios da autonomia e da maior eficiência na gestão pedagógica, administrativa e financeira das escolas. Estava demarcado, assim, o processo de seleção de PGE como mecanismo de escolha dos diretores escolares.

Na esteira do Decreto n. 1.794/2013, foi aprovado, em 2015, o PEE 2015–2024 (Santa Catarina, 2015), em que se faz referência a princípios da gestão democrática, com clara influência do relatório da OCDE, embora, em alguma medida, também acomode pleitos do movimento de educadores. Apesar de não haver uma citação específica sobre o modelo de escolha – há menções a medidas endereçadas à gestão democrática e ao PGE como documento escolar –, resta sugerida sua conformação pelo documento que se constitui, em tese, em guia para a política educacional do estado para um decênio.

Alguns anos depois, no governo de Carlos Moisés – PSL (2019–2023), o Decreto n. 194, de 31 de julho de 2019<sup>5</sup>, determinou, dentre os princípios da gestão escolar da educação básica e profissional da rede estadual de ensino, a participação da comunidade escolar na escolha do PGE. De acordo com o parágrafo único do art. 2º do Decreto, a proposta pedagógica definida no PPP da escola deverá, além de se basear na Proposta Curricular de Santa Catarina (PCSC), no PNE e no PEE, “[...] considerar os resultados das avaliações externas e internas que a escola produz e as diretrizes da Secretaria de Estado da Educação (SED)” (Santa Catarina, 2019a).

A regulamentação do processo de escolha do PGE e o exercício da função gratificada de diretor de unidade escolar ocorreu ainda em 2019, por meio da Portaria n.

---

<sup>3</sup> A regulamentação do processo de seleção dos PGE foi tratada pela Portaria n. 01/SED, de 22 de janeiro de 2014, com roteiro para elaboração de um plano incluindo diagnóstico, metas, ações e objetivos nas dimensões pedagógica, administrativa, física e financeira.

<sup>4</sup> O anúncio ocorreu no ano em que o então governador, Raimundo Colombo, regulamentou o Pacto por Santa Catarina, envolvendo projetos estruturantes nas áreas sociais e técnicas que implicam a competitividade da economia catarinense.

<sup>5</sup> A Nota Técnica n. 001/2021/CIJ0, do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC), que traz subsídios teórico-normativos para o provimento do cargo de diretor de escola, faz alusão ao modelo de escolha de diretores adotado pela rede estadual.

1.434/SED, de 6 de agosto<sup>6</sup>. Conforme a Portaria, o PGE deve apresentar metas, objetivos e ações compromissadas com o acesso, a permanência, a inclusão, assim como com o êxito na aprendizagem dos estudantes (Santa Catarina, 2019b).

Além da explícita cobrança por resultados, metas, objetivos e ações pretendidos pelos proponentes, a Portaria traz orientações para a elaboração do PGE. No Anexo I, encontra-se um roteiro para a inscrição do proponente bem como para a apresentação do PGE e composição do plano, abrangendo o diagnóstico da escola e a apresentação de metas, ações e objetivos nas dimensões pedagógica, administrativa, física e financeira.

Embora o documento não mencione explicitamente a *gestão democrática da escola*, ele aborda o tema de forma indireta quando enfatiza a importância da *participação*: da comunidade escolar, no planejamento e nas ações da escola (diagnóstico); das famílias, em organizações comunitárias (dimensão socioeconômica do diagnóstico); da comunidade escolar (dimensão pedagógica do diagnóstico); e da comunidade escolar, em instâncias deliberativas da escola (dimensão administrativa do diagnóstico).

Em meio à contradição que reside na política de escolha de diretores, uma vez que os PGE são anunciados como mecanismos em prol da gestão democrática, ao passo que as estratégias que os conformam coadunam com o gerencialismo – “[...] matriz teórico-ideológica que oferece o suporte operacional para o avanço do projeto neoliberal” (Misoczky; Abdala; Damboriarena, 2017, p. 192) –, a indagação inevitável quanto ao escopo normativo é se a noção de participação ali contida abre caminho para metas comprometidas com a democratização da gestão escolar. E, ainda, se as propostas lançadas pelos candidatos extrapolam a roteirização, tocando outras questões que implicam diretamente a democratização. É o que será examinado a seguir, com base nos resultados da pesquisa.

## **Planos de Gestão Escolar (PGE) do período 2020–2023: para materialização da gestão democrática?**

Conforme delineado, nesta seção são examinados os princípios e as propostas de democratização da gestão escolar contidos em três PGE selecionados por comunidades

---

<sup>6</sup> Em 2023, com a troca de governo, o Decreto n. 194/2019 foi revogado pelo Decreto n. 273, de 12 de setembro, que passou a ser o ato regulamentador da escolha de PGE para o período seguinte ao enfocado neste estudo.

escolares da rede estadual para o período de 2020–2023. Na sequência, tendo à frente a indagação quanto à materialização dessas propostas ser repercutida pelo gerencialismo na gestão escolar da rede, considerando a prática concreta dos diretores cujos PGE foram eleitos, são analisados os conteúdos das entrevistas com esses mesmos diretores, à luz das contribuições da análise crítica do discurso (Fairclough, 2016).

Foram consideradas escolas da rede situadas na Mesorregião Oeste Catarinense, com foco em três cidades-polo microrregionais: Chapecó, Joaçaba e Videira. Em cada uma dessas cidades, optou-se pela escola com o maior número de estudantes matriculados em 2023. O Quadro 1 sintetiza as informações sobre o conjunto das escolas.

**Quadro 1 – Escolas e PGE (2020–2023) selecionados para a pesquisa**

Escola	Número de Estudantes (2023)	Etapas da Educação Básica ofertadas
A	1.927	Ensino fundamental e médio
B	431	Ensino fundamental e médio
C	666	Ensino fundamental e médio

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

#### *Escola A: fortalecimento dos espaços de participação*

O PGE/Escola A (2020–2023) tem por objetivo geral “[...] promover um ambiente adequado, oferecendo ferramentas e formações que possam ajudar os docentes a alcançar seu(s) objetivo(s) e garantir aos educandos, de forma sistemática, uma formação integral e de qualidade [...]”.

Há quase que um esvaziamento, nas metas, de aspectos relacionados a princípios caros à gestão democrática, como autonomia, participação e descentralização. A participação, mencionada em algumas poucas passagens, assume um caráter muito mais instrumental do que político, ainda que as metas a ela relacionadas focalizem possíveis necessidades da escola e da comunidade.

Ademais, contribui para o reforço dessa característica instrumental a própria dispersão de domínios da gestão escolar, distanciando-se, desse modo, de uma visão mais ampla de gestão. Conforme comenta Ferreira (2008), divisões como essas motivam abismos que levam à fragmentação também do trabalho educativo. Diferentemente, completa a autora, a gestão é a soma de processos, e, no interior da escola, eles estão conectados. Assim, numa perspectiva democrática, todos esses aspectos estão envolvidos.

É possível dizer que, em termos de finalidades ou pretensões educacionais, as propostas do PGE/Escola A (2020–2023) não deixam de convergir para a democratização da educação quando aludem à melhoria das condições de ensino e ao avanço na aprendizagem. No entanto, essas propostas tendem a ser menos ou pouco incisivas no campo político da gestão democrática, que requer atenção ao contexto sociopolítico, às contradições existentes entre a política educacional e o projeto político-pedagógico da escola, dentre outros aspectos.

O apelo à produção de resultados, à busca por parcerias na iniciativa privada e à oferta de serviços privados também fica em evidência nas propostas elencadas. No caso da busca por resultados, é possível relacioná-la com as avaliações em larga escala e, também, com a ideia de qualidade presente no PGE. Portanto, as propostas contidas em PGE/Escola A (2020–2023), ainda que evoquem, em alguma medida, a democratização da gestão, em seu conjunto tendem a coadunar com uma gestão mais instrumental, tal como valorizado pelo modelo gerencial.

### *Escola B: uma participação tangenciada*

O PGE/Escola B (2020–2023) tem por objetivo geral:

[...] atuar na unidade escolar respeitando a legislação vigente, de modo a contribuir para a melhoria e a qualidade do ensino e aprendizagem, no que tange à formação de um cidadão crítico, além da formação de atitudes, competências e habilidades, exercendo, desta forma, a plena cidadania na construção de uma sociedade mais justa, igualitária e democrática.

Também nesse PGE é perceptível certo esvaziamento de marcas que estão diretamente ligadas aos princípios democráticos, como a participação, a autonomia e a descentralização do poder decisório. Há, no entanto, um destaque à participação na forma de envolvimento e de adesão a iniciativas promovidas pela escola. Outro aspecto considerado é a ênfase na melhoria da qualidade, identificada como qualidade de ensino, pela formação do aluno crítico e pelo desenvolvimento de competências e habilidades – nesse caso, com nítida referência ao que está preconizado na Base Nacional Comum Curricular (BNCC). É dizer, portanto, de uma articulação que pouco se preocupa com as contradições que ali residem, haja vista as diferentes lógicas que marcam,

respectivamente, tal referência de formação e o que intenta a BNCC enquanto medida de regulação da educação.

Cabe assinalar que o roteiro fixado pelo órgão central é evidente no Plano, em uma clara setorização da gestão escolar e que corresponde a apelos de eficiência e eficácia preconizados pela lógica gerencialista na educação pública. Há, no documento, um tímido aceno ao processo de ensino e aprendizagem, destacando propostas de incentivo à leitura, realização de projetos, ampliação e renovação do acervo bibliográfico da escola e incentivo ao esporte, assim como à valorização de talentos artísticos e à participação dos educandos em feiras abrangendo áreas do conhecimento.

Contudo, a análise constata que há uma ausência de medidas com ênfase na gestão democrática. As propostas elencadas, exceto pelo limitado princípio da participação, priorizam aspectos de uma gestão escolar que se concentra principalmente na eficiência e na eficácia. Servem de exemplos os apelos da busca por resultados nas avaliações externas e em torno de medidas de monitoramento do desempenho nessas avaliações. Conforme alertam Menezes e Zientarski (2022, p. 62), em casos assim, “[...] os próprios dispositivos que tenderiam a reforçar a democracia [...] findam intensificar o controle por meio de mecanismos de avaliações, responsabilização e prestação de contas”.

Portanto, é importante ressaltar a frágil evidência de que princípios democráticos tenham guiado a formulação de metas e ações no PGE/Escola B (2020–2023), principalmente quanto às metas próprias dirigidas para o reforço à democratização. Sob essas circunstâncias, também nesse caso a atenção à participação se concentra principalmente em seu caráter instrumental em relação às metas que se somam no Plano.

### *Escola C: uma participação enquadrada*

O objetivo geral do PGE/Escola C (2020–2023) é “[...] oportunizar, por meio dos processos de gestão democrática, a mobilização de recursos humanos e materiais a fim de garantir a melhoria dos processos educativos, o zelo e manutenção da estrutura física da escola com transparência e alteridade”.

Esses elementos refletem também um tom tecnocrático, haja vista a aposta de que os procedimentos e seu controle, sempre em estreita sintonia com as diretrizes superiores, garantem o funcionamento prático e adequado da instituição. Vale destacar

que uma característica marcante do gerencialismo na gestão pública é a descentralização de competências, que busca uma maior aproximação de suas ações ao campo prático (Lessard; Carpentier, 2016), o que parece explicar, em grande medida, o significado dessa ênfase procedural. Portanto, também nesse caso, o esvaziamento político das metas é flagrante.

A partir da análise das metas, ações e objetivos do PGE/Escola C (2020–2023), é possível perceber a posição quase marginal de proposições que visem, mais diretamente, ao cultivo de princípios democráticos na gestão. Além do que foi mencionado, percebe-se uma ênfase crescente em propostas que possam potencializar resultados, como os índices oficiais, e reforçar o monitoramento e acompanhamento de condições que favoreçam sua produção. Nesse contexto, fica evidente uma gestão de tom conservador, em que a participação é percebida mais como um envolvimento do que como uma prática política efetiva.

Assim, tal como o que ocorre nos demais PGE analisados, a participação da comunidade escolar em discussões e deliberações tende a ficar pontuada e até preestabelecida em torno de determinados campos. Embora a participação política e suas consequências, – como a autonomia e a descentralização do poder na gestão da escola – se mostrem menos potentes, é preciso não perder de vista que as políticas de corte gerencial fomentam essas características, mobilizando ressignificações, inclusive da participação e da autonomia. De acordo com Nardi (2016, p. 39), nessa ressignificação cabem “[...] novas variáveis dinamizadoras como, por exemplo, de discursos e iniciativas com função simbólica de reforço à participação e à autonomia da escola [...]”, e isso tem a ver com a qualidade política de um plano de gestão.

### **PGE escolhidos: o cotidiano das escolas e a materialização das propostas**

Na prática de gestores cujos PGE foram escolhidos, como a materialização das suas propostas para a democratização da gestão tem se refletido no modelo gerencial de gestão escolar? Essa é a questão central das entrevistas com as três diretoras. Cabe assinalar, preliminarmente, que elas são unâimes em considerar o modelo de escolha positivo, sobretudo pelo caráter alternativo à nomeação político-partidária. A defesa também é

justificada pela possibilidade de profissionais sem vínculo político-partidário poderem, pela “via eleitoral”, assumir a função.

As entrevistadas não consideraram que a participação na escolha de um PGE, por si só, possa significar uma alavanca à gestão democrática, apesar de a rede estar claramente imbuída de uma política gerencial, conforme demonstram as normas institucionais. Diferentemente, as diretoras apostam que o mecanismo promove a democratização, principalmente por possibilitar propostas que vão ao encontro das necessidades e anseios das escolas e suas comunidades. De uma perspectiva intertextual, esse argumento corrobora a marcação do texto oficial que introduziu o modelo – Decreto n. 1.794, de 15 de outubro de 2013 (Santa Catarina, 2013) – e que determinou a participação da comunidade escolar em processos decisórios das escolas.

Embora partilhe dessa opinião, a diretora DA abre a ressalva de que a comunidade não tem uma participação efetiva. Ela explica: “[...] acho que a comunidade ainda não tem esse hábito de analisar os planos de gestão, de ler... eu acredito que, olha, se eu contasse que devo ter um décimo das pessoas que votaram em mim que tenham lido o plano de gestão, acredito até que é demais”. A diretora DB acrescenta a esse argumento o fato de que os planos de gestão estariam, então, condicionados à intenção do gestor, ao que ele realmente pretende e com aquilo com que se compromete, afinal, “[...] papel aceita qualquer coisa” (Diretora DB).

A opinião da diretora DC sobre o fato de os PGE promoverem a democratização reside antes no conteúdo e na finalidade das propostas, dependendo de “[...] que ele tenha sido bem elaborado e pensando sempre no objetivo principal da escola”. Em sua opinião, essa inclinação significa que as propostas estarão centradas principalmente no ensino e aprendizagem. Também argumenta que a participação da comunidade escolar ainda é um grande desafio, pois a “[...] maior dificuldade, enquanto gestor, é trazer os pais mais para a escola [...]” (Diretora DC). Nesse caso, a expectativa em relação à participação da comunidade se mostra afrontada por uma dificuldade de maior grandeza que não recai e nem parece ser reproduzida pelo modelo de escolha dos PGE, tratando-se de discurso que corrobora a política catarinense patrocinadora do modelo e que circunscreve o tema à prática escolar.

Com base nas opiniões aqui retratadas, é possível dizer que, em paralelo à afirmação de que os PGE são um passo para a democratização da gestão, entende-se que

a participação tanto continua sendo um desafio quanto pouco se mostra em evidência na experiência de escolha dos planos. Pode-se dizer que, embora haja muita confiança no modelo de escolha, ainda falta uma condição fundamental para a finalidade da democratização: assegurar e qualificar a participação da comunidade como ato político. Assim, o *status* parece ser mesmo o de aposta e, como tal, nela cabem muitos interesses, seja de avançar em matéria de democratização da escola e sua gestão, ou, contraditoriamente, de refrear esse propósito.

As diretoras também foram questionadas sobre os aspectos de seus PGE que se voltam ao propósito de democratizar a gestão escolar, ou seja, de fazer avançar essa frente. A esse respeito, a diretora DA menciona o incentivo ao fortalecimento da participação da comunidade escolar, destacando que, em sua compreensão, a participação ocorre por meio da representatividade da comunidade nos espaços colegiados. Ela menciona ainda o envolvimento da comunidade no processo de construção do PGE: “[...] os colegiados, no meu plano de gestão, foram bem participativos, ajudaram bastante, através disso, tentamos democratizar ao máximo a participação de todos em todas as decisões que foram tomadas”.

Igualmente, a diretora DB comenta sobre representatividade dos colegiados, mas com a ressalva de que muitas vezes essa representatividade impede a concretização de algumas propostas lançadas no PGE. Isso ocorre por não haver garantia de que os próprios representantes conheçam a realidade da escola e sejam sensíveis a ela, o que compromete a concretização de algumas das ações.

Como marca distintiva de sua gestão, a diretora DC aponta a “divisão de trabalho” da equipe gestora, em nível administrativo e pedagógico. Conforme o seu entendimento, essa divisão assegura eficiência e agilidade no atendimento, pois “[...] cada um faz um pouquinho da sua parte e o diretor fica sabendo e fazendo um pouquinho de tudo, mais ou menos isso” (Diretora DC). Como se pode concluir, há nesse caso uma discutível relação entre eficiência e avanço na democratização da gestão, embora se saiba que a acomodação entre eles seja uma característica do discurso gerencialista. Ademais, como uma realidade que é síntese de muitas determinações, esse discurso comporta traços que são pertinentes aos elementos constitutivos dessa realidade (Netto, 2011) ao passo que têm efeitos sobre o modo de agir socialmente (Fairclough, 2016).

Em seu conjunto, a respeito das respostas dadas pelas diretoras às indagações apresentadas, é possível dizer que há confiança no PGE como forma de democratizar a gestão escolar. No entanto, o ingrediente fundamental para esse avanço, a participação, constitui um grande desafio. Dependendo do ângulo de análise desse desafio, ele chega a se constituir em um dilema no contexto das escolas, haja vista as dificuldades de ordem prática e, também, de ordem política, embora esta última seja menos tensionada nas práticas discursivas das diretoras. Vale assinalar, com base em Fairclough (2016, p. 97), que a constituição discursiva “[...] não emana de um livre jogo de ideias nas cabeças das pessoas, mas de uma prática social que está firmemente enraizada em estruturas sociais materiais [...]”, orientando-se para elas”.

Em relação à avaliação da materialização das propostas com potencial de democratizar a gestão escolar, o balanço inicial das respostas indica que essa materialização é afirmada, embora haja algumas limitações devidas a fatores internos à escola. A diretora DA, por exemplo, avalia categoricamente: “[...] tudo que eu tinha proposto no plano de gestão eu consegui realizar. E a razão que eu atribuo é realmente a participação da comunidade” (Diretora DA).

A avaliação feita pela diretora DB, como se pode constatar também pelo conteúdo do seu PGE, afasta-se de uma leitura sobre medidas pensadas e direcionadas para promover a gestão democrática. Entendendo-a como um pano de fundo do conjunto de medidas propostas, a diretora comprehende que o caráter democrático reside na forma de execução das propostas, o que pode ser depreendido de sua crítica, segundo a qual algumas propostas não se concretizam por “imposição dos colegiados”.

A diretora DC, em sua avaliação, considera que todas as propostas contidas em seu PGE foram realizadas e que ela procurou até mesmo ultrapassar o que havia proposto: “[...] eu verifico que foi possível. Claro que a gente sempre traça os objetivos, e nunca para, sempre quer um pouquinho mais”. Segundo ela, sua gestão significou uma mudança na visão sobre gestão escolar: “[...] antes não tinha divisão de trabalho, todo mundo fazia o que achava que tinha que fazer. Hoje, o atendimento é extremamente rápido, as situações se resolvem já na hora” (Diretora DC).

As descrições apresentadas revelam indícios de um atrelamento à lógica gerencial, em sintonia com a política educacional em voga no estado, que comporta o modelo de escolha aqui discutido. Em outras palavras, a busca por gestores que se identifiquem com

práticas centradas na eficiência e eficácia do trabalho em gestão são exaltadas como expressão da boa gestão escolar. Arelaro (2000) disse tratar-se de um novo padrão de gestão educacional, que segue critérios do mercado e conduz à construção de novas referências nas competências administrativas e pedagógicas para as escolas. Essa leitura é reforçada pelo alerta de Neves (2007) sobre o fortalecimento da mentalidade neoliberal, que influencia o pensar, o sentir e o agir. Assim, o modelo de escolha com base em PGE, com seus critérios, rituais e condições, alinha-se ao mencionado padrão, servindo aos interesses do capital. Dentre seus efeitos, cabe destacar a construção de consenso a respeito da importância dos atributos gerenciais na gestão da educação, tal como se pode verificar nos discursos das diretoras, ora com maior expressão no modo de conceber, ora focados no modo de agir.

Por fim, sobre o cotidiano da gestão praticada pelas diretoras cujos projetos foram escolhidos, a pesquisa mostrou haver determinadas implicações decorrentes de exigências externas. Há menção a exigências dos órgãos superiores quanto a medidas de transparência e de cumprimento de regras oriundas desses órgãos. Além disso, é recorrente a menção à observância rigorosa daquilo que é estabelecido, o que se manifesta tanto como expressão de subordinação e controle quanto de concordância a esses preceitos.

Ao abordar as marcas necessárias em sua gestão, a diretora DA relata terem sido várias. Ela inicia contextualizando o cenário marcado pela pandemia de Covid-19: “[...] eu acredito que uma das principais marcas foi resiliência. Porque foi muito, às vezes, de chorar, de a gente não saber para onde andar. Tivemos que adaptar praticamente tudo para continuar”. Finaliza, então, afirmando que a “[...] gestão é bem desafiante, ela tem muitas cobranças, tanto dos órgãos superiores quanto da comunidade”.

Para a diretora DB, a escola é marcada por conflitos de gerações. A respeito de requerimentos da comunidade ou usuários da escola pública, diz que, “[...] às vezes, as demandas são coisas absurdas, desmedidas [...] que marcam a tua experiência também como gestora”. Relativamente aos órgãos superiores, entende que “[...] a cobrança é sempre a mesma. É baseado em portarias e em leis” (Diretora DB). Para a diretora, o problema não está nas cobranças de órgãos superiores, e sim na diversidade do público e no cotidiano escolar. Da parte da diretora DC, sem deixar claro a fonte da exigência, ela afirma que quando assumiu o posto “[...] o que foi mais exigido foi a questão de

transparência, de falar e ser justo, eles [os que exigem] falaram, porque a gestão anterior não tratava todos iguais”.

Ante o exposto, a primeira questão que emerge é a do não estabelecimento, pelas diretoras, da relação direta entre exigências externas (e suas conexões) e propósitos gerenciais, ainda que não sejam assim nomeados. O que se percebe é um olhar sobre demandas cotidianas relacionadas, quase que exclusivamente, aos usuários da escola pública. Quanto a influências dos decisores da política educacional, o tom preponderante é o da normalidade, seja quanto aos atos de cobrança, seja quanto ao seu conteúdo.

Essa percepção, extraída dos discursos, sugere que o modelo de escolha de gestores é pouco problematizado, possivelmente por ser visto como uma mudança radical quando comparado à indicação político-partidária anterior. Isso leva a considerar que falta uma leitura crítica da política que introduz o atual modelo de escolha, bem como dos interesses que ele representa, de forma que tanto ele quanto a própria educação sejam percebidos como parte de um campo de disputas e de contradições. É dizer, portanto, que em termos de efeitos na prática social, as práticas discursivas aqui referidas inclinam-se mais à reprodução das condições postas do que à transformação delas. Conforme comenta Fairclough (2016), a ideologia embutida em práticas discursivas pode ser muito eficaz quando for naturalizada, muito embora, em um contexto de transformação das relações de dominação, de luta ideológica, as práticas discursivas e as ideologias nelas presentes possam ser remoldadas.

## **Considerações finais**

Este artigo teve por objetivo geral analisar implicações do acionamento de princípios e práticas gerenciais, por diretores de escolas catarinenses que ascenderam à função por meio do processo de escolha dos Planos de Gestão Escolar (2020–2023) da rede estadual de ensino, na materialização de suas propostas para democratização da gestão.

Conforme se buscou demonstrar, a política catarinense de escolha de diretores, introduzida em 2013, enquadrou a gestão democrática aos limites do modelo gerencial. Essa conjuntura muitas vezes não é percebida pelos agentes escolares, que, por isso, acabam corroborando essa situação. Há o predomínio de uma visão de eficiência

executória, em que desvios em relação a essa eficiência são vistos como decorrências de questões internas, desconsiderando-se a lógica gerencial que vem do topo. Essa lógica se reflete no modelo de escolha, chegando às práticas em gestão, que são reguladas de acordo com as exigências para a composição dos PGE. Sendo assumida essa prática discursiva, a valoração da mencionada eficiência incorpora significações que contribuem para manter as relações de poder (Fairclough, 2016).

De acordo com os discursos das entrevistadas, a afirmação do modelo de escolha de diretores enquanto mecanismo promotor da democratização da gestão escolar parece afiançar esse modelo, a despeito das contradições que o atravessam enquanto política pública, em uma rede de ensino que experienciou formas politicamente mais avançadas de escolha de seus dirigentes escolares. Como demonstram os discursos, e eles não são apenas práticas de representação do mundo, mas de significação dele (Fairclough, 2016), a percepção de que limitações do modelo de escolha são devidas, sobretudo, a fatores internos às escolas, parece confinar a análise do tema a um conjunto de circunstâncias domésticas, sem que seja indagada a política pública e seus objetivos reais.

Conclui-se, então, que as poucas propostas contidas nos PGE (2020–2023), com uma inclinação mais evidente à promoção da gestão democrática, encontram obstáculos para a sua materialização, em função do acionamento, na rede, de princípios e práticas gerenciais, considerando que esses princípios permeiam desde a política que estabelece o modelo de escolha de gestores até o planejamento da ação. Conforme demonstrado, isso pode ser verificado nas normas que tratam da composição dos PGE e, consequentemente, no conteúdo dos planos examinados, junto aos quais a participação da comunidade escolar resta circunscrita a determinados campos e projetada para alguns temas do universo escolar, em evidente fragilização da participação política.

Assim, parecendo pouco provável o enfrentamento aos limites impostos pelo gerencialismo para uma democratização mais efetiva da gestão escolar, haja vista sua ação de suporte ao avanço do projeto neoliberal que organiza a atual etapa atual do capitalismo (Misoczky; Abdala; Damboriarena, 2017), entende-se que essa circunstância passa pela compreensão que os gestores escolares da rede estadual ensino têm sobre os mencionados princípios e práticas gerenciais e sua presença na vida cotidiana da escola, sobretudo quanto aos interesses que representam e ao projeto de educação que verdadeiramente visam edificar.

## Referências

- ARELARO, Lisete Regina Gomes. Resistência e submissão: a reforma educacional na década de 1990. In: KRAWCZYK, Nora; CAMPOS, Maria Malta; HADDAD, Sérgio (Orgs.). **O cenário educacional latino-americano no limiar do século XXI: reformas em debate**. Campinas: Autores Associados, 2000. p. 95-116.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 21 maio 2024.
- FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. 2. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2016.
- FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem Fronteiras**, v. 8, n. 2, p. 176-189, jul./dez. 2008.
- GOULARTI FILHO, Alcides; RABELO, Giani. Educação em tempos de democratização: planejamento e educação em Santa Catarina 1985-1990. **Atos de Pesquisa**, Blumenau, v. 14, n. 2, supl. 1, p. 718-744, out./nov. 2019.
- KRAWCZYK, Nora Rut; VIEIRA, Vera Lucia. **A reforma educacional na América Latina nos anos de 1990: uma perspectiva histórico-sociológica**. São Paulo: Xamã, 2008.
- LEAL, Elisabeth Juchem Machado; SILVA, Virgínia Maria de Figueiredo e. Diretores eleitos: dilemas emergentes da greve do magistério de 1987 em Santa Catarina. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 5, n. 1, p. 1-114, jan./jun. 1987.
- LESSARD, Claude; CARPENTIER, Anylène. **Políticas educativas: a aplicação na prática**. Tradução de Stephania Matousek. Petrópolis: Vozes, 2016.
- MENEZES, Hermeson Claudio Mendonça; ZIENTARSKI, Clarice. A gestão democrática na zona cinzenta: um problema de investigação. In: NARDI, Elton Luiz; LAGARES, Rosilene (Orgs.). **Gestão democrática da educação pública: caminhos e tensividades**. Ponta Grossa: Ed. UEPG, 2022. p. 33-79.
- MISOCZKY, Maria Ceci; ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; DAMBORIARENA, Luiza. A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v.9, n.3, p.184-193 jul./set, 2017.
- NARDI, Elton Luiz. Gestão democrática no contexto dos 20 da LDEN entre bandeiras, tensionamentos e possibilidade. In: BATISTA, Neusa Chaves; FLORES, Maria Luiza Rodrigues (Orgs.). **Formação de gestores escolares para a educação básica: avanços, retrocessos e desafios frente aos 20 anos de normatização da gestão democrática na LDBEN**. Porto Alegre: Evangraf; Escola de Gestores da Educação Básica, 2016. p. 19-44.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley. Brasil século XXI – propostas educacionais em disputa. In: LOMBARDI, José Claudinei; SANFELICE, José Luís (Orgs.). **Liberalismo e educação em debate**. Campinas: Autores Associados, 2007. p. 205-224.

NETTO, José Paulo. **Introdução ao estudo do método de Marx**. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Avaliação de Políticas Nacionais de Educação Estado de Santa Catarina, Brasil**. OECD, 24 de novembro de 2010. Disponível em: <https://oesc.paginas.ufsc.br/files/2013/07/Avalia%C3%A7%C3%A3o-das-PNE-SC.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

PALÚ, Janete; PETRY, Oto João. Trajetória histórica da gestão das escolas públicas estaduais de Santa Catarina: pontos e contrapontos. **Roteiro**, Joaçaba, v. 45, p. 1-26, jun./dez. 2020.

SANTA CATARINA. Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEE. **Proposição de novos rumos para a qualidade da educação em Santa Catarina**. Florianópolis: CEE, 2012. Disponível em: [https://www.cee.sc.gov.br/images/stories/proposio\\_de\\_novos\\_rumos\\_ocde.pdf](https://www.cee.sc.gov.br/images/stories/proposio_de_novos_rumos_ocde.pdf). Acesso em: 25 maio 2024.

SANTA CATARINA. Decreto n. 194, de 31 de julho de 2019. Dispõe sobre a Gestão Escolar da Educação Básica e Profissional da Rede Estadual de Ensino. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Florianópolis, n. 21.069, 1 ago. 2019a, p. 2.

SANTA CATARINA. Decreto n. 1.794, de 16 de outubro de 2013. Dispõe sobre a gestão escolar da educação básica e profissional da rede estadual de ensino, em todos os níveis e modalidades. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Florianópolis, n. 19.683, 16 de outubro de 2013.

SANTA CATARINA. Emenda Constitucional n. 38, de 20 de dezembro de 2004. Dá nova 81, 83, 98, 99, 103, 110, 111, 118, 123, 132, 136, 137, 164 e 169, acrescenta os arts. 23-A, 104-A, 105-A e 111-A, revoga o art. 20, o § 4º, do art. 30, os incisos III, VIII e X, do art. 40, os §§ 3º e 4º, do art. 73, a alínea d, do inciso X, do art. 131, o inciso III, do art. 132, o § 3º, do art. 182 e o art. 185, da Constituição do Estado, revoga os arts. 14 e 34, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e revoga expressões integrantes do inciso XIV, do art. 71, do inciso VI, do art. 162, da Constituição do Estado e do art. 6º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. **Diário Oficial**, Poder Legislativo, Florianópolis, n. 17.551, 5 jan. 2005, p. 2.

SANTA CATARINA. Lei n. 6.709, de 12 de dezembro de 1985. Institui eleições e estabelece normas para à escolha de diretores das escolas públicas estaduais. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Florianópolis, n. 12.885, 12 de dezembro de 1985, p. 1.

CORDEIRO, Cláudir; NARDI, Elton Luiz. Implicações gerenciais na materialização de propostas para democratização previstas em Planos de Gestão Escolar (PGE) da rede estadual de Santa Catarina (2020–2023)

SANTA CATARINA. Lei n. 6.844, de 29 de julho de 1986. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Público do Estado de Santa Catarina. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Florianópolis, n. 13.010, 31 de julho de 1986, p. 3.

SANTA CATARINA. Lei n. 8.040, de 26 de julho de 1990. Dispõe sobre as funções de direção de escolas públicas, forma de escolha de diretores. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Florianópolis, n. 13.997, 27 de julho de 1990, p. 1.

SANTA CATARINA. Lei n. 16.794, de 14 de dezembro de 2015. Plano Estadual de Educação – PEE. Aprova o PEE para o decênio 2015-2024. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Florianópolis, n. 20.205, 15 de dezembro de 2015, p. 1.

SANTA CATARINA. Portaria n. 1.434/SED, de 6 de agosto de 2019. Regulamenta o processo de escolha de Plano de Gestão Escolar (PGE) nas Unidades Escolares da Educação Básica e Profissional da Rede Estadual de Ensino de Santa Catarina, em todos os níveis e modalidades de ensino, e o exercício da função gratificada de diretor de unidade escolar e de assessor de direção de unidade escolar. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Florianópolis, n. 21.074, 8 ago. 2019b.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Plano Estadual de Educação 1985-1988**: democratização da educação, a opção dos catarinenses. 2. ed. Florianópolis: SED, 1984.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação e Inovação. **Plano Estadual de Educação**: a sociedade construindo a educação dos catarinenses. Florianópolis: SED, 2004b. Disponível em:  
[http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pee/pee\\_sc.pdf](http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pee/pee_sc.pdf). Acesso em: 21 maio 2024.

---

*Recebido em Fevereiro de 2025  
Aprovado em Maio de 2025  
Publicado em Setembro de 2025*

---