

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE DO CONTESTADO – UnC
PROGRAMA DE BOLSAS UNIVERSITÁRIAS DE SANTA CATARINA
ESPECIALIZAÇÃO DE GESTÃO ESCOLAR

DEBORA GORETTI DOS SANTOS STEIN

**PLANO DE GESTÃO ESCOLAR E O FORTALECIMENTO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

MAFRA
2016

DEBORA GORETTI DOS SANTOS STEIN

**PLANO DE GESTÃO ESCOLAR E O FORTALECIMENTO DO PROJETO
POLÍTICO PEDAGÓGICO**

Plano de Ação em Gestão apresentado como exigência para conclusão do curso de pós-graduação em Gestão Escolar, ministrado pela Universidade do Contestado – UnC, Campus Mafra, em Convênio com a Secretaria de Estado da Educação de Santa Catarina pelo FUNDES.
Orientador(a): Carlos Otávio Senff.

MAFRA
2016

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 REFERENCIAL TEÓRICO	4
3. OBJETIVO GERAL	8
3.1 JUSTIFICATIVA	8
4 DIAGNÓSTICO DA ESCOLA	9
4.1 LOCAL DA APLICAÇÃO DO PLANO	10
5 DIMENSÕES	17
5.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA	17
5.1.1 Metas/Objetivos	17
5.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA	18
5.2.1 Metas/Objetivos	20
5.3 DIMENSÃO: ADMINISTRATIVA	21
5.3.1 Metas/Objetivos	22
5.4 DIMENSÃO FINANCEIRA	22
5.4.1 Metas/Objetivos	23
5.5 DIMENSÃO FÍSICA	24
5.5.1 Metas/Objetivos	24
5 AVALIAÇÃO DO PLANO	26
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O princípio da gestão democrática no âmbito do ensino público foi assumido na Constituição Federal de 1988, assim como na legislação educacional que daí decorreu, reafirmando a luta pela democratização do País contra o regime ditatorial.

As bases da vida democrática são construídas dia após dia, no cotidiano das nossas instituições e redes de ensino.

Nossa democracia, conta com muitos avanços, mas ainda precisa superar relações opressoras e excludentes que teimam em emergir nos espaços institucionais, onde a gestão democrática da escola pública poderá constituir um caminho para a melhoria da qualidade do ensino se for concebida como um mecanismo capaz de inovar as práticas pedagógicas da escola, é diante desses desafios que se coloca a construção de uma gestão escolar participativa.

A gestão democrática deve ser construída junto de um projeto político-pedagógico que nos remeta as certezas, que nos leve a descobrir pontos alternativos dentro de um processo que amplie uma participação sustentada dentro da escola, reivindicando direitos fundamentais através da comunidade escolar exercendo a democracia com qualidade social, com a participação dos diversos segmentos da comunidade escolar nas instâncias colegiadas como o conselho escolar e o conselho de classe, buscando uma escola que responda aos interesses da coletividade.

Os componentes da comunidade escolar precisam aprender a exercitar seu direito de participar e decidir sobre os rumos de sua vida numa articulação entre o local e o global, entre a unidade e a diversidade, entre a teoria e a prática. Exercitar a discussão coletiva das questões específicas de gestão escolar e formar os diversos segmentos para a busca da democracia.

Os professores, funcionários, alunos, pais ou responsáveis e os elementos representativos da comunidade devem comprometer-se com a luta do outro; ser capazes de romper com o hierarquizado; não cristalizar o instituído e inovarem a escola a partir de uma concepção emancipatória e democrática de educação, buscar uma educação que responda aos interesses coletivos a fim de gerar inovações e qualidade de vida para todos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde a promulgação da Constituição Federal de 1988, que instituiu a “gestão democrática do ensino público” (Art. 206, inciso VI) o debate se intensificou e alguns estados já sancionaram suas leis que dispõem sobre o tema, mesmo antes de sua regulamentação nacional.

Neste contexto a Constituição Federal de 1988, é um mecanismo fundamental, que aponta os princípios norteadores do país e os fundamentos que organizam a sociedade.

Além da Constituição, há também o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/ 90) que incentiva a participação da criança na tomada de decisões no que diz respeito à sua vida, prevendo expressamente o direito da criança e do adolescente à “liberdade de opinião e expressão” (Art. 15 e 16).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, estabelece como princípio a gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e das suas legislações.

O Plano Nacional de Educação (PNE-2014-2024) determina diretrizes, metas e estratégias para a política educacional dos próximos dez anos.

O primeiro grupo são metas estruturantes para a garantia do direito a educação básica com qualidade, e que assim promovam a garantia do acesso, à universalização do ensino obrigatório, e à ampliação das oportunidades educacionais. Um segundo grupo de metas diz respeito especificamente à redução das desigualdades e à valorização da diversidade, caminhos imprescindíveis para a equidade. O terceiro bloco de metas trata da valorização dos profissionais da educação, considerada estratégica para que as metas anteriores sejam atingidas, e o quarto grupo de metas refere-se ao ensino superior.

O Ministério da Educação se mobilizou de forma articulada com os demais entes federados e instâncias representativas do setor educacional, direcionando o seu trabalho em torno do plano em um movimento inédito: referenciou seu Planejamento Estratégico Institucional e seu Plano Tático Operacional a cada meta do PNE, envolveu todas as secretarias e autarquias na definição das ações, dos responsáveis e dos recursos. A elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2016-2019 também foi orientada pelo PNE.

Estes documentos apontam as principais orientações legais que influenciam diretamente o cotidiano das instituições escolares.

A escola tem de ser vista como uma organização social que tem objetivos, que dispõe de recursos materiais e humanos, que tem uma clientela a atender, que está situada em realidades econômicas e sociais diferentes, que tem que se organizar em função dessa realidade.

A autonomia da escola é um tema cuja importância mostra-se crescente, refletindo uma tendência mundial encontrada na dinâmica das modernas organizações públicas ou privadas. Sua aceitação implica uma ruptura no modo tradicional de compreender e atuar na realidade.

A autonomia impõe um novo padrão de política, planejamento e gestão educacionais, tanto do ponto de vista da escola como dos sistemas de ensino.

O princípio de uma gestão democrática e participativa se baseia na abertura de espaços para que outras pessoas tenham a oportunidade de manifestação de ideias trabalhando para um bem comum. A descentralização do poder oportuniza a pluralidade de pensamentos.

O Projeto Político Pedagógico construído coletivamente é um instrumento muito importante para subsidiar as ações dentro do ambiente escolar, contribuindo para a qualidade da escola oportunizando condições de trabalho necessários para o desenvolvimento do processo pedagógico.

A escola está em um processo contínuo de transformação, reavaliando continuamente sua prática. A criação de instâncias colegiadas são importantes para dar continuidade nas ações educativas propostas no Projeto Político Pedagógico; é imprescindível ouvir os segmentos da escola, professores, alunos, grêmios estudantis, comunidade escolar, Associação de Pais e Professores e Conselho Deliberativo.

A participação de todos fortalece e oportuniza a democracia participativa no processo de tomada de decisão escolar. O trabalho em equipe traz grandes benefícios para a escola, pois o resultado é responsabilidade de todos.

O Conselho Escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. É uma instância colegiada composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e constitui-se num espaço de discussão de caráter consultivo, fiscal, mobilizador e deliberativo. Não é o único órgão de representação, porém, interage com as diversas representações constituindo num instrumento que, por sua natureza, criará as condições para a instauração de processos mais

democráticos dentro da escola. Assim, o conselho escolar deve ser proveniente de um processo coerente e efetivo de construção coletiva.

A quantidade de representantes eleitos, na sua grande maioria, vai depender do número de estudantes que ela possui.

O Conselho de Classe consiste em mais uma maneira de participação da comunidade na gestão e no processo de ensino-aprendizagem desenvolvido na unidade escolar. O Conselho de classe não tem como função somente se reunir ao final de cada bimestre ou do ano letivo para definir a aprovação ou reprovação de alunos, deve ter como meta uma avaliação permanente, tendo como objetivo avaliar o trabalho pedagógico e as atividades da escola.

A finalidade do Grêmio estudantil é formar cidadãos críticos e participativos, trazendo a participação dos estudantes nas discussões do cotidiano escolar e envolvimento de processos decisórios, cuja finalidade é a aprendizagem da função política da educação dentro da democracia. Auxilia ainda na aprendizagem e na organização política, com objetivo de lutar por seus direitos, portanto, a criação de um grêmio estudantil é direito dos alunos. Deve-se dar ênfase para que os grêmios estudantis sejam participativos e críticos, para atuarem de forma efetiva nos processos decisórios da instituição, possibilitando o desenvolvimento de uma verdadeira ação educativa.

A função da escola é formar indivíduos críticos, criativos e participativos, com condições de participar criticamente do mundo do trabalho e de lutar pela democratização da educação. A escola, no desempenho dessa função, precisa ter clareza de que o processo de formação para uma vida cidadã e, portanto, de gestão democrática, passa pela construção de mecanismos de participação da comunidade escolar, como: Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, Grêmio Estudantil, Conselho de Classe etc.

Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação:

- Aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar;
- Criação e consolidação de órgãos colegiados na escola (Conselhos Escolares e Conselho de Classe);
- Fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis;
- Construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola;

- Redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a decisão nas instituições.

A participação proporciona mudanças significativas na vida das pessoas, na medida em que elas passam a se interessar e se sentir responsáveis por tudo o que representa interesse comum. Assumir responsabilidades, escolher e inventar novas formas de relação coletiva faz parte do processo de participação e traz possibilidades de mudanças que atendam a interesses mais coletivos.

A participação proporciona mudanças significativas, incentiva a criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos possam discutir criticamente o cotidiano escolar.

Que o fortalecimento do Projeto Político pedagógico, contribua de forma eficaz para o desenvolvimento das atividades da escola. Os encaminhamentos aqui propostos dentro da Legislação vigente estão intimamente relacionados a qualidade.

A educação é um processo a longo prazo, por isso o Projeto Político Pedagógico da escola deve estar sempre em construção.

3. OBJETIVO GERAL

Reconhecer o Projeto Político-Pedagógico como norteador do trabalho pedagógico, ressaltando a importância da discussão coletiva.

3.1 JUSTIFICATIVA

Construir um processo de planejamento coletivo visando a participação e o comprometimento de todos os envolvidos, tornando o espaço escolar efetivamente democrático e seguro, através de encontros, palestras e reuniões junto à comunidade escolar, implementando cursos de capacitação para professores e funcionários no decorrer do ano reestruturando a ação educativa, organização escolar e segurança.

Todas as dimensões abordadas necessitam de atenção e melhorias, sendo a dimensão pedagógica e a física que tem maior ênfase para que o trabalho educativo consiga um nível de excelência dentro das expectativas tanto da comunidade escolar como da sociedade como um todo. Há necessidade de um trabalho em conjunto para que esta expectativa seja alcançada, melhoria do sistema educacional precisa que tanto as políticas públicas sejam direcionadas para esta meta como aqueles que estão envolvidos diretamente no dia a dia da escola.

A participação proporciona mudanças significativas, incentiva a criação de espaços nos quais professores, funcionários, alunos, pais de alunos possam discutir criticamente o cotidiano escolar.

Que o fortalecimento do Projeto Político pedagógico, contribua de forma eficaz para o desenvolvimento das atividades da escola. Os encaminhamentos aqui propostos dentro da Legislação vigente estão intimamente relacionados a qualidade. A educação é um processo a longo prazo, por isso o Projeto Político Pedagógico da escola deve estar sempre em construção.

4 DIAGNÓSTICO DA ESCOLA

Mediante levantamento diagnósticos realizados, observação e diálogo com a equipe gestora, com a análise do Projeto Político Pedagógico da escola, percebem-se as fragilidades do contexto escolar. No que se refere à estrutura física é necessário uma reestruturação no pátio externo, bem como o término dos muros na parte dos fundos da escola. E na dimensão pedagógica, constata-se que há falta de apoio e orientação pedagógica aos professores, bem como, falta de formação continuada para os mesmos de forma contextualizada com as disciplinas curriculares, melhorando a prática pedagógica e as estratégias para aplicar e entender a avaliação escolar.

A elaboração e fortalecimento do Projeto Político Pedagógico, incentivando a ação colegiada e o diferencial da respectiva comunidade. Viabilizar a ocorrência do Ensino de aprendizagens na interação professor e aluno. Otimização e melhoria no espaço escolar. Sustentação pedagógica ao trabalho com a heterogeneidade, as diferenças e a diversidade. Incentivar o aluno em sua formação, tornando o percurso formativo do aluno e do professor cada vez com maior qualidade.

O Plano de Gestão da Escola envolve dimensões administrativas e pedagógicas, sendo subsidiado pelo Projeto Pedagógico passa a ser o documento norteador que avaliará periodicamente os objetivos e metas, bem como controlará e acompanhará o Plano de Ensino, ao longo de quatro anos. Somente pela permanente avaliação dos objetivos e metas estabelecidos pelo Projeto Pedagógico e o controle e acompanhamento do Plano de Ensino, o Plano de Gestão poderá ser concretizado ao final de quatro anos.

A avaliação do Plano deve ser uma prática constante para acompanhar a qualidade de serviços prestados junto à comunidade escolar, procurando-se obter informações sobre fatores, princípios, ações, no interesse da evolução e aperfeiçoamento desses serviços. Os procedimentos de auto avaliação devem ser definidos no Projeto Político Pedagógico, dando maior ênfase à avaliação da aprendizagem, para que se proponham alternativas para melhorar o ensino-aprendizagem.

Na escola E.E.F. Professor “João Ropelato”, **m** temos o compromisso com o desenvolvimento da criança como um todo, objetivando condições para o

[a1] Comentário: ++
n

desenvolvimento sócio afetivo e cognitivo de forma integrada, garantindo o passo inicial na construção de seus conhecimentos sistematizados e contribuindo para a formação de cidadãos críticos, participativos e confiantes, onde procuramos disponibilizar uma educação de qualidade à todas as crianças, construindo uma sociedade mais justa e tolerante frente às diferenças.

4.1 LOCAL DA APLICAÇÃO DO PLANO

A Escola de Ensino Fundamental “Professor João Ropelato” está localizada na Rua Belém, 347, Bairro Serra Alta, na cidade de São Bento do Sul- SC. Esta Unidade de Ensino é mantida pelo Estado de Santa Catarina e administrada pela Secretaria de Estado de Educação. A Unidade Escolar foi construída numa área de aproximadamente 10.000 m². Atualmente tem como gestor Vendelino Goertler, professor graduado em Letras que há 14 anos está à frente na direção desta Unidade Escolar e eleito democraticamente na eleição de Gestor Escolar no ano de 2015 para gestão de 2015/ 2019.

A Instalação do Grupo Escolar deu-se pelo Decreto nº – 567/ 1988, publicado no dia 22 de dezembro de 1978, no governo do Excelentíssimo Governador Ivo Silveira. O Parecer nº 239/79 do Conselho Estadual de Educação autorizou o funcionamento, passando a nomenclatura para EEF Professor João Ropelato no município de São Bento do Sul.

O trabalho educativo nesta Unidade Escolar é baseado na LDB 9394/96 (Lei de Diretrizes e Bases), nos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNS) Plano Estadual de Educação (PEE) e na Proposta Curricular de Santa Catarina.

Como uma bússola norteadora o Projeto Político Pedagógico (PPP) fornece subsídios que auxiliam no desenvolvimento das atividades Curriculares e Extracurriculares, bem como traz todas as situações normativas da escola.

O corpo administrativo da escola é composto por 01 (uma) Assistente Técnica Pedagógica. Em seu corpo docente a escola conta com um grupo de 25 (vinte e cinco) professores de 1º ano ao 9º ano, sendo todos graduados em suas áreas de atuação e com especialização.

Em seu quadro de funcionários desde a sua fundação, apresenta 02 (duas) serventes responsáveis pela limpeza geral da Unidade de Ensino. Quanto à Alimentação Escolar este setor foi terceirizado desde 2010. O corpo discente é

composto por aproximadamente 387 (trezentos e oitenta e sete) alunos, divididos entre os turnos matutino e vespertino, Ensino Fundamental I e II.

A educação escolar tem como pressuposto fundamentar-se em políticas sociais, culturais e educacionais, procurando garantir à sociedade a democratização do acesso e a permanência e a conclusão dos estudos.

A avaliação escolar segue a Resolução CEE/SC 183/2013, amparada pela Portaria nº 31 de 28 de outubro de 2014, regulamentando a implantação da sistemática de avaliação do processo ensino-aprendizagem na Rede Pública Estadual de Ensino.

A avaliação também sugere uma reflexão sobre a prática pedagógica, a qual influi decisivamente nos resultados avaliativos como um todo. Os pais têm conhecimento do desenvolvimento escolar dos filhos, através do boletim online, para os alunos de 6º ao 9º ano, sendo este alimentado diariamente pelos professores e assistente de educação (AE).

Os pais possuem livre acesso à escola, participando de forma proativa no acompanhamento das atividades desenvolvidas e na resolução de casos em que os alunos apresentam dificuldades de aprendizagens, faltas injustificadas e evasão escolar. A equipe pedagógica também é responsável pelo acompanhamento pedagógico auxiliando os professores a desenvolverem seus planejamentos, atividades, projetos, etc.

O trabalho pautado no ensino aprendizagem do aluno eleva o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), bem como estimula a participação da escola em Olimpíadas, Matemática, Língua Portuguesa, entre outras.

A Avaliação Nacional de Alfabetização, (ANA) é a avaliação externa realizada pelo Ministério da Educação com alunos de 3º ano do Ensino Fundamental de todo o País. A prova é o instrumento do MEC para acompanhar a eficácia do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (Pnaic), lançado em 2012, que tem como meta a alfabetização plena de todas as crianças até os oito anos de idade, em leitura, escrita e matemática.

A Provinha Brasil é um instrumento que oferece aos professores e gestores escolares um diagnóstico imediato do processo de aprendizagem e desenvolvimento da alfabetização dos alunos do 2º ano do Ensino Fundamental. Os resultados são compilados pelos próprios professores com o auxílio do Sistema Provinha Brasil, servindo de parâmetro para verificar o nível de aprendizado de nossos alunos e

podermos aperfeiçoar e reorganizar as práticas pedagógicas de alfabetização e letramento, contribuindo para o desenvolvimento e aprendizado das crianças. A prova não gera índices que reflitam a situação de todo o sistema de ensino, portanto, não serve para instrumentalizar políticas públicas. Os resultados são de uso interno de cada unidade escolar.

A escola possui como órgão fiscalizador o Conselho Deliberativo, que é uma entidade colegiada de caráter consultivo, normativo, deliberativo e avaliativo para atuar em assuntos referentes à gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola.

A gestão financeira abrange uma série de fatores, os quais não podem ser decididos apenas por uma pessoa, faz-se necessário discutir com os membros do Conselho Deliberativo, APP, grêmio estudantil as prioridades para uso das verbas do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), Plano de desenvolvimento da Escola (PDE), que é um programa de apoio à gestão escolar baseado no planejamento participativo e seu objetivo é auxiliar as escolas públicas a melhorar a sua gestão.

Para as escolas priorizadas pelo programa, o Ministério da Educação (MEC) repassa recursos financeiros destinados a execução de todo ou parte de seu planejamento.

O Cartão de Pagamento do Estado de Santa Catarina (CPESC), foi instituído pelo Decreto Estadual nº 1.949, de 19 de dezembro de 2013, no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual para pagamento de despesas extraordinárias ou urgentes e de pequeno vulto, como materiais de consumo e contratação de serviços de terceiros – pessoa jurídica.

A Associação de Pais e professores, realiza promoções e eventos culturais para angariar recursos financeiros em prol do corpo docente e discente para suprir necessidades emergenciais.

A escola atualmente possui 01 biblioteca, 01 sala de aula multifuncional (SAEDE) para alunos com deficiência ou transtornos, 09 salas de aula sendo salas ambientes, 01 para almoxarifado que ocupa o mesmo espaço com o arquivo passivo, 01 secretaria, 01 sala de professores, 01 sala de orientação escolar, 01 cozinhas sendo cedida a empresa responsável pela alimentação escolar, 01 depósito de merenda escolar, 01 depósito par matérias de Educação Física, 01 depósito para produtos de limpeza, 01 lavanderia, 02 banheiros para alunos

masculino e feminino, 02 banheiros para professores masculino e feminino, 01 áreas cobertas onde fica o refeitório, 01 ginásio de esportes, 01 espaço de área recreativa coberta, todos os espaços possuem acessos a educandos com necessidades educacionais especiais.

Com relação alimentação escolar existe refeitório na área coberta da escola, ela é oferecida por empresa terceirizada, que oferece cardápios diários formulados por nutricionista. O gestor da escola tem como princípio fazer uma administração voltada a uma gestão democrática participativa, contando com a parceria da comunidade escolar, pais, professores, alunos, funcionários, Associação de Pais e Professores (APP) e Conselho Deliberativo.

Após estudos e diagnósticos realizados analisando o Projeto Político Pedagógico, encontrei subsídios importantes para perceber o contexto escolar nas dimensões pedagógicas, físicas e administrativas as quais necessitam de mais atenção. Embora a Unidade Escolar tenha um espaço físico amplo e acolhedor é necessário uma reestruturação do espaço físico externo, com construção de um muro nos fundos do estabelecimento escolar para proporcionar maior segurança para os alunos bem como para toda a equipe do corpo docente.

Na dimensão pedagógica, há falta de apoio e orientação pedagógica aos professores, para que ocorra o trabalho efetivo em sala de aula, como também a coordenação nas atividades do Grêmio Estudantil existente na escola. Há falta de formação continuada para professores, acompanhamento sistemático e orientação adequada ao processo de planejamento de ensino e aprendizagem dos professores que contemplem a articulação entre as áreas de conhecimento, no que se refere à metodologia e os processos de avaliação da aprendizagem e da Instituição, priorizando a avaliação formativa do aluno e do professor.

A gestão política pedagógica e administrativa orientada por processos de participação das comunidades local e escolar necessita de instrumentos capazes de incentivar um maior comprometimento de todos para as ações empreendidas pela Unidade escolar. A escola é uma instituição que está em processo contínuo de mudanças, voltada para a prática pessoal e social. É necessário planejamento para atingir os resultados previstos na legislação em vigor e em especial, de acordo com a LDB 9394/96.

Dessa maneira, as atividades escolares devem ser objeto de reflexão por parte do coletivo da escola, incluída a comunidade e os próprios alunos. Dessa

reflexão surgirão os caminhos a serem trilhados na ação educacional, materializados na forma de proposta pedagógica, planos de curso anuais e o plano de gestão escolar, sendo este elaborado para um período de consecução mais amplo, de quatro anos, incluindo todos os dados e informações, diretrizes e normas de trabalho pedagógico e administrativo. É importante o currículo dialogar constantemente com o contexto escolar, para uma educação democrática, inclusiva e significativa, fundamentada para a formação de sujeitos críticos, conscientes de seus direitos e deveres, capazes de resolver problemas e estabelecer relações de convivência harmoniosa, contribuindo para a construção de uma sociedade mais humana, justa, solidária e sustentável.

A EEF Prof. João Ropelato tem como foco a Proposta Curricular Estadual de Santa Catarina, bem como as Diretrizes Curriculares Nacionais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCNs) e outros documentos oficiais emitidos pelo estado que procuram orientar e apoiar as discussões e o desenvolvimento do projeto educacional na escola.

O currículo é uma ferramenta no âmbito da escola, para se adequar a realidade dos alunos visando sua formação. Os conteúdos a serem trabalhados desenvolvem a capacidade de aquisição de conhecimentos e habilidades na formação de atitudes e valores, os temas transversais propostos como relações de gênero, educação ambiental, especial, do campo, étnico raciais e indígena e bullying são abordados de forma indisciplinar em cada área de conhecimento.

O trabalho escolar deve estar centrado no ensino-aprendizagem, pois é através desse ensino que se compartilha responsabilidades. Os conteúdos escolares devem ser articulados para promoção de aprendizagens significativas, mesmo com deficiência de pessoal o gestor deve ser dinâmico e consciente do seu papel de liderança. O trabalho pedagógico deve ser construído coletivamente, através do Projeto Político Pedagógico para dar identidade à Unidade Escolar.

Dentro do possível a gestão escolar deve oportunizar apoio técnico aos professores para o trabalho de contextualização e definição do currículo, realizando paradas pedagógicas e oportunizando à troca de experiências, planejamento e discussão sobre as dificuldades dos alunos, onde a finalidade é encontrar soluções.

A avaliação do ensino aprendizagem deve ser constante, pois este feedback é importante para mensurar se o conteúdo está sendo assimilado. Quando o aproveitamento é insatisfatório, o trabalho de recuperação paralela deve ser

realizado visando não apenas a nota, mas a aprendizagem. Oferecer novas oportunidades de aprendizagem melhora a autoestima dos alunos, porém, esses estudos devem, necessariamente, ser planejadas de forma cuidadosa para que superem as dificuldades de aprendizagem.

Não há na Unidade Escolar acompanhamento especial para estudantes em distorção idade/série, pois são uma minoria e se entrosam com os demais, e quando encontram-se bem acima da idade são encaminhados ao Centro de Educação de Jovens e Adultos (CEJA).

Amostra de trabalhos, palestras, show de talentos, gincanas, são algumas das ações pedagógicas desenvolvidas tendo por objetivo a realização contínua de mudanças para melhorar a qualidade do rendimento escolar.

É necessário uma reflexão sobre o que precisa para que se melhore na escola, fazer reflexões com alunos, comunidade e professores para reformular o projeto político/pedagógico da escola, identificar potencialidades e fraquezas, preparar a comunidade escolar para as mudanças necessárias.

A efetivação de uma cidadania ativa, democrática e que usufrua o direito à educação de qualidade na escola pública, necessita de ações práticas e empreendedoras que mudem qualitativamente a realidade educacional, procedendo em conjunto com a comunidade escolar a um diagnóstico da situação, seguido de uma análise dos dados obtidos.

A partir desse diagnóstico é possível definir as estratégias de atuação, tendo em vista a articulação necessária do PP, do planejamento e das ações da escola com os princípios, e se houver a percepção de que os professores precisam de formação continuada, criar oportunidades concretas para a equipe pedagógica desempenhar melhor seu papel, buscando meios para providenciar a oferta de cursos, palestras, redes de aprendizagens, visitas à unidades escolares e organizações, buscando as melhores experiências na área para sua melhor especialização.

Buscar rotineiramente relações de apoio pedagógico com as instituições de formação de professores e demais ações especificamente voltadas à realidade dos professores, do contexto e das condições práticas da cada unidade escolar. Criar círculos de estudos internos na escola para análise da situação e identificação de potencialidades de mudanças. Melhorar o acervo da biblioteca e dos laboratórios.

Usar o potencial tecnológico da escola e das Secretarias de Educação solicitando seu apoio.

Enfim, é necessário apoiar e supervisionar o trabalho para que resultados positivos sejam uma constante na identificação de mudanças, buscando sempre sua valorização.

5 DIMENSÕES

5.1 DIMENSÃO SOCIOECONÔMICA

Unidade Escolar atende 387 alunos, cerca de 100% destes alunos moram no bairro em que a escola está localizado. A condição econômica das famílias é regular, não estando dentro dos padrões econômicos da região com uma média salarial que varia de 1 a 2 salários mínimos, mais de 10% das famílias vivem com uma renda familiar abaixo de 1 salário mínimo e o número de famílias sem renda alguma também é alto pois a questão do desemprego iminente, algumas famílias recebem o benefício do Programa Bolsa Família.

As casas do bairro são quase 100% de alvenaria e variam de tamanho 2 a 4 peças, visto que uma parte do bairro faz parte da COHAB. O número de membros das famílias também é bastante variado sendo considerada uma média de 4 a 9 pessoas.

O grau de escolaridade dos pais é baixo, e alguns não concluíram nem o Ensino Fundamental. Quanto ao acesso à internet e as mídias em geral apenas 10% das famílias tem acesso, contudo vale ressaltar que parte do acesso à internet se restringe aos aparelhos celulares, a maioria das famílias não costuma adquirir ou assinar periódicos sendo a televisão o canal de informação mais frequentes nos lares dos alunos.

5.1.1 Metas/Objetivos

METAS/ OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS/AÇÕES	RECURSOS	PRAZOS	RESPONSÁVEL
Meta(s)=> - Criar estratégias de mobilização de 100% em pessoas e setores da sociedade na prevenção e resgate as situações de risco. - Convidar professores para	- Palestras com participação do Conselho Tutelar e Polícia Militar. - Parceria com instituições privadas e públicas. - Mostra de trabalhos dos alunos. - Identificar espaços de participações da escola na	Financeiros Do PDDE e APP.	02 anos.	Gestão Escolar e APP.

<p>abordar temas como valorização a qualidade de vida</p> <p>Objetivo(s)=> - Resgatar alunos em situação de risco, devido a drogas e violência.</p> <p>- Promover atividades para as famílias compareçam a escola.</p> <p>-Diminuição da violência.</p> <p>Trazer a comunidade para participar da vida escolar dos filhos</p>	<p>comunidade.</p> <p>- Participação da família.</p> <p>- Projetos sociais (capoeira, jogos interativos, futebol).</p>			
---	--	--	--	--

5.2 DIMENSÃO PEDAGÓGICA

A escola atua na modalidade do Ensino Fundamental tendo Séries Iniciais e Séries Finais, divididos nos turnos matutino e vespertino, além de ter uma sala de SAEDE/Misto 20 horas.

O trabalho pedagógico desenvolvido leva em consideração os desafios que a escola enfrenta na atualidade exercendo uma função dialógica entre os anseios da sociedade e a legislação vigente. Faz-se desta maneira necessário desenvolver estratégias e metodologias que possibilitem adquirir e compreender novos conhecimentos.

Os conteúdos e conceitos curriculares são organizados por disciplina pelos professores e equipe pedagógica (ATP), segundo orientações contidas na Proposta Curricular de Santa Catarina e Orientações da SED, visando construir um ensino embasado nos fundamentos científicos, porém sem deixar de lado o conhecimento

prévio dos alunos, estabelecendo relações entre a realidade social, cultural, financeira, religiosa entre outros aspectos.

A avaliação escolar segue a Resolução CEEQSC 183/2013. Nas Séries Finais do Ensino Fundamental tanto alunos quanto os pais podem acompanhar as atividades, provas, frequência e notas através do estudante on-line, o qual é alimentado diariamente pelos professores. Além desta ferramenta os pais possuem livre acesso a unidade escolar, participando de forma proativa no acompanhamento das atividades desenvolvidas, sanando dúvidas e buscando soluções para as mais diversas situações que possam ocorrer no ambiente escolar.

A equipe técnica pedagógica é responsável pelo acompanhamento das práticas educativas, auxiliando os professores a desenvolver seus planejamentos, atividades, projetos, etc.

Os conteúdos seguem a Proposta Curricular de Santa Catarina e em parte os Parâmetros Curriculares Nacionais, contudo em alguns casos o planejamento é pautado no livro didático deixando a desejar alguns aspectos importantes dentro do processo educativo. A metodologia adotada pelos professores segue um padrão rígido dentro da Unidade Escolar e as aulas baseiam-se em teorias e no uso do livro didático, uso da sala informatizada e pesquisas teóricas.

Porém mesmo contando com uma equipe bem engajada há uma certa dificuldade em despertar a motivação para os estudos tanto nas Séries Iniciais quanto nas Séries Finais. Percebe-se que a escola não acompanha o mundo contemporâneo, o ambiente escolar mesmo tendo avançado em direção a atualização, as mudanças pedagógicas ainda caminha lentamente estando quase igual a escola que apresentava a décadas atrás, e isto desestimula os alunos.

Outro fator desta desmotivação pelo estudo tem origem na própria família do educando que em alguns casos não acompanha a vida escolar dos filhos, não tem perspectiva de crescimento intelectual e de mudança do meio em que está inserido.

As relações interpessoais entre os alunos e entre estes e os professores pode-se dizer que é boa, há alguns casos de alunos que demonstram certa agressividade, mas é uma minoria e que tem o programa NEPRE como meio de buscar sanar estes comportamentos da melhor maneira possível. A dimensão pedagógica é o maior desafio da gestão na atualidade.

5.2.1 Metas/Objetivos

METAS/ OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS/AÇÕES	RECURSOS	PRAZOS	RESPONSÁVEL
<p>Meta(s)=></p> <ul style="list-style-type: none"> - Formação continuada com temáticas sobre currículo, avaliação e planejamento, para 100% do corpo docente. - Avaliações externas ANA (Avaliação Nacional da Alfabetização), Provinha Brasil, SAEB (Sistema de Avaliação da Educação Básica). <p>Objetivo(s)=> Revitalização da área esportiva; área de lazer, sala de estudos, ampliação da utilização da biblioteca, revitalização da área do refeitório.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar o processo de avaliação do ensino aprendizagem com a participação de todos os segmentos da comunidade educativa e reestruturar o projeto político pedagógico, incentivando a ação 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver projeto de formação continuada com as temáticas necessárias. - Estabelecer parcerias com instituições públicas e privadas, disponibilização de palestrantes que possam contribuir para formar e qualificar os profissionais da escola. - Reorganizar planejamentos. - Recuperação paralela. 	<p>Financeiros Do PDDE e APP.</p>	<p>01 ano.</p>	<p>Gestão Escolar e APP.</p>

colegiada e o diferencial da respectiva comunidade.				
---	--	--	--	--

5.3 DIMENSÃO: ADMINISTRATIVA

O quadro de pessoal da escola é composto por uma equipe gestora administrativa composta por 1 Diretor Escolar, 1 Assistente Técnica Pedagógica, a equipe docente é formada por 25 professores, todos possuem curso de graduação completo e pós-graduação.

As competências Administrativas serão delegadas pelo Diretor de Escola, cuja responsabilidade é o de cumprir e fazer cumprir o que preconiza a Lei que rege a educação delegando a sua equipe gestora desenvolver ações para eficácia no trabalho administrativo e pedagógico.

As Assistentes de Educação são responsáveis por toda a documentação dos alunos e administrar o SIGGESC conferindo aos professores a transparência em sua contratação e ficha funcional e aos alunos a documentação e histórico escolar com legitimidade.

A ATP atende tanto os alunos como os professores das Séries Iniciais e Séries Finais, além de coordenar junto com a direção escolar os Conselhos de Classe, reuniões pedagógicas, atendimento aos pais e demais necessidades do dia a dia da escola, o que torna sua atuação bastante exaustiva e em alguns casos seu trabalho acaba por não atingir as metas por ter muitos afazeres além do que havia sido previsto como por exemplo, mediar conflitos entre alunos, atendimento a alunos com chegadas tardias ou saídas antecipadas pelos mais diversos motivos, falta de professores, entrega de materiais, etc.

A escola possui como órgão fiscalizador o Conselho Deliberativo, que é uma entidade colegiada de caráter consultivo, normativo, deliberativo e avaliativo para atuar em assuntos referentes a gestão pedagógica, administrativa e financeira da escola.

Outra instancia deliberativa da escola é a APP e o Grêmio Estudantil, os quais participam das mais diversas atividades que a escola desenvolve e também auxiliam na interação da escola com a comunidade.

5.3.1 Metas/Objetivos

METAS/ OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS/AÇÕES	RECURSOS	PRAZOS	RESPONSÁVEL
<p>Meta(s)=></p> <ul style="list-style-type: none"> - Descentralização do poder delegando funções a equipe gestora. - Uso adequado das verbas recebidas. <p>Objetivo(s)=></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a participação coletiva desenvolvendo um clima de confiança entre os vários segmentos da comunidade escolar. - Gerenciar com a equipe gestora os recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordenar as atividades desenvolvidas pela escola. - Zelar pelo patrimônio público. - Manutenção da estrutura. - Aquisição de materiais pedagógicos. - Transparência nos gastos financeiros. - Elaboração de projetos com a equipe escolar. 	<p>Financeiros</p> <p>Do PDDE e APP.</p>	<p>01 ano.</p>	<p>Gestão Escolar e APP.</p>

5.4 DIMENSÃO FINANCEIRA

A escola pública faz parte do sistema de administração pública da educação, devendo cumprir todas as obrigações legais, funcionais, operacionais que cabem a ela. Aplicando a legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade.

A gestão financeira abrange uma série de fatores, os quais não podem ser decididos apenas por uma pessoa, faz-se necessário discutir com os membros do Conselho Deliberativo, APP, Grêmios Estudantis as prioridades para uso das verbas PDDE, PDE, CPESC, verbas estas recebidas da Secretaria de Estado da Educação e MEC para compra de materiais de consumo, permanentes, manutenção e pequenos reparos na Unidade Escolar.

A Associação de Pais e Professores realiza promoções e eventos culturais para promoção do corpo docente e discente, bem como angariar recursos para suprir necessidades financeiras que vão além das garantidas pelo Estado.

5.4.1 Metas/Objetivos

METAS/ OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS/AÇÕES	RECURSOS	PRAZOS	RESPONSÁVEL
<p>Meta(s)=></p> <ul style="list-style-type: none"> - Discutir com os membros do conselho deliberativo, associação de pais e professores (APP) e grêmio estudantil para uso das verbas. - Realizar projetos para angariar recursos financeiros para desenvolvimento de atividades culturais (Lei Rouanet). - Melhorar a estrutura física e pedagógica da unidade escolar. <p>Objetivo(s)=></p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrar os recursos financeiros oriundos das verbas estaduais e federais e de promoções realizadas pela escola. - Angariar recursos para suprir necessidades financeiras que vão 	<ul style="list-style-type: none"> - Reunião para discussão do emprego dos recursos financeiros, sendo 80% para custeio e 20% para capital. - Criação e gerenciamento da banda escolar. - Contratação de instrutor. - 	<p>Financeiros</p> <p>Do PDDE e APP</p>	02 anos	Gestão Escolar e APP

além da garantida pelo estado				
-------------------------------	--	--	--	--

5.5 DIMENSÃO FÍSICA

A escola conta com 01 biblioteca, 01 sala de SAEDE- Misto, 09 salas de aula sendo salas ambientes, 01 arquivo morto, 01 secretaria, 01 sala de professores, 01 sala de Orientação Escolar para a ATP, 01 sala de Tecnologias, 01 sala da direção escolar, 01 sala para almoxarifado, 01 cozinha cedida a empresa responsável pela alimentação escola, 01 depósito de merenda escolar, 02 banheiros para alunos masculino e feminino, 02 banheiro para os professores, 01 área coberta, 01 ginásio de esportes, 01 espaço de área recreativa, 01 auditório, 01 quadra poliesportiva em péssimas condições de uso, pois não há pintura demarcando as áreas nem mesmo tabela e cesta para basquete e rede de futebol ou voleibol.

A biblioteca da escola encontra-se desativada.

Com relação alimentação escolar existe refeitório na área coberta da escola. Mesmo a escola tendo passado por reforma a infraestrutura necessita de reparos. É notório a necessidade de reformas e manutenções em diversas áreas da escola afim de tornar o ambiente adequado e seguro principalmente no tocante a falta do muro de contenção que se situa na parte dos fundos da escola.

5.5.1 Metas/Objetivos

METAS/ OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS/AÇÕES	RECURSOS	PRAZOS	RESPONSÁVEL
Meta(s)=> - Construção muro. - Reativação da biblioteca. Objetivo(s)=> - Construir um muro de contenção para proporcionar segurança	- Elaboração de projeto.	Financeiros Do PDDE e APP.	02 anos.	Gestão Escolar e APP.

aos alunos. - Adequação do espaço físico da escola. - Segurança aos alunos.				
---	--	--	--	--

5 AVALIAÇÃO DO PLANO

O Plano de Gestão da Escola envolve dimensões administrativa, física, socioeconômica, financeira e pedagógica, sendo subsidiado pelo Projeto Pedagógico que passa a ser o documento norteador que avaliará periodicamente os objetivos e metas, bem como controlará e acompanhará o Plano de Ensino, ao longo de quatro anos. Somente pela permanente avaliação dos objetivos e metas estabelecidos pelo Projeto Pedagógico e o controle e acompanhamento do Plano de Ensino, o Plano de Gestão poderá ser concretizado ao final do período estipulado

A avaliação do Plano de Gestão deve ser uma prática constante para acompanhar a qualidade de serviços prestados junto à comunidade escolar, procurando-se obter informações sobre fatores, princípios, ações, no interesse da evolução e aperfeiçoamento desses serviços. Os procedimentos de auto avaliação devem ser definidos no Projeto político Pedagógico, dando maior ênfase à avaliação da aprendizagem, para que se proponham alternativas para melhorar o ensino-aprendizagem dos alunos matriculados na EEF Professor João Ropelato.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de intervenção apresentada no contexto da EEF Professor João Ropelato está baseada na gestão estratégica e participativa, sendo este plano de ação educacional o ponto de partida para que a unidade escolar possa continuar sua caminhada de forma que as ações sejam replanejadas mediante a necessidade do cotidiano escolar.

Importante se torna que todos os envolvidos nas atividades educativas colaborem para que haja um melhor funcionamento da escola, através de trocas de experiências, cursos de formação continuada e atualizações de professores para a integração do Projeto Político-Pedagógico, cujo projeto deve ser continuamente revisto e melhorado, para a reestruturação da escola, tornando uma visão mais ampla do processo.

O incentivo no ambiente escolar pela transformação, pelo exemplo, pelos valores éticos e morais, inclusive, pelos interesses da coletividade, tendo por compromisso a formação do cidadão, de tal maneira que a equipe gestora e o gestor escolar não podem deixar de assumir a responsabilidade e a liderança que lhes são imputadas.

Cabe à equipe gestora a implementação do plano de ação em consonância com os demais membros da comunidade escolar fazendo-se necessário fomentar o diálogo e a participação como cotidiano no ambiente escolar, pois a instituição que caminha junto à coletividade tende a galgar o sucesso, que se evidencia no resultado do desempenho dos estudantes.

A gestão escolar faz sentido quando se complementa a gestão do processo de aprendizagem e a gestão de resultados educacionais, onde perpassam por metas e objetivos bem definidos. Importante o planejamento estratégico na busca da meta que se quer alcançar, tendo por clareza os pontos fortes e os pontos fracos da organização escolar.

No caso do EEF Professor João Ropelato, o ponto fraco é a gestão pedagógica pela ausência de um Projeto Político-Pedagógico efetivo, que acaba refletindo no ensino – aprendizagem.

É sabido que vivemos numa época onde os velhos moldes tradicionais escolares já não são tão aceitos pelo público atendido pelas escolas, necessitando de uma transformação no modo de se conduzir a administração escolar, haja vista

ainda existir reflexos dos métodos tradicionais, a nova sociedade dinâmica que temos hoje requer não mais as práticas autoritárias e burocráticas antes concebidas, mas sim uma forma participativa de se fazer a gestão escolar.

Torna-se necessário que a escola mantenha suas portas abertas a todos buscando desempenhar suas funções de forma democrática e daqueles que realmente tenham interesse na educação, pois existem meios para se chegar a essa realidade. Funcionando com a participação de membros da comunidade já caracteriza um grande avanço na democratização da escola como meta e consequência, ampliando essa realidade.

A escola deve ser uma extensão da sociedade e uma gestão que atua democraticamente, pois não há como conceber um trabalho escolar democrático se não houverem práticas que remetam à participação, sobretudo dos membros da comunidade, isso porque não existem modelos de gestão certos ou errados, mas apenas proposições que revelam racionalidades, perspectivas, contextos, experiências e interesses distintos.

Hoje as atribuições da gestão escolar estão divididas entre governo e escola, onde se pretende manter o sistema educativo articulado unicamente por mecanismos de controle, isso tende, na realidade, a acarretar políticas de fragmentação do sistema educativo pelo deslocamento das responsabilidades entre os diferentes órgãos do sistema, a individualização institucional e o abandono da instituição escolar a seu próprio destino.

Urge assim, a necessidade de uma política de gestão escolar voltada para a consolidação de um sistema educativo articulado entre as proposições da política educativa e sua concretização na atividade escolar. Só assim será possível aproximar as intenções democratizantes enunciadas das práticas político-educativas.

A tomada de decisões conjuntas a partir da comunidade escolar é considerada uma importante característica da gestão competente e eficiente, pois ao se desconsiderar os conflitos e as divergências, elimina-se o debate e a possibilidade de mudança efetiva. A gestão escolar assume um espaço importante na agenda das políticas educacionais e os diretores de escola passaram a ter um papel significativo como aliado para a sua concretização.

A gestão democrática também se concretiza a partir da construção coletiva do projeto pedagógico da escola, definido como um processo de intervenção na

realidade, a partir de uma análise contextualizada dessa realidade, com o objetivo de deliberar sobre os princípios norteadores da ação pedagógica. Quando o diretor assume uma postura autoritária, numa visão idiossincrática de gestão, ele se torna muito mais vulnerável às pressões de cooptação para a defesa de interesses que não são do coletivo da escola.

Outro ponto a ser destacado nas políticas públicas em educação, diz respeito à quantidade de leis, decretos, resoluções, pareceres, muitas vezes tratando sobre o mesmo assunto ou até contraditórios entre si.

Faz uma grande diferença na escola um diretor comprometido com a construção coletiva e permanente de um projeto pedagógico pautado no desejo de que todos se apropriem dos conhecimentos e valores necessários a uma cidadania plena e à hominização de cada um. A gestão democrática deve ser assumida como um princípio que se nutre no seio das relações éticas, transparentes e no compromisso coletivo com a qualidade do ensino que a escola oferece.

A pretensão é desenvolver as ações para alcançar as metas aqui citadas numa gestão democrática com responsabilidade, seriedade e transparência, onde a gestão assume um compromisso ético-político com a intencionalidade de priorizar o acesso ao conhecimento e cumprir a função social da escola com base em uma concepção de mundo, homem e educação coerente com um projeto social que priorize a democratização do conhecimento de todas as classes sociais.

Este Plano de Ação foi elaborado com base na realidade do cotidiano escolar, onde estamos inseridos junto ao corpo docente do Colégio EEF Professor João Ropelato. Através de resultados obtidos por este estabelecimento, analisamos e concluímos os pontos necessários onde devemos articular ações futuras para melhorias e buscar as soluções com a interação das instâncias colegiadas e órgãos competentes, com o envolvimento de toda a comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização do texto: Juarez de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990. 168 p. (Série Legislação Brasileira).

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **LDB – Lei nº9394/96**, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. **Gestão Escolar**: Programa de Qualificação e Ensino. Laboratório de Ensino a Distância. Florianópolis, Pg. 15-36, 1999.

BRASIL. Universidade Federal de Santa Catarina. **Gestão Escolar**: Programa de Qualificação e Ensino. Laboratório de Ensino a Distância. Florianópolis, Pg. 15-36, 1999.

FERNANDES, Maria Estrela Araújo. **Progestão**: Como Desenvolver Avaliação Institucional da Escola? Mod. IX. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **I Caderno Pedagógico**: Educação e Diversidade/Diretoria de Gestão da Rede Estadual, Diretoria de Políticas e Planejamento Educacional. Florianópolis. DIOESC, 2016.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Plano Estadual de Educação de Santa Catarina (2015-2024)**. Florianópolis: IOESC, 2016.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Educação. **Proposta Curricular de Santa Catarina**. Florianópolis: IOESC, 2014.