



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E
GESTÃO EDUCACIONAL – MESTRADO PROFISSIONAL**

**PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR: POSSIBILIDADES
PARA A GESTÃO EM REDE COLABORATIVA EM TERRITÓRIOS DE
VULNERABILIDADE SOCIAL**



Luciéli da Conceição Leal
Prof.^a Dr.^a Ana Carla Hollweg Powaczuk

APRESENTAÇÃO

O produto aqui apresentado caracteriza-se como uma proposta de qualificação do modelo de **Plano de Ação Pedagógica Escolar anual** para escolas municipais que localizam-se no mesmo território, com destaque às localizadas em territórios de vulnerabilidade social.

A proposta direciona-se ao fomento na rede municipal, da Gestão em Rede aqui compreendida como o processo instaurado entre gestões de escolas do mesmo território, tendo valores e objetivos compartilhados de construção colaborativa e coletiva acerca da gestão democrática da escola pública. A partir da perspectiva participativa, de multiliderança descentralizada, a gestão em rede constitui-se potencializadora dos enfrentamentos relativos à gestão escolar qualificando os processos educacionais em andamento, em ação dinâmica com a comunidade a qual se insere.

Consideramos que a perspectiva de gestão coletiva e colaborativa em rede entre as escolas é peça chave para o fortalecimento dos processos de gestão das escolas em territórios compartilhados.

A construção do produto decorre do estudo desenvolvido por Luciéli da Conceição Leal, sob orientação da prof^a Dr^a Ana Carla Hollweg Powaczuk, intitulado *A gestão em rede em territórios de vulnerabilidade social: Círculos de diálogos com docentes gestoras*, em resposta a problemática das implicações de uma gestão coletiva e colaborativa em rede entre as escolas da região norte do município de Santa Maria, vinculado ao mestrado profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria, no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, a partir da linha LP2 Gestão Pedagógica e Contextos Educativos.

A investigação compõe a dinâmica de estudos vinculados ao Grupo de pesquisa Práticas e formação para a docência educação básica e superior (GPDOC) a partir do projeto guarda-chuva: Contextos emergentes a gestão pedagógica: Desafios à docência em contextos de vulnerabilidade social. Os estudos desenvolvidos pelo grupo têm problematizado

[...] a intensificação e/ou visibilidade ampliada sobre as questões relativas a desigualdade social como um contexto emergente nos cotidianos escolares/institucionais tensionando a relação entre dominação/ reprodução

e as possibilidades emancipatórias da educação escolar (POWACZUK, 2021, p.5).

Tal contexto exige a reorganização e reestruturação de diferentes espaços e tempos escolares, o que implica refletirmos nos modos de pensar e fazer a docência gestora¹. Nesta perspectiva, o estudo desenvolvido caracterizou-se como uma pesquisa intervenção desenvolvida a partir de círculos de diálogos com escolas da região norte. Consideramos que “as pesquisas-intervenções dispositivos capazes de impulsionar as decolagens da cotidianidade indispensáveis à tomada de consciência progressiva acerca das condições e possibilidades emancipatórias da gestão do trabalho pedagógico e do exercício profissional docente.” (POWACZUK et. al., 2021, p. 137).

Assim, o estudo desenvolvido teve como objetivo reconhecer as implicações da gestão coletiva e colaborativa em rede para o fortalecimento dos processos de gestão das escolas em território de vulnerabilidade social. Para tanto, como objetivos específicos definimos conhecer as trajetórias das docentes gestoras das escolas em territórios de vulnerabilidade social e as especificidades da docência gestora; compreender os desafios da gestão de escolas em territórios de vulnerabilidade social da região norte do Município de Santa Maria; identificar as possibilidades do trabalho em rede entre as gestões escolares da região norte, para qualificar o modelo de Plano de Ação Escolar anual da RME de Santa Maria. Assim, essas possibilidades são de enfrentamentos a questões que têm desafiado o cotidiano de atuação.

Os conceitos principais do estudo estão sustentados nos autores Freire (2022), Morin (2021), Powaczuk (2020, 2021), Lück (2013) , Paro (2016), Pranis (2010), entre outros. A pesquisa caracterizou-se pela abordagem qualitativa narrativa de cunho sociocultural, a qual foi desenvolvida a partir de círculos de construção de paz no modelo dos círculos de diálogos, com docentes gestoras de 6 escolas municipais que compõem o território da região norte, do município de Santa Maria/RS.

Neste sentido, o estudo evidenciou que as possibilidades de gestão em rede a partir de uma perspectiva de gestão coletiva e colaborativa em rede em território de vulnerabilidade social, dirigem-se a uma multiplicidade de pontos de conexão.

¹ A docência gestora se apresenta como uma função, a função de direção/vice-direção, exige uma visão macro de uma instituição educacional, de lidar com as dimensões de gestão não só pedagógica, mas de funcionamento, relacionamento e processos tanto internos quanto externos à escola.

Conexões que se mostram necessárias para que se possa tecer uma rede coletiva e forte, a partir de aproximações entre as escolas e as gestões. O estudo evidenciou que a oportunidade de encontros sistematizados e planejados entre instituições do mesmo território impulsiona a gestão escolar e a construção de inéditos viáveis ao trabalho desenvolvido nas instituições.

A partir das concepções construídas no coletivo de gestoras/diretoras, das possibilidades identificadas na construção de uma perspectiva de gestão coletiva e colaborativa em rede, apresentamos como dimensões do plano de ação a inclusão do item gestão em rede, prevendo: **espaço/tempo formativo colaborativo para gestores a partir dos círculos de diálogos e ações estratégicas em rede entre as escolas.**

Desta forma, apresentamos o produto desenvolvido, contemplando inicialmente considerações sobre o Plano Ação Pedagógica escolar, determinado pela IN 01/2021 PMSM, o qual disciplina os processos relativos à Gestão Pedagógica a serem adotados nas instituições da rede Municipal de Ensino de Santa Maria/RS

Na sequência apresentamos as premissas que sustentam os elementos centrais deste produto, “Gestão em Rede”; “Território, escola e vulnerabilidade social”, “Gestão escolar democrática” e “Círculos de diálogos”. Posteriormente, trazemos a proposta de qualificação com os itens e dimensões a serem reestruturados no Plano de ação pedagógica atual da RME. Em anexo, o modelo de Plano de ação escolar atual.

O PLANO AÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR

O Plano Ação Pedagógica escolar anual é construído anualmente como norteador do trabalho desenvolvido na escola sendo a documentação pedagógica que melhor reflete, mais atualizado e fidedigno as práticas desenvolvidas, no contexto educacional das escolas do Município de Santa Maria. O plano instaurado a partir da IN 01/2021 PMSM tem como objetivo auxiliar as equipes gestoras e demais professores da rede no processo de acolhimento, organização e aplicação das ações que visam à consolidação das estratégias de ensino.

Esse documento deve ser construído tendo em vista as documentações emitidas pela mantenedora que normatizam os processos pedagógicos da Rede Municipal de Ensino. É de responsabilidade dos sujeitos que compõem a gestão da escola, em constante diálogo com o quadro docente, a construção coletiva do referido documento. Nesse processo, cabe à Mantenedora o papel de acompanhar e orientar, por meio das ações de assessoria junto às escolas, a elaboração e aplicação das estratégias construídas junto à gestão de cada escola.

Ressaltamos que a IN 01/2021 PMSM, disciplinou os processos relativos à Gestão Pedagógica a serem adotados para o ano letivo de 2021, visando à consolidação das estratégias de ensino remoto e presencial articulado ao remoto, tendo perdurado até então.

Atualmente o modelo fornecido pela mantenedora tem como itens:

- A identificação da escola;
- O diagnóstico da escola (estrutura física, composição de recursos humanos e aspectos relevantes)
- Também compõe-se de objetivo geral e objetivos específicos;
- As dimensões de gestão democrática, prática pedagógica, formação dos profissionais, organização dos tempos e espaços pedagógicos e proposta metodológica, processo avaliativo, intervenção pedagógica e avaliação do plano de ação;
- Plano de formação continuada de professores em contexto (organização, formato, conteúdo, datas e temáticas, responsáveis, justificativa, metodologia e avaliação dos encontros. Para cada item das dimensões propostas há ações, estratégias, recursos e envolvidos a serem planejados.

Neste sentido, a proposta de reorganização do plano, a qual é o produto deste estudo, contemple:

- a inclusão da dimensão da gestão escolar em rede, de forma apresentar estratégias de ações pedagógicas integradas entre instituições do mesmo território.
- formação em contexto para gestores a partir dos Círculos de construção de paz, com os círculos de diálogos, evidenciando que o espaço dialógico e o processo de estudo são necessários para a formação dos gestores escolares e para o fortalecimento das propostas em rede.

A partir do exposto, apresentamos as premissas que sustentam os elementos centrais deste produto, “Gestão em Rede”, “Território, escola e vulnerabilidade social” e “Círculos de diálogos”. Posteriormente, trazemos a proposta de reestruturação com os itens e dimensões a serem reestruturados no Plano de ação pedagógica atual da RME. Em anexo, o modelo de Plano de ação escolar atual.

GESTÃO ESCOLAR EM REDE: TECENDO A CONEXÃO DAS ILHAS

“É preciso navegar em um oceano de incertezas, em meio a arquipélagos de certezas”

MORIN - por *Luciéli da Conceição Leal*

Era uma vez uma ilha, ela se chamava... (escola)

Se chamava assim (escola) porque num vasto oceano escolheu viver sozinha, solitária... admirar dali o sol, curtir a areia, aproveitar a sombra da sua palmeira e os frutos que ali dava...

Mas houve um tempo que a solidão começou a inquietar

Diante das enormes ondas que via nesse lugar, arriscar mergulhar no oceano, será?

Será que há outras ilhas?

Há outras vidas neste oceano? Quem está no oceano me vê?

Posso me afogar? Tem criaturas marinhas, ferozes? Dá pé?

Até que um morador resolveu sair da ilha, mergulhar em

um oceano de incertezas

e descobriu-se em um arquipélago...

Para além do arquipélago, avistou no horizonte um vasto continente...

Vamos juntas desvendar esse oceano, unir nossos recursos, fortalecer o arquipélago e

desbravar um continente de possibilidades?

“Sair da ilha e submergir no oceano de incertezas,

Entender que faço parte de um arquipélago e que pertença a um vasto continente.

Submergir para subverter!

Subverter de modo a realizar, enquanto arquipélago, conexões que reflitam transformações

que impactam no continente.”

O nome dessa ilha é...

Dicionário metafórico

Palavra	Dicionário Oxford Languages.	Neste estudo
ILHA	Extensão de terra firme cercada de modo durável por água doce ou salgada em toda a sua periferia; ínsula, ipuã (geografia). Aquilo que, por seu isolamento ou incomunicabilidade, se assemelha a uma ilha (figurado).	REPRESENTA A ESCOLA E/OU A SUJEITO DOCENTE GESTORA
ARQUIPÉLAGO	Conjunto de ilhas dispostas em grupo numa superfície marítima de maior ou menor extensão.	ZONA DE ABRANGÊNCIA DAS ESCOLAS

CONTINENTE	Unido, contíguo.n"casas c."n/ adjetivo de dois gêneros e substantivo masculino; Que ou o que contém alguma coisa. / "o c. é maior que o conteúdo" / substantivo masculino, vasta extensão de terra cercada pelas águas oceânicas, correspondendo a cada uma das divisões tradicionais da Terra: Europa, Ásia, África, América, Oceania, Antártida. (Geografia).	REDE DE ENSINO DO MUNICÍPIO DE SANTA MARIA REDES EXTERNAS
OCEANO	Vasta extensão de água salgada que cobre três quartos da Terra; mar.	CONHECIMENTOS, DESAFIOS, POSSIBILIDADES.
SUBMERGIR	Fazer sumir ou ficar totalmente sumido, mergulhando na água; afundar.	A PROPOSTA DE PESQUISA
SUBVERTER	Modificar (algo estabelecido), realizando transformações profundas; revolucionar.	PERSPECTIVA DE UMA GESTÃO EM REDE

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A “Ilha” é a escola e/ou sujeito docente gestora é aquela está realizando / respondendo às exigências da função, da educação de modo solitário, isolada, que diante dos diferentes desafios da gestão escolar trabalha por demandas e não tem espaços constituídos para refletir sobre os processos que está vivendo. Assim, diante da ausência de conexões com outras ilhas, não estabelece comunicação e conexões suficientes com o continente para expor suas necessidades.

O “arquipélago” de ilhas das regiões territoriais, necessita estabelecer conexões que fortaleçam o pertencimento aos territórios dos quais participam, que possa reconhecer suas especificidades e potência de possibilidades de uma gestão coletiva.

O “continente” é parte importante neste processo, pois são as conexões feitas no arquipélago que caracterizam este continente, simbolizando prática educacional em nosso município, enquanto Rede de Ensino, e para além disso com as redes externas.

O “oceano” no qual precisamos “submergir”, mergulhar, nos afundar, ou mergulhar profundamente nos leva às reflexões, às análises ,o oceano são os conhecimentos que necessitamos alicerçar, as possibilidades que encontraremos diante aos desafios que enfrentamos.

Realizar uma transformação Ilha-arquipélago-continente é necessário, transformar é “subverter” estabelecendo uma perspectiva de uma gestão em rede nos territórios de vulnerabilidade social.

Produzir a docência nos diferentes espaços que ocupamos na educação escolar, e em cada um deles exigem o enfrentamento de múltiplos desafios que nos instigam a mudança e a reinvenção do fazer e do ser docente. Ser docente em uma escola nos traz o desafio de repensar os saberes docentes, as necessidades e especificidades que não nos deixam acomodar num fazer repetitivo em diversas situações, por mais semelhantes que pareçam.

A gestão escolar numa perspectiva de Rede entre as escolas que compõem os territórios é uma possibilidade para que a docência gestora possa se reinventar. Construir essa perspectiva em Rede, de argumentar sobre a forma de ser docente coletiva e colaborativamente, de acolher as vulnerabilidades do território propiciando espaços seguros de escuta a todos, além de integrar o saber social ao saber sistematizado.

A gestão escolar numa perspectiva de Rede entre as escolas é uma aposta potente para manifestar a força do trabalho coletivo e colaborativo, de qualificar a educação ofertada e indicativo de transformações das desigualdades educacionais deste território.

TERRITÓRIO, ESCOLA E VULNERABILIDADE SOCIAL: TECENDO A CONEXÃO DO ARQUIPÉLAGO

Segundo Santos (1996 apud CUSATI; SANTOS e AVELAR, 2021, p.1124) a escola, seu ambiente, a cidade e seus territórios são espaços de produção de relacionamento; também estão sujeitos a eles, pois o território é produto da dinâmica social em que os sujeitos sociais são enfatizados. Precisamos desenvolver e incentivar um novo tipo de vida urbana, senso de comunidade, de pertencimento ao lugar, ao território, pois entendemos que são os sujeitos em interação que produzem este território, nas suas relações e conexões que estabelecem.

Ao considerarmos os territórios de vulnerabilidade social que se constituiu com desigualdade e exclusão, estamos falando da zona da pobreza que surge a partir disso, e da soma desses fatores que é a vulnerabilidade social destes sujeitos.

Considerando a diferença entre desigualdade e exclusão, a desigualdade perpassa as questões de renda, emprego, e econômicas, e a exclusão de cunho sociocultural, simbólica e moral. Não podemos nos deter apenas no conceito da geografia que considera vulneráveis apenas aqueles que residem expostos a riscos ambientes, mas também os que estão expostos às desigualdades e as exclusões. O território também se caracteriza pela soma das vulnerabilidades ambientais e sociais.

Corroborando com Vêras (2010) quando nos afirma que deve existir a busca por Políticas públicas que lutem pela igualdade de direito à cidade ,que diante dos fatores da vulnerabilidade social há diferentes estratégias de sobrevivência. Quais as estratégias de sobrevivência neste território? As políticas sociais e educacionais devem se entrelaçar, pois na realidade do território as demandas que necessitam delas são interdependentes. Torna-se mais evidente a potente intervenção da gestão escolar nisso, visto que a vulnerabilidade social no território é um contexto emergente.

Ao pensar na invisibilidade do território nos remetemos a Santos (2007) quando nos fala sobre a sociologia das ausências. As ausências são produzidas por monoculturas, a saber, do saber e do rigor, do tempo linear, da naturalização das diferenças, escala dominante e do produtivismo capitalista. Monoculturas estas que resultam em ignorante, residual, inferior, o local ou particular, e o improdutivo. Nossa realidade está presente, mas pela racionalidade preguiçosa que a produz como ausente, ou seja, o que não é visível está ausente. Para que se inverta isso, devemos pensar não pelas ausências, mas pelo plano das possibilidades, tornarmos visíveis as experiências que existem e são produzidas como ausentes. Nisso, colocamos o território como sendo de possibilidades, mesmo que as experiências pareçam negativas precisamos reconhecer suas possibilidades.

Segundo Cusati, Santos e Avelar (2021), o território é a base do trabalho, o local de residência, trocas materiais e espirituais e o exercício da vida. Com o binômio escola/território, ao mesmo tempo em que o efeito território se potencializa, coloca também a escola como potente agente de possibilidades, a escola como polo da rede de proteção social e de direitos.

Trataremos de produzir educação no território, produzir neste território de vulnerabilidade social, a potência da gestão em rede com o que ousamos em denominar “efeito educação”.

GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: TECENDO CONEXÕES COM O CONTINENTE

A gestão escolar democrática é um modelo de gestão adotado como o mais adequado quando se fala em uma gestão pública e de qualidade. Mesmo que esta gestão democrática seja considerada utopia no que diz respeito à participação de todos envolvidos da comunidade escolar. Segundo Lück (2013) a gestão escolar está em uma transição de paradigma para este modelo democrático.

Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais pelos quais dirigentes, funcionários e clientes ou usuários estabelecem alianças, redes e parcerias, na busca de superação de problemas enfrentados a alargamento de horizontes e novos estágios de desenvolvimento. (LÜCK, 2013,p.30)

Esse novo paradigma surge como superação das limitações ou oposição da fragmentação, do autoritarismo e da centralização da tomada de decisão das práticas desenvolvidas na escola. Tal paradigma a ser superado caracteriza fracasso em promover mudanças, de modo a privilegiar ações que contrapõem gestão e administração da escola.

Na legislação educacional a gestão escolar democrática está amparada na Lei 9394/1996 que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Como um dos princípios do ensino, no Art. 2º, VII - *gestão democrática de ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.*

Ainda, em seu Art.14 coloca que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Assim, o município de Santa Maria através da Lei municipal nº4740/03 institui a gestão escolar democrática. Prevê no art. 1º a garantia de livre organização dos segmentos da comunidade escolar assim como sua participação nos processo decisórios, transparência dos mecanismos administrativos, financeiros e pedagógicos, a descentralização do processo educacional além da valorização dos profissionais da educação e eficiência no uso dos recursos. Ao encontro disso, a Lei nº4740/03 ainda discorre sobre como cada uma das dimensões de autonomia devem

assegurar o processo democrático na gestão escolar, a autonomia pedagógica, a autonomia administrativa e autonomia financeira.

A Lei 9394/96 no Art.15 cita que “Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.

Sobre a autonomia Lück (2013, p.91) nos orienta para o entendimento de que:

Autonomia, no contexto da educação, consiste na ampliação do espaço de decisão, voltada para o fortalecimento da escola e melhoria da qualidade de ensino que oferece, e da aprendizagem que promove pelo desenvolvimento de sujeitos ativos e participativos.

O que se almeja de uma gestão escolar democrática é que institua esses espaços de autonomia, de descentralização das decisões da escola. Não é uma consulta ou colocar decisões já tomadas para ciência da aplicação de recursos financeiros, por exemplo, mas de consciência de que essa decisão é consistente e coerente diante das demandas e necessidades expressas naquela escola. Além disso, espera-se a participação de todos, assim a promoção de sujeitos ativos e participativos envolve o processo de emancipação dos sujeitos. Freire (2022b) nos fala sobre a emancipação humana, cultural, social e política, a partir do senso crítico e de práticas reflexivas. É desse processo, é dessa escola não alienante de uma gestão democrática e participativa que necessitamos, que se fortalecerá ainda mais numa perspectiva da gestão escolar em Rede, possibilidade dessa emancipação no território.

Quando se pensa em emancipação, Paro (2016) fala sobre pensarmos a escola como instituição que pode contribuir para a transformação social, pensarmos primeiro na transformação da escola que temos para que ela promova a transformação social.

Uma coisa é expressar a crença de que, na medida em que consiga, na forma e no conteúdo, levar as camadas trabalhadoras a se apropriarem de um saber historicamente acumulado e desenvolver a consciência crítica, a escola pode concorrer para a transformação social; outra coisa bem diferente é considerar que a escola que aí está já esteja cumprindo esta função. (PARO 2016, p.14,15)

A gestão escolar de uma escola pública deve trabalhar para que essa autonomia e participação aconteça, porque a transformação social que almeja

necessita desse processo democrático. A transformação social necessita acontecer com a tomada de consciência de que todos devem estar envolvidos.

Lück (2013) cita como mecanismo da construção da autonomia da gestão escolar, os órgãos colegiados, a eleição de diretores e descentralização de recursos financeiros. Esses mecanismos devem envolver todos os segmentos da comunidade escolar por representatividade, o diretor, professores, pais ou responsáveis, alunos, funcionários e até mesmo representantes da comunidade local no caso dos órgãos colegiados. Os órgãos colegiados têm responsabilidade consultiva, deliberativa e fiscalizadora e representam a autoridade máxima dentro da escola, inclusive para destituir uma gestão escolar.

É pela existência e funcionamento dos órgãos colegiados que acontece a descentralização de recursos financeiros, ou seja, através deles que a aplicação dos recursos e prestação de contas devem ser aprovados. Retomo aqui a discussão da autonomia e participação e da escola almejada e da escola real, porque esses mecanismos são frágeis. Frágeis porque a participação dos segmentos é baixa, o envolvimento principalmente de pais ou responsáveis acaba por não demonstrar uma reflexão e visão das necessidades da escola.

A partir dessa fragilidade, que o mecanismo de autonomia com a eleição de diretores toma uma proporção de importância da gestão escolar na busca pela gestão democrática. Ocorre aqui a utópica visão da figura do diretor escolar como autoridade máxima na escola, aquele que representa todas as tomadas de decisões e que detém o poder e controle sobre tudo que acontece no ambiente escolar. Assim, evidenciamos a questão que não se pode confundir a almejada autonomia com a consequência que isso tem gerado: a solidão da gestão escolar. A autonomia, a imagem do diretor escolar detentor da autoridade e a falta de participação, contribuem para pensar na necessidade de se ter uma gestão em rede, como processo coletivo e colaborativo de gestão escolar.

Paro (2016, p. 26) nos relembra sobre uma característica da sociedade tradicional, “uma sociedade autoritária, com tradição autoritária, com organização autoritária e, não por acaso, articulada com interesses autoritários de uma minoria, orienta-se na direção oposta à da democracia”.

Com isso, não pode haver democracia na gestão escolar se tivermos um diretor escolar “chefe”, é inegável que o diretor escolar é essencial na gestão escolar, mas

como um articulador e mediador. Para estabelecer relações diferentes das convencionais de uma gestão escolar na qual o diretor é “quem manda”, relações essas caracterizadas pela verticalidade e poder máximo, o diretor-gestor deve estabelecer relações diferentes, ou seja de horizontalidade para o empenho de uma gestão democrática, como princípio para se constituir uma gestão em Rede. Paro (2016) pontua como há escassez de estudos e pesquisas acerca da temática do papel do diretor e do significado da direção escolar, utilizando gestão e administração escolar como sinônimos. A valorização do diretor como responsável máximo pela administração da escola, ocupa uma posição não apenas estratégica, mas traz uma reflexão acerca do caráter político-pedagógico da escola.

Ainda, Paro (2016, p.33) nos questiona se na escola ainda existem relações de autoritarismo seja entre direção, professores e demais funcionários e alunos, de que forma podemos nos utilizar da escola para que ela seja democrática, participativa, e complemento, que seja instrumento de emancipação e transformação social. Necessitamos mudar a forma de nos relacionarmos na escola, para aí sim mudarmos a forma de fazer gestão, necessitamos ser pessoas democráticas, para ser uma escola democrática, conseqüentemente fazer gestão escolar democrática.

Nos amparamos também em Paro (2016, p. 134), quando nos fala sobre essa escola:

Não se trata de advogar uma pureza para a escola que a colocaria fora da realidade humana, mas de, precisamente por sua característica social, entendê-la como instrumento de transformação, não renunciando a seu papel histórico de contribuir para a superação da alienação e acriticidade prevalentes no âmbito das relações dominadoras que se fazem presentes no processo capitalista de produção.

Se a transformação social também depende dessa escola e de uma gestão escolar democrática e esta ainda está em processo de aperfeiçoamento, na gestão da escola pública é essencial considerar o contexto social do qual está inserida. De que seja real a superação das condições existentes, das relações dominadoras, do autoritarismo e subordinação que os grupos dos quais a escola pública abrange. Para que a escola cumpra seu papel social, que segundo Paro (2016) é o papel consistente de socialização da cultura e o de democratização da sociedade, deve retomar a pressão sobre o Estado, de uma educação pública e de qualidade para todos. Pensando que, a escola pública de qualidade para todos precisa pensar a quem serve esta qualidade, quem são os sujeitos a quem estamos almejando por essa qualidade. Estamos falando de um público que ao mesmo tempo que precisa ter a apropriação

dos saberes, necessita buscar pelos seus direitos, busca essa que se fortalece na coletividade.

Até aqui viemos expondo mecanismos e características de uma gestão escolar no território de vulnerabilidade social. Que somem o modelo democrático, que seja participativa e coletiva na tomada de decisões das problemáticas da escola, que atenda as necessidades de visibilidade do território, que cumpra com a função social da escola de emancipação, que potencialize com “efeito democrático”, “efeito educação” e “efeito Rede” entre as escolas da região Norte na superação de seus enfrentamentos.

PERSPECTIVA FORMATIVA DE GESTÃO ESCOLAR EM REDE: CÍRCULOS DE DIÁLOGOS COM AS DOCENTES GESTORAS

Acreditamos que os círculos de construção de paz são uma aposta potente para a construção da perspectiva de uma gestão em Rede nos territórios. Os círculos de construção de paz, segundo Pranis (2010), resumem a antiga sabedoria comunitária aos valores de respeito aos dons as necessidades e diferenças individuais dado um processo que respeita a presença e dignidade de cada participante, valoriza as contribuições de todos. Salaria a conexão entre todas as coisas, oferecendo apoio para expressar-se emocional e espiritualmente, reconhecendo igualmente a possibilidade de fala para todos.

Os círculos de diálogos são um dos tipos de círculos de construção de paz no qual os participantes exploram determinada questão ou assunto, a partir de vários pontos de vista, permitindo que todas as vozes sejam ouvidas respeitosamente, sob perspectivas diferentes estimulando suas reflexões.

Segundo Bolzan (2009, p.48), “o diálogo acontece à medida que as muitas vozes, através dos ditos, se encontram, ou seja, a interação verbal se constitui num fenômeno social”. Visto que esta visão está ao encontro da visão dialógica bakhtiniana, a qual denomina de polifonia, a interação de múltiplas vozes. É nesta interação de múltiplas vozes que os Círculos de diálogos são importantes para o processo de construção da perspectiva em Rede.

Assim, entendendo que no Círculo, de forma colaborativa, os sujeitos compartilham suas histórias um com o outro, e a partir disso há possibilidade de

repensar e compreender seus próprios processos, partindo para uma nova perspectiva das práticas de gestão.

Os processos circulares ou a implementação de Círculos de Construção de Paz, para abordar uma temática ou conflito, envolve um processo de múltiplos estágios Pranis (2010) que incluem: a determinação de sua aplicabilidade (visa estabelecer se o Círculo é um processo adequado para a situação, se as partes estão dispostas a participar, disponibilidade de facilitadores/guardiões), a preparação (identificação de quem deve participar, quem tem recursos e experiências que possa contribuir, estudo do contexto do problema ou temática), a reunião do Círculo (identifica valores partilhados, contação de suas histórias, partilha desafios e as possibilidades, examina causas, determina áreas de consenso e desenvolve acordos e explicita responsabilidades) e o acompanhamento (avalia o progresso dos acordos, adapta os acordos conforme necessidade, celebra o sucesso).

Para realização de um Círculo, ou seja, para desenvolver o terceiro estágio de um processo circular, nos pautamos na utilização de cinco elementos estruturais: cerimônia, orientações, o bastão da fala, coordenação/facilitação e decisões consensuais. Cerimônias de abertura e fechamento marcam o tempo e o espaço do Círculo como lugar distinto, a cerimônia de abertura promove o centramento dos participantes, já a cerimônia de fechamento reafirma a interconexão dos presentes, instila a esperança ao futuro e prepara o participante para voltar ao espaço comum de vida.

ESTRATÉGIAS COLETIVAS: POSSIBILIDADES NO ARQUIPÉLAGO

A inclusão da dimensão da gestão escolar em rede, de forma a apresentar estratégias de ações pedagógicas integradas entre instituições do mesmo território.

QUALIFICAÇÃO DO MODELO ATUAL DE PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR

Inclusão de:

- 1. DIAGNÓSTICOS**
 - 1.1 DA ESCOLA**

1.2 DIAGNÓSTICO DO TERRITÓRIO DA REGIÃO EM QUE SE INSERE A ESCOLA

2. OBJETIVOS

2.1 DA ESCOLA

2.2 GESTÃO EM EM REDE

3. DIMENSÕES E ESTRATÉGIAS

3.1 Gestão escolar em rede: ações integradas entre as escolas, estratégias, envolvidos, recursos.

AÇÃO	ESTRATÉGIA	ENVOLVIDOS	RECURSOS
1.			
2.			
3.			
4.			

Observação: como possibilidades de ações e estratégias podem ser pensadas planejamento do calendário letivo das escolas prevendo ações compartilhadas entre as escolas, visitação das equipes de uma escola em outra, momentos coletivos de formação.

**MODELO DE ROTEIRO PARA CÍRCULO DE DIÁLOGO PARA FORMAÇÃO DE
GESTORES EM TERRITÓRIOS DE VULNERABILIDADE**

CÍRCULO DE DIÁLOGO nº

Data:

Envolvidos/participantes:

Facilitadora/mediadora:

Local:

Tema:

Objetivo:

Peça central:

Bastão da fala/Objeto da palavra:

Cerimônia de abertura:

Orientações: Check-in, Principal, Check-out, Questões norteadoras

- **Check-in:**
- **Principal:**
- **Check-out:**

Cerimônia de fechamento:

ANEXOS

PROVIDÊNCIAS:

REGISTROS:

MODELO ATUAL DO PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR



PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA MARIA
SECRETARIA DE MUNICÍPIO DA EDUCAÇÃO

PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR/ 2023

INTRODUÇÃO

O presente instrumento tem como objetivo auxiliar as equipes gestoras e demais professores no processo de acolhimento, organização e aplicação das ações que visam à consolidação das estratégias de ensino. Esse documento deve ser construído tendo em vista as documentações emitidas pela mantenedora que normatizam os processos pedagógicos da Rede Municipal de Ensino.

É de responsabilidade dos sujeitos que compõem a gestão da escola, em constante diálogo com o quadro docente, a construção coletiva do referido documento. Nesse processo, cabe à Mantenedora o papel de acompanhar e orientar, por meio das ações de assessoria junto às escolas, a elaboração e aplicação das estratégias construídas junto à gestão de cada escola.

PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR

1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

- 1.1 NOME:
- 1.2 ENDEREÇO:
- 1.3 TELEFONE:
- 1.4 E-MAIL INSTITUCIONAL:
- 1.5 WEBSITE:
- 1.6 BLOG:

2. DIAGNÓSTICO DA ESCOLA

Indicar aqui o número de salas disponíveis e demais recursos físicos e tecnológicos (quantidade de notebooks/computadores disponíveis no laboratório de informática), número de professores, servidores, estagiários e alunos matriculados. Dentre outros aspectos do diagnóstico socioeconômico e de saúde, bem como o acesso às tecnologias. Podem ser indicados os índices da escola, como IDEB, etc.

3. OBJETIVO

Onde a escola quer "chegar"? Questão a responder: O que queremos, como escola, conquistar ao final do ano letivo 2023?

4. DIMENSÕES

- **Gestão Democrática:** compreende processos e práticas que respondem aos princípios da gestão democrática do ensino público. Considerar nesse item: estratégias de acolhimento e compartilhamento de informações entre a comunidade escolar (tais como webinários, ações sociais e demais estratégias), participação e envolvimento das famílias, crianças e estudantes; atuação do Conselho escolar; parcerias firmadas; envolvimento de todos que atuam na escola para o cumprimento dos pressupostos dos direitos de aprendizagens, Busca Ativa, Transporte Escolar, etc.
- **Prática Pedagógica:** considerar implementação do DOC; o direito e acompanhamento das aprendizagens; políticas de inclusão com equidade; orientação e acompanhamento do planejamento da prática pedagógica; a organização do espaço e tempo escolar, bem como suas rotinas e estratégias de acompanhamento.
- **Formação dos profissionais da escola:** se refere ao envolvimento e compromisso de todos os profissionais que atuam na escola. Considerar: o trabalho colaborativo entre os envolvidos no processo, desenvolvimento profissional docente, estagiários, agentes administrativos, merendeiros, auxiliares de serviços gerais, conselho escolar, planejamento (hora-atividade), aprimoramento didático-tecnológico. (Ver item 6 deste documento)
- **Organização dos tempos e espaços pedagógicos e propostas metodológicas:** considerar - utilização adequada dos ambientes educativos, materiais/recursos e equipamentos; merenda escolar.

- **Processos Avaliativos:** Refere-se à observação, registo e acompanhamento das crianças e ao processo avaliativo da aprendizagem dos estudantes. Neste item, indicar os instrumentos que serão utilizados para o acompanhamento das aprendizagens. No caso de recuperações paralelas (aquelas que devem acontecer durante todo o ano letivo), é necessário fazer o registo da mesma.
- **Intervenção Pedagógica:** Referem-se às ações que serão planejadas para auxiliar nas aprendizagens daqueles estudantes que apresentam maiores dificuldades, a partir das avaliações diagnósticas.
- **AVALIAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO:** Refere-se ao monitoramento das ações e estratégias adotadas no plano de ação pedagógico escolar e de como será avaliado seu desenvolvimento.

5. QUADRO SUGESTÃO PARA ORGANIZAÇÃO (O plano de ação pode ficar descrito nos itens anteriores, ou expostos neste quadro)

Logo da escola					
PLANO DE AÇÃO PEDAGÓGICA ESCOLAR -2023					
1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	Escola: Endereço: Telefone: E-mail Institucional: Equipe Gestora:				
2. DIAGNÓSTICO					
3. OBJETIVO					
4. DIMENSÕES	AÇÕES	ESTRATÉGIAS	RECURSOS NECESSÁRIOS	ENVOLVIDOS	CRONOGRAMA
GESTÃO DEMOCRÁTICA					
PRÁTICA PEDAGÓGICA					
ORGANIZAÇÃO DOS TEMPOS E ESPAÇOS PEDAGÓGICOS E PROPOSTAS METODOLÓGICAS					
PROCESSOS AVALIATIVOS					
INTERVENÇÃO PEDAGÓGICA					
AVALIAÇÃO DO PLANO					

DE AÇÃO					
---------	--	--	--	--	--

6. PLANO DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES EM CONTEXTO

Conforme a orientação do calendário letivo de 2023, as Paradas Formativas da RME-SM estarão organizadas de forma alternada, conforme configuração abaixo:

PARADAS FORMATIVAS DA REDE MUNICIPAL DE SANTA MARIA/RS - 2023	ORGANIZAÇÃO	MÊS	DIA	DIA DA SEMANA	LOCAL
	Escola	Março	11	Sábado	Na escola
		Maio	13	Sábado	Na escola
		Agosto	12	Sábado	Na escola
	SMEd-SM	Março	28	Terça-feira	a divulgar
		Junho	14	Quarta-feira	A definir
		Setembro	14	Quinta-feira	A definir
		Outubro	25	Quarta-feira	Espaço Educar e Empreender

Isso significa que a Formação Continuada em Contexto, é de competência de cada escola a organização da formação de professores nos três dias estipulados para que elas ocorram. Nesse sentido, faz-se necessário a organização de um plano formativo, que considere principalmente os seguintes aspectos:

- **Organização dos encontros:** é necessário especificar o segmento de professores atendidos (Educação Infantil, Anos Iniciais, Anos Finais, EJA), bem como o número aproximado de participantes que os encontros contemplarão.
- **Formato do encontro:** especificar se o encontro será presencial ou *on-line*. Em se tratando de encontros *on-line*, deverá ser incluído o link de acesso à reunião no plano de formação.
- **Conteúdo/tema:** apresentar a temática do encontro e o título da formação.
- **Responsável pela formação:** indicar o nome do(a) formador(a) de cada encontro e seu vínculo institucional.
- **Justificativa:** explicar o motivo da escolha da temática, considerando a relevância para o contexto da escola.
- **Metodologia dos encontros:** estipular como os encontros serão desenvolvidos, considerando aspectos como: reuniões coletivas, por área, recursos tecnológicos utilizados, uso de vídeos formativos, dinâmicas de equipe, estudos com aporte teórico, indicações literárias e etc.
- **avaliação dos encontros:** em cada encontro formativo, deverá ser realizada uma avaliação da formação pelos participantes. Especificar no plano se a avaliação será realizada de modo coletivo ou individual, de forma livre ou com formulário específico, de forma física ou digital. No item 9, sugerimos um modelo de avaliação do Encontro Formativo que pode ser utilizado pela sua escola. O modelo poderá ser adaptado de acordo com as necessidades observadas pela equipe gestora. Ainda poderá ser transformado em formulário *on-line*, conforme a escola desejar.

Observação: As paradas formativas na escola **DEVEM** ser realizadas nos sábados indicados pela mantenedora, sem alteração para outros dias ou turnos semanais.

7. QUADRO SUGESTÃO PARA ORGANIZAÇÃO DAS FORMAÇÕES EM CONTEXTO:

FORMAÇÃO EM CONTEXTO EMEF... OU EMEI... (NOME DA ESCOLA)										
PERCURSO FORMATIVO EM CONTEXTO - ENCONTRO Nº:	DATA:		HORÁRIO:				TOTAL DA CH:			
TEMÁTICA:	FORMADOR(A):					VÍNC. INSTITUCIONAL:				
SEGMENTO(S) CONTEMPLADO(S): <small>(assinalar com um X)</small>	EI		AI		AF		EJA		AEE	Nº DE PROFESSORES(AS):
FORMATO DO ENCONTRO <small>(assinalar com um X o formato)</small>	Presencial:					On-line		Link:		

JUSTIFICATIVA			
METODOLOGIA			
AVALIAÇÃO	Formulário <i>On-line</i> ()	Coletiva ()	Formulário físico ()

- **Registro dos encontros/frequência dos(as) professores(as):** a equipe gestora de cada escola ficará responsável por registrar a presença dos professores participantes, objetivando controle interno e posterior envio para a SMEd para fins de certificação, bem como para constar na efetividade do dia trabalhado. Desse modo, o livro ponto deverá ser assinado na escola. Cada um dos encontros terá sua ficha de registro e, ao final das formações em contexto, elas deverão ser entregues ao setor pedagógico, por e-mail, até o dia 31/08/2023.

Observação: Em caso de professores com vínculo em duas ou mais escolas, a participação nos encontros e registro deverá ser realizada conforme acordo entre as instituições e os professores (que deve ficar registrado), levando em consideração as necessidades, podendo ocorrer a alternância de escola entre um Encontro Formativo e outro.

→ O quadro para registro dos encontros formativos deve ser preenchido com as informações solicitadas, sendo de responsabilidade:

- A) Da equipe gestora, preencher os seguintes itens:
- Nome da escola;
 - Nº do Encontro Formativo;
 - Data;
 - Horário;
 - Carga horária;
 - Temática;

- Formador(a) - indicar também o vínculo institucional;
- Segmentos a serem contemplados;
- Nºs para ordenar a lista dos(as) professores(as);
- Lista com todos os nomes dos(as) professores(as) da escola;
- Em caso de professores(as) faltantes no Encontro, realizar o registro no item "FALTA" com as siglas indicadas na legenda, conforme a ocorrência ou não de justificativa;
- Preencher o(s) campo(s) "OUTRA ESCOLA" com a sigla "OE" somente nas linhas correspondentes aos nome(s) dos(as) professores(as) que apresentarem o Atestado de Frequência da outra escola em que participou do Encontro Formativo.

Atenção! Caso o(a) professor(a) não apresentar o atestado de frequência da outra escola no prazo de até 15 dias corridos após o Encontro Formativo, a equipe gestora deverá assinalar preencher o campo "FALTA" com a sigla "FI" referente à Falta Injustificada, devendo ainda fazer o registro no livro ponto. Do mesmo modo deverá proceder, caso o(a) professor(a) não apresentar a documentação referente à "FJ".

- O(a) diretor(a) deverá carimbar e assinar ao final do registro, conforme campo indicado.

B) Dos(as) professores(as), preencher os seguintes itens:

- Nos campos segmentos, os(as) professores(as) deverão assinalar com um X no(s) segmento(s) o(s) qual(is) atua na escola;
- Assinar na linha correspondente ao seu nome no campo de assinatura.

8. MODELO DE REGISTRO DOS ENCONTROS:

FORMAÇÃO EM CONTEXTO **EMEF... OU EMEI...** (NOME DA ESCOLA)

PERCURSO FORMATIVO EM CONTEXTO - ENCONTRO Nº:		DATA:	HORÁRIO:	TOTAL DA CH:				
TEMÁTICA:		FORMADOR(A):						
SEGMENTO(S):								
Nº	LISTA DE PROFESSORES PARTICIPANTES:	SEGMENTO(S) EM QUE ATUA NA ESCOLA					Campos a serem preenchidos em caso de falta do(a) professor(a):	
		EI	AI	AF	EJA	AEE	FALTA:	INFORMAÇÃO OUTRA ESCOLA:

Assinatura e carimbo do(a) Diretor(a)

Preencher os campos de "FALTA" com as siglas a seguir, somente quando o(a) professor(a) não comparecer.

- **OE:** Outra Escola (mediante atestado de frequência)

- **FJ:** Justificada (mediante apresentação de documentos referentes a afastamentos)

- **FI:** Falta Injustificada (o diretor deverá indicar no ponto do professor a informação)

9. MODELO DE AVALIAÇÃO DO ENCONTRO FORMATIVO:

AVALIAÇÃO DO ENCONTRO FORMATIVO EM CONTEXTO DA EMEF... OU EMEI... (NOME DA ESCOLA)					
PERCURSO FORMATIVO EM CONTEXTO - ENCONTRO N°:	DATA:	HORÁRIO:	TOTAL DA CH:		
TEMÁTICA:	FORMADOR(A):				
LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO O ENCONTRO FORMATIVO DE HOJE, ASSINALE UM X AVALIANDO-O DE ACORDO COM A SUA PERCEPÇÃO:			CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO EM PARTE	NÃO CONCORDO
A) A temática abordada neste Encontro Formativo é muito relevante.					
B) O encontro formativo esclareceu dúvidas quanto ao trabalho sobre a abordagem desta temática.					
C) O encontro Formativo trouxe orientações metodológicas relevantes.					
D) Os materiais/recursos utilizados no encontro formativo foram adequados.					
E) O(a) formador(a) demonstrou conhecimento e foi didático(a) em sua fala.					
F) Este encontro formativo trouxe contribuições ao trabalho docente.					
G) Este encontro formativo trouxe contribuições ao trabalho da escola.					
Sugestões de temáticas a serem abordadas na Formação Continuada em Contexto:					

REFERÊNCIAS

BOLZAN, Doris Pires Vargas. **Formação de professores: compartilhando e reconstruindo conhecimentos**. 2. ed. Porto Alegre: Mediação, 2009.

BRASIL. **LDB - Lei Nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CUSATI, I. C; SANTOS, N. E. P. dos; AVELAR, A. C. **Cidades educadoras, territórios educativos e desenvolvimento profissional docente: entre prescrições e singularidades**. Intersaberes, v. 16, n. 39, p. 1115-1134, set./dez. 2021.

FARIA, R. M.; SAVIAN, P.; VARGAS, D. de. **Territórios da privação social na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul**. Boletim Geográfico, Maringá, v. 37, n. 1, p. 234-250, 2019.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 83. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2022b.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

_____. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Rio de Janeiro: Vozes. 2015.

MORIN, E. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Tradução Eloá Jacobina. 26. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo: Cortez, 2015.

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

POWACZUK, A. C. H. **Contextos emergentes à gestão pedagógica: desafios à docência em contextos de vulnerabilidade social**. 2020. Projeto de pesquisa. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2020.

POWACZUK, A. C. H. *et al.* As redes colaborativas como princípio da pesquisa e da formação. **Anais... IX Encontro Internacional de Investigadores em Políticas Públicas**. Paraná, Argentina, p. 136-143. set. 2021.

PRANIS, K. **Processos circulares de construção de paz**. Tradução Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2010.

RIBEIRO, V. M.; VÓVIO, C. L. Desigualdade escolar e vulnerabilidade social no território. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, Edição Especial n. 2, p. 71-87, set. 2017.

SANTA MARIA. **Lei Nº 4740/03, de 24 de dezembro de 2003**. institui a gestão escolar democrática. Santa Maria, 2003.

_____. **Lei Nº 5213/09, de 03 de agosto de 2009.** Altera artigos, acrescenta parágrafos e incisos na Lei nº 4740/03 que institui a gestão escolar democrática. Santa Maria, 2009.

_____. **Lei Nº 6805/2023, de 06 de outubro de 2023.** Dispõe sobre a Gestão democrática do Ensino Público Municipal e dá outras providências. Santa Maria, 2023.

SANTOS, Boaventura de Souza. **A globalização e as ciências sociais.** (Org.). 2. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SPODE, P. L. C; FARIA, R. M. de. **Indicadores de pobreza e privação social na área urbana de Santa Maria, Rio Grande do Sul.** Boletim Geográfico do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, n.36, p. 9-29, 2020.

VÉRAS, M. P. B. **Cidade, vulnerabilidade e território.** Ponto-e-vírgula, 7: p. 32-48, 2010.

NUP: 23081.021702/2024-55

Prioridade: Normal

Ato de entrega de dissertação/tese
134.334 - Dissertação e tese

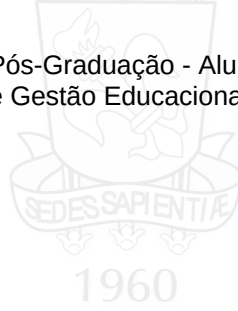
COMPONENTE

Ordem	Descrição	Nome do arquivo
6	Produto de pesquisa de dissertação/tese (134.334)	PRODUTO UFSM LUCIÉLI DA C LEAL.pdf

Assinaturas

27/02/2024 11:29:29

LUCIÉLI DA CONCEIÇÃO LEAL (Aluno de Pós-Graduação - Aluno Regular)
05.10.20.02.0.0 - PG em Políticas Públicas e Gestão Educacional - Mestrado Profissional - 42002010159F0



Código Verificador: 3882778

Código CRC: ba6ed1cb

Consulte em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/autenticacao/assinaturas.html>

