

PLANO DE GESTÃO ESCOLAR
PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

QUADRIÊNIO 2025 – 2028

DADOS DA ESCOLA	
Unidade Escolar: Centro Municipal de Educação Básica “Vereador Avelino Biscaro”	
INEP: 42073405	
Município: Salto Veloso – Santa Catarina	
Endereço: Rua Papa João XXIII, nº 27	
Telefone: (49) 3536-0430 ou (49) 9984281907	
E-mail: cmeb@saltoveloso.sc.gov.br	
Níveis e modalidades de ensino ofertados: Fundamental I (Anos Iniciais- 1 ao 5º ano)	
Quantidade de turmas por etapas, modalidades de educação e turno de funcionamento: - Ensino Fundamental (I) - Anos Iniciais - Período de atendimento: Matutino 07h30 às 11h30min - Vespertino 13h00min às 17h00min - Período Integral (ETI): 20 matrículas do Programa Educação em Tempo Integral, da adesão ao fomento do governo federal efetuado em 2023/2024, sendo disponibilizado em três dias da semana, cuja proposta contempla a alfabetização e resgata das aprendizagens dos alunos do 1º ao 5º Ano.	
Turmas Ano Letivo de 2024	
Turma	Quantidade
1º ano A1	12
1º ano A2	11
1º ano B1	11
1º ano B2	12
2º ano A1	18
2º ano A2	15
2º ano B1	20
3º ano A1	20
3º ano A2	20
3º ano B1	20
3º ano B2	20
4º ano A1	17
4º ano A2	18
4º ano B1	18
4º ano B2	17
5º ano A1	24
5º ano B1	21
5º ano B2	22
TOTAL	316
Obs.: Dados de 23/10/24.	

Quantidade de professores em exercício da docência (Efetivos e Temporários):

FUNÇÃO	EFETIVO	ACT
Professor(a) Pedagogo	14	02
Professor(a) de Educação Especial	01	
Professor(a) de Arte	02	
Professor(a) de Educação Física	02	
Professor (a)de Práticas Integradoras (Pedagoga)	01	
Professor(a) de Filosofia	01	
Professor(a) de Inglês	02	
Total	23	02

Quantidade de professores em outras atividades na escola:

FUNÇÃO	EFETIVO
Diretor(a) Escolar	Professora de História
Coordenadora Pedagógica	Pedagoga

Quantidade de servidores:

FUNÇÃO	EFETIVO	ACT
Nutricionista 30 horas		01
Psicóloga Escolar		01
Psicopedagoga	01(licença)	-
Assistente Social Escolar	01	-
Secretária 30 horas	01	-
Assistente de Biblioteca	01	-
Serviços Gerais	03	01
Auxiliar de Nutrição	03	02
Técnico em informática	01	-
Auxiliares Educacionais	05	02
Estagiária		01

IDENTIFICAÇÃO DO PROPONENTE**Nome completo:** Cristiane de Lourdes Lazzari Sonda**Formação acadêmica:** Licenciada em Pedagogia Habilitação: Educação Infantil pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) iniciado 2002 e finalizado em 2006.**Cargo:** Professora**E-mail:** crissonda@yahoo.com.br**Telefone:** 49999071825**Data de nascimento:** 11/02/1980**CPF:** 00698493907**Endereço residencial:** Rua Carlos Gomes n. 147 Bairro Escolar

BREVE CURRÍCULO DA TRAJÉTORIA NA EDUCAÇÃO

Minha trajetória na Educação de Salto Veloso

Meu trabalho com a educação iniciou em 2001, quando fui convidada na época pela diretora para fazer uma substituição temporária na cozinha como merendeira, minha mãe já trabalhava como zeladora e foi quem me indicou na época, era meu primeiro trabalho com contrato e salário. Naquele tempo as oportunidades não eram tão prósperas como hoje, mas abracei a oportunidade, gostei muito do trabalho, do ambiente com as crianças e então fiquei por um ano. Após esse tempo realizei concurso público para atendente de creche, fui chamada e comecei a ajudar em todas as salas, no atendimento, permaneci dessa forma por quatro anos. Cada vez mais me identificava com o trabalho. Então busquei minha formação acadêmica em pedagogia, sendo a segunda turma da UDESC semipresencial da instituição.

Já formada no ano de 2006, foi lançado o concurso público para professora, realizei novamente, passei e assumi sem intervalos de contrato, passando a exercer a função de professora. Assumi então a turma do berçário, fui a primeira professora de berçário do CMEI. Para mim foi o desafio mais inesperado até então em toda a minha trajetória na educação infantil. Depois do berçário, atuei em todos os níveis da educação infantil. E hoje já com 23 anos de serviço público, estou na função de diretora do CMEI, “Nona Vergínia” atuando desde janeiro de 2021. Assim dando continuidade ao meu trabalho na educação pública do nosso município, de Salto Veloso, me proponho a mais um desafio, estar inscrita para escolha do diretor da unidade escolar do ensino fundamental CMEB “Vereador Avelino Biscaro”, me propondo a dar continuidade ao trabalho, que irá somar às minhas experiências já vivenciadas na educação infantil, no propósito de contribuir com comprometimento para educação de qualidade, visando uma só direção, a aprendizagem e bem estar das crianças inseridas no contexto escolar.

PLANO DE GESTÃO ESCOLAR - Centro Municipal de Educação Básica “Vereador Avelino Biscaro”

INTRODUÇÃO

A gestão democrática na educação pública brasileira tem como base legal a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) de 1996 e o Plano Nacional de Educação (PNE) DE 2001.

A gestão democrática escolar é um modelo administrativo que envolve e consulta todos os membros da comunidade educacional, como gestores, professores, alunos, pais, familiares entre outros. Os princípios básicos da gestão democrática são: Participação, Autonomia, Transparência, Pluralidade. Para cumprir seu papel na escola, é indispensável para o administrador/gestor escolar ter competência, qualificação técnico-administrativa, afinidade sociopolítica, fundamentação pedagógica e preparo pessoal e relacional. Esses eixos do perfil profissional e a relação entre eles constituem o núcleo de qualificação para o exercício da democracia na escola. A participação efetiva e comprometida da comunidade escolar na vida institucional educacional, segundo Nóvoa (1999), tem legitimidade respaldada na dimensão sociopolítica, sendo que a atividade dos profissionais da educação deve basear-se na sua atuação competente numa dimensão técnica e científica. Não é possível, hoje, pensar o espaço escolar sem a participação dos pais e da comunidade, mas também são imprescindíveis o compromisso e a atuação pedagógica, que é competência dos educadores. Possibilitar a participação e o exercício profissional competente dos profissionais da educação é uma das funções do administrador/gestor escolar. O trabalho coletivo envolvendo os vários segmentos da comunidade escolar é fundamental para toda ação escolar em torno da concretização do Projeto Político-Pedagógico. A administração do principal elemento de organização da escola – Projeto Político-Pedagógico, desde seu planejamento, execução e avaliação, em que todos da comunidade escolar percebam-se sujeitos desse processo, só poderá ocorrer numa atuação competente e democrática do profissional à frente do processo educacional na escola para o desenvolvimento do trabalho como Diretor(a) Escolar).

OBJETIVO GERAL

Promover continuamente a implementação de todas as propostas descritas neste plano, com ênfase na inter-relação entre as dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal-relacional, na premissa de garantir a parceria ativa de todos os envolvidos no processo, sempre priorizando o princípio de desenvolvimento com qualidade na formação das crianças atendidas pela unidade escolar.

DIAGNÓSTICO DA ESCOLA

O Centro Municipal de Educação Básica Vereador Avelino Biscaro (anteriormente Escola Multisseriada Ver. Avelino Biscaro) foi instituído pelo Decreto Municipal nº 096, de 13 de dezembro de 2001, e já operava em regime de gestão compartilhada com o Colégio Cenequista Eurico Gaspar Dutra (CNEC) desde o ano 2000. A nova denominação decorreu da transferência da sede da Escola Multisseriada da Linha Santo Antônio para a cidade, sendo esta a última escola paralisada antes do estabelecimento da parceria com a CNEC. Assim, a nova escola municipal adotou a mesma filosofia da escola cenequista, adaptando-se e criando a uma nova identidade ao longo dos anos.

Em 2004, a escola passou a adotar o regime de nove anos, conforme a Resolução COMED nº 004/2004 de 1º de setembro de 2004, atendendo do 1º ao 9º ano. Em 2006, por meio da Resolução COMED nº 004/2005 e das alterações na Lei do Sistema Municipal de Ensino (Lei nº 979/99), implementadas pela Lei nº 1.202/2005 de 16 de dezembro de 2005 e, posteriormente, pela Lei nº 1.209/2006 de 11 de maio de 2006, a escola passou a oferecer o Ensino Médio Regular. No entanto, devido à falta de espaço físico, o Ensino Médio foi gradativamente descontinuado a partir de 2008, sendo a última turma concluída no ano letivo de 2010. Em 2017, a Rede Municipal de Ensino consolidou a municipalização do Ensino Fundamental, atendendo do 1º ao 9º ano, em alinhamento com a política adotada pela Secretaria Municipal de Educação e Prefeitura.

Outro marco importante na história da instituição e dos novos encaminhamentos teve início no ano letivo de 2023, quando o CMEB “Vereador Avelino Biscaro” passou a atender exclusivamente os Anos Iniciais, enquanto uma nova unidade escolar foi criada para assumir os Anos Finais da Rede Municipal de Ensino. Essa nova unidade, contudo, ocupou temporariamente o mesmo espaço até a conclusão de sua sede, o que ocorreu em 29 de julho de 2024, no início do segundo semestre letivo. Assim, o CMEB “Vereador Avelino Biscaro” passou a atender apenas os Anos Iniciais, do 1º ao 5º ano, além de alocar as turmas de pré-escola (Infantil 4 e 5) e o Período Integral dessas turmas no vespertino, em horário estendido conforme as necessidades de atendimento.

Essa alocação das turmas da pré-escola junto aos Anos Iniciais do Ensino Fundamental exige uma análise cuidadosa do contexto, considerando os benefícios e desafios envolvidos. Embora a proximidade física entre as turmas da pré-escola e dos Anos Iniciais possa facilitar a transição das crianças de um ciclo para o outro, surgem desafios como a adequação da infraestrutura, a organização da rotina e a integração curricular...

Em relação aos espaços, a escola apresenta:

Ambiente	Quantidade
Sala de aula	15
Sala de reforço escolar	01
Sala de AEE	01
Sala de professores	01
Sala de direção	01
Sala de Arte	01
Secretaria	01
Biblioteca	01
Sanitário Masculino coletivo	01
Sanitário Feminino coletivo	01
Sanitário Infantil Masculino coletivo	01
Sanitário Infantil Feminino coletivo	01
Sanitário Cadeirante	01
Sanitários	02
Auditório	01
Depósito	02
Cozinha	01
Sala de Informática	01
Sala de relaxamento e yoga escolar	01
Pátio coberto	01
Quadra sombreada	01

Uso Compartilhado do Espaço Físico:

ATIVIDADE COM CONTRATO
Educação de Jovens e Adultos – FIESC/SESI
ATIVIDADE SEM CONTRATO
Encontros e palestras no auditório e salas (cedido à comunidade)

Com a nova logística de atendimento da pré-escola, a ocupação dos novos espaços exige adaptações para atender plenamente as necessidades das crianças dessa etapa de ensino. Isso inclui a disponibilização de mobiliário adequado, banheiros adaptados, áreas de recreação seguras e ambientes pedagógicos apropriados para diferentes faixas etárias.

Ainda, as rotinas da pré-escola, com atividades mais lúdicas e flexíveis, podem conflitar com as exigências estruturadas do Ensino Fundamental. Por isso, a organização dos horários, como os de recreio, entrada e saída, precisa ser cuidadosamente planejada para evitar superlotação e garantir que as necessidades específicas de cada etapa sejam respeitadas. O monitoramento e a supervisão também devem ser reforçados, especialmente em áreas comuns como pátios e corredores, considerando que as crianças menores demandam maior atenção. A separação de espaços, quando necessária, deve ser bem estruturada para assegurar a segurança e o bem-estar de todos.

Além da infraestrutura, o currículo da pré-escola também demanda atenção, pois sua proposta

pedagógica é fundamentada em eixos norteadores: brincadeira e interações, além de campos de experiência e objetivos de aprendizagem. Já os Anos Iniciais seguem competências específicas por área e componente, com unidades temáticas, objetos de conhecimento e habilidades para cada ano, e são baseados em diferentes concepções pedagógicas. Conciliar essas abordagens dentro de um mesmo espaço apresenta desafios e exige planejamento cuidadoso para harmonizar as práticas educativas e respeitar as necessidades de cada etapa de ensino.

Frente ao exposto, há a possibilidade de (re)pensar a formação continuada integrando professores da Educação Infantil e do 1º e 2º ano (Ciclo Alfabetizador), com o alinhamento de práticas pedagógicas e a continuidade dos processos de ensino e aprendizagem. Destaca-se ainda, a Política do Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) que busca garantir a alfabetização até o final do 2º Ano, além de recuperar as aprendizagens das crianças matriculadas nas demais turmas dos anos iniciais, por meio de plataforma que disponibiliza avaliações diagnósticas para aplicação e o monitoramento da aprendizagem, cuja análise pode potencializar o planejamento de intervenções.

No tocante à qualidade da educação oferecida aos alunos dos Anos Iniciais da Rede Municipal de Ensino/Escola, os resultados obtidos nas avaliações externas do SAEB/INEP servem de parâmetro para reflexões, confirmações e reordenamentos em que o quadro abaixo apresenta os resultados do Ideb e das metas projetadas de 2015 a 2023.

Etapa	Ideb Observado					Metas Projetadas				
	2015	2017	2019	2021	2023	2015	2017	2019	2021	2023
Anos Iniciais (RM)	6.8	7.0	6.9	6.7	6.9	6.4	6.6	6.9	7.1	SI

Fonte: INEP; SI – Sem informação.

Os resultados obtidos, apesar de serem adequados se comparados à realidade média estadual e nacional, apresenta-se estagnado nas proximidades do Ideb 7,0 . Tal condição necessita de uma intervenção mais significativa para que os níveis de proficiências mais elevados possam ser acessados pelos alunos, por meio de intervenções sistemáticas e escalonadas, de forma individualizada ou por grupos de alunos e dificuldades, sendo necessário inicialmente a formação e qualificação dos docentes nesta perspectiva.

Embora os resultados obtidos sejam satisfatórios em comparação com a média estadual e nacional, o desempenho encontra-se estagnado em torno do Ideb 7,0. Essa situação exige uma intervenção mais robusta, visando alcançar níveis de proficiência mais elevados. Para isso, é essencial implementar intervenções sistemáticas e escalonadas, organizadas de forma individualizada ou por grupos de alunos conforme as dificuldades apresentadas. Inicialmente, será fundamental promover a

formação e qualificação dos docentes para que possam atuar com eficácia nessa abordagem/perspectiva.

Em 2023, os alunos do 2º Ano do Ensino Fundamental participaram da avaliação externa Alfabetiza Brasil, do SAEB, realizada em parceria com a Secretaria de Educação de Santa Catarina. Os estudantes alcançaram um rendimento médio de 85,4% em Português e Matemática, superando a meta de 80,0% estabelecida para o Brasil até 2030 e posicionando nossos alunos e o município no nível 5, o mais alto da escala.

Outro ponto relevante do ano letivo de 2024 foi a adesão ao Programa Escola em Tempo Integral (ETI) do fomento do governo federal, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, priorizando uma proposta pedagógica voltada para a alfabetização. Com 20 matrículas e três dias de atividades semanais, a iniciativa ainda demanda aprimoramentos para fortalecer e tornar a proposta mais dinâmica e atrativa, visando maximizar a aprendizagem de forma efetiva e envolvente.

Em relação a Educação Especial e Inclusiva, segundo dados consolidados do Censo da Educação Básica em 2023, nos Anos Iniciais foram atendidos 12 alunos dos 33 matriculados na Rede Municipal, cuja deficiência/transtorno predominante consistia na deficiência intelectual e autismo. A atenção nesta área de fundamental importância e interesse por parte do município e escola, na qual está alocada a Sala do AEE, atendendo 100% do público-alvo desta ação especializada, contando com Profissional efetivo em Educação Especial e Auxiliares Educacionais no atendimento especializado na classe comum e, até mesmo, individualizado nos casos de maior comprometimento do aluno, bem como de profissional de Coordenação Pedagógica associada a Educação Especial e assessoria técnica de profissional do Instituto Incape de Fraiburgo.

A partir disso, é necessário projetar ações articuladas com as Diretrizes Curriculares da Educação Inclusiva (AMARP) e com a Política Municipal de Educação Especial e Inclusiva, aprovada recentemente pelo COMED. Destaca-se ainda, a importância de elaborar o PEI (Plano Educacional Individualizado), fortalecer o AEE (Atendimento Educacional Especializado) e contar com o apoio da equipe multiprofissional, promovendo um trabalho conjunto com os docentes para desenvolver habilidades específicas que potencializem a aprendizagem.

Outro aspecto importante é o envolvimento das famílias no processo do ensino e da aprendizagem, assim como a participação da comunidade escolar e conselhos (Escolar e de Pais e Professores), o que requer intervenções para atuação mais efetiva em relação a tomada de decisões e de fato a consolidação da gestão democrática.

1. DIMENSÕES:

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL:

A administração escolar, numa perspectiva democrática, deve promover a integração, o comprometimento e a participação das pessoas envolvidas no processo educacional da escola (pais, alunos, profissionais da educação e segmentos da comunidade) na tomada de decisões. Sob a coordenação do seu administrador/gestor, a escola poderá estabelecer um movimento dinâmico entre o saber escolar e a cultura que os alunos trazem para o âmbito escolar, e propiciar a integração da comunidade no processo educacional. “Esse processo é desafiador e contribui para a construção do convívio democrático consolidando os princípios e regras, os direitos e deveres, estabelecidos na legislação” (BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente**. Lei 8.069/90. São Paulo, Atlas, 1991) e no regimento escolar.

O desempenho da função sociopolítica do administrador/gestor escolar exige competência que vai desde a capacidade de identificar e propor medidas para a construção da convivência escolar, intermediando as relações entre os que fazem parte da comunidade escolar até a intervenção na socialização dos alunos, possibilitando o desenvolvimento dos educandos na sua individualidade e identidade própria. Outro aspecto referente à função sociopolítica é a intermediação da unidade escolar com as instâncias superiores do sistema escolar e os órgãos colegiados, instâncias de participação da comunidade escolar.

Esses órgãos têm importante papel na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar. São órgãos coletivos importantes o Conselho Escolar, Conselho de Pais e Professores (CPP) ou a Associação de Pais e Mestres (APM), os Conselhos de Classe e os Grêmios Estudantis ou outras organizações estudantis da escola. "Todas essas formas institucionalizadas de participação são importantes porque constituem instâncias que permitem a interlocução de saberes, de interesses e de culturas" (WITTMANN, KLIPPEL, 2012, p.103).

Conforme a LDB 9394/96, Art. 14: “os sistemas de ensino definirão a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. Portanto, os órgãos colegiados são estratégias da efetivação da gestão democrática e um instrumento de tradução dos anseios da comunidade e não da aceitação e legitimação da administração/gestão escolar”.

As ações planejadas em conjunto possibilitam ao administrador/gestor escolar orientar o trabalho coletivo para poder desempenhar o que lhe compete: Intermediação entre a unidade e as instâncias superiores do sistema escolar.

A escola está inserida num contexto educacional mais amplo e faz parte de um sistema de ensino responsável pela normalização (leis, decretos, dentre outros), controle e acompanhamento do atendimento educacional realizado. A escola não é um espaço isolado dentro de uma comunidade. Ela integra uma rede de ensino e é indispensável ao administrador/gestor escolar ao pensar sobre a sua escola de atuação, que tenha conhecimento sobre o que ocorre na rede escolar como um todo. "Tal compreensão nos remete a um forte compromisso com o conteúdo e o significado das políticas educacionais e com a garantia do processo que se realiza na escola" (Ferreira, 2011, p.132).

Ao administrador/gestor escolar compete atuar como mediador entre o sistema de ensino e a unidade escolar. É uma das suas funções, enquanto diretor, sistematizar ideias e sugestões aos responsáveis nas instâncias superiores diretas de ensino, para que as ações planejadas no coletivo se concretizem, como também as relações com profissionais da educação, com os pais, com os alunos e com a comunidade.

Criar formas de participação nas decisões educacionais da escola e na promoção de ações que contribuam com a comunidade na qual a escola está inserida.

Competências Específicas INDICADORES	Metas	Ações/Estratégias	Prazo ou periodicidade	Monitoramento e/ou Avaliação
A.1. Liderar a gestão da escola	Garantir e fortalecer a liderança administrativa e pedagógica pautada na gestão democrática.	Desenvolver uma cultura de liderança colaborativa entre equipe gestora, professores, profissionais da educação e pais e/ou responsáveis.	Constante	- Avaliação dos encontros, diálogos e da implementação de estratégias concebidas coletivamente.
		Considerar a diversidade, reconhecer a pluralidade cultural e valores, a fim de consolidar uma proposta inclusiva e respeitosa.	Constante	- Por meio de diálogos e experiências compartilhadas com a comunidade escolar; - Atenção à contextualização do diagnóstico da escola em relação ao público-alvo da ação educativa (alunos

				e famílias), em parceria com o profissional de Assistência Social Escolar.
		Abordar na formação continuada dos profissionais da educação e no planejamento coletivo, a legislação educacional vigente e as políticas públicas, bem como o Plano Nacional e Municipal de Educação atual e próximo a ser publicado, a fim de garantir os direitos educacionais e fortalecer a atuação institucional.	No decorrer de cada ano letivo	- Avaliação dos encontros, registro em ata do estudo e acompanhamento do Relatório de monitoramento e/ou Avaliação do PME.
		Revisar e consolidar o PPP e o Regimento da instituição de ensino, tendo clareza em relação a missão, visão e valores da instituição de ensino, por meio de oficinas com a participação de todos os membros da comunidade escolar (gestão, docentes, profissionais da educação, pais e/ou responsáveis e alunos).	1º semestre de cada ano e sempre que necessário	- Reuniões com a comunidade escolar com registro em ata de aspectos que demandam (re)estruturação; - Acompanhar a atualização do PPP e Regimento Escolar em parceria com a coordenação pedagógica, docentes, profissionais da Educação e Conselho Escolar.
		Oferecer oportunidades de desenvolvimento e interação de maneira respeitosa no ambiente escolar.	No decorrer do ano letivo	- Avaliação dos momentos e/ou ações, com feedbacks dos envolvidos.
		Zelar e aperfeiçoar os processos de coleta, organização e comunicação de dados/informações sobre a instituição nos trabalhos de Secretaria Escolar,	Permanente e dentro dos prazos estabelecidos	- Acompanhamento por meio de relatórios/protocolos gerados pelos programas ou recursos digitais; - Verificação e consultas nos arquivos

		por meio do Sistema de Administração Escolar – Escola ViaNET (EVN), do Censo da Educação Básica (EDUCACENSO), outras ferramentas/sistemas digitais e dos arquivos físicos.		físicos.
A.2. Engajar a comunidade	Promover a aproximação e o fortalecimento da comunidade com o cotidiano escolar construindo vínculos em prol da aprendizagem e com transparência.	Realizar encontro de pais e/ou responsáveis, compartilhando informações administrativas e pedagógicas.	Semestral e de acordo com a necessidade	- Registro da presença dos pais e/ou responsáveis, bem como avaliação através de questionários aplicados ao final das reuniões, com registro em ata.
		Dialogar com o Conselho Escolar e Conselho de Pais e Professores, a fim de propor reflexões sobre demandas da instituição, bem como atividades que aproximem a comunidade do cotidiano escolar (Festas, Mostra de conhecimento, Dia da Família na Escola, Palestras...).	Anual (em diferentes datas)	- Registro da participação e feedbacks da comunidade após a consolidação da atividade.
		Incentivar projetos educativos que envolvam a participação da comunidade local, com diferentes experiências de aprendizagens e interações.	Anual e de acordo com o interesse	- Relatórios das experiências oportunizadas utilizando diferentes fontes de registros (fotos, vídeos, portfólios...).
		Fazer uso da comunicação impressa e digital (agenda, aplicativos, redes sociais), para socializar e informar as famílias e comunidade sobre as atividades da instituição de ensino.	Implementação no início do ano letivo e permanente	- Acompanhamento da interação das famílias e comunidade como um todo nas plataformas digitais e das atividades do calendário escolar.

		Fortalecer vínculos com a rede de proteção social e defesa de direitos e grupo intersetorial em prol do bem-estar dos alunos.	Constante	- Reuniões pontuais para abordar sobre questões de demandas ações em conjunto com registro em ata e observação se as intervenções foram consolidadas.
		Promover parcerias com outras instituições de ensino, a fim de compartilhar experiências de aprendizagem ou até mesmo desenvolver projetos.	Permanente	- Acompanhar a participação nos encontros, projetos realizados e avaliação, com registro dos aspectos significativos e possíveis adequações.
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	Garantir espaços coletivos de participação da comunidade escolar promovendo a troca de informações e corresponsabilidade na tomada de decisões em prol do processo de ensino e aprendizagem.	Incentivar a atuação e participação ativa do Conselho Escolar e Conselho de Pais e Professores, respeitando o regimento e atribuições, de cada representatividade.	Realização de reuniões trimestrais ordinárias ou de acordo com a necessidade	- Registro em ata dos assuntos abordados em reunião e acompanhamento da execução das decisões ou ações pontuadas.
		Promover encontros com a comunidade escolar para avaliação das atividades/intervenções realizadas e apresentação dos resultados.	Início do 1º trimestre de cada ano letivo e em momentos estratégicos decisórios	- Avaliação do nível de participação e registro das observações/análise dos resultados por parte da comunidade escolar.
		Realizar avaliação institucional com a comunidade escolar com ênfase em indicadores como infraestrutura (ambiente físico e condições de trabalho), qualidade de ensino, gestão escolar – Utilizando como referência o documento “Indicadores de Qualidade	Primeiro semestre de cada ano letivo	- Relatório de avaliação com sistematização e análise de dados, para planejamento de ações e melhorias com base no feedback da comunidade escolar.

		na Educação” do INEP/UNICEF.		
		Assegurar aos pais e/ou responsáveis o acesso ao Sistema de Administração Escolar – Escola ViaNET (EVN), para acompanhamento do desempenho escolar.	Constante	- Verificar a efetividade do acesso ao sistema; - Auxiliar pais ou responsável com dificuldade de acesso ao sistema.
		Promover transparência na gestão escolar, ao divulgar a prestação de contas e resultados das reuniões com Conselhos, bem como de relatório das ações desenvolvidas (administrativas e pedagógicas).	No decorrer do ano letivo	- Registro da frequência nas reuniões; - Avaliação do feedback da comunidade escolar em relação as informações apresentadas.
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar	Organizar e estruturar ações da escola, com foco no cumprimento da legislação e normativas escolares, prezando pelo respeito e bem-comum, sendo representatividade da escola em diferentes contextos.	Re(estruturar) o regimento interno da escola, envolvendo toda comunidade escolar no processo.	1º semestre de 2025 e revisão anual (caso necessário)	- Publicação do novo regimento e de sua aprovação/alteração; - Registro da avaliação anual com base no cumprimento das normas estabelecidas e revisão quando necessário.
		Participar ativamente como representatividade da escola em conselhos, fóruns, eventos institucionais e intersetoriais, sobre políticas educacionais e/ou pautas relevantes em prol do ensino e da aprendizagem.	Durante o ano letivo	- Monitoramento por meio da lista de presença e documentos comprobatórios gerados.
		Acompanhar e monitorar as matrículas (fluxo e enturmação), respaldado em documentos legais, entre eles, a	Constante e em períodos determinados	- Acompanhamento por meio de registros no Sistema de Administração Escolar (ENV);

		resolução e edital de matrículas e rematrículas, definidos pelo COMED – Conselho Municipal de Educação.		- Avaliação e registro de possíveis ajustes na enturmação, troca de turno escolar e outros, conforme ordem de solicitações e disponibilidade.
		Integralizar a etapa da pré-escola com os anos iniciais, devido a utilização do espaço físico e logística que passou a ser utilizada no 2º Semestre Letivo de 2024, bem como a consolidação de proposta de trabalho envolvendo o ciclo referente ao letramento e alfabetização (Infantil 4, Infantil 5, 1º e 2º ano).	Ano letivo de 2025 e demais ajustes em cada ano	- Documentar as estratégias da integralização da logística de incorporação da Pré-escola junto aos Anos Iniciais, quanto a utilização dos espaços, reavaliação dos ambientes e projeção de propostas para tomada de decisões e negociações com a Secretaria de Educação.
		Compartilhar com a comunidade escolar, o calendário anual com todas as atividades escolares, reuniões e eventos, conforme Calendário Escolar aprovado pelo Conselho Municipal de Educação.	Anual (início de cada ano letivo)	- Monitoramento contínuo do cumprimento ao previsto no Calendário Escolar; - Avaliação ao final do ano letivo, sinalizando possíveis alterações, com registro em ata.
		Monitorar a frequência e permanência dos alunos, tendo como suporte as informações da secretaria escolar e registro de presença, bem como a mediação do profissional de Assistência Social Escolar com as famílias, por ser responsável de Busca Ativa Escolar no município e, ao cumprimento da universalização do atendimento da população de 6 a 14 anos de idade – Indicador 2A da Meta	Constante	- Monitoramento em planilhas de dados e diário da frequência escolar; - Acompanhamento junto ao Sistema Presença do MEC, dos alunos beneficiários da bolsa família; - Apoio e acompanhamento da atualização contínua do Minicenso Escolar do Comitê Municipal de Busca Ativa Escolar, operacionalizado pela Assistente Social Escolar;

		01 do PME.		- Registro das situações que demandam intervenção que acionem os mecanismos oficiais de Busca Ativa Escolar e responsabilizações.
		Estruturar a segurança do estabelecimento com monitoramento dos espaços por câmeras, protocolos de acesso ao ambiente escolar e formação pautada em parâmetros legais, como é o caso dos primeiros socorros.	Anual	- Acompanhamento e avaliação da eficácia das medidas adotadas; - Revisão periódica de diagnóstico de segurança nos ambientes e necessidade de qualificação.
		Promover a manutenção periódica das instalações e equipamentos da escola (preventiva e reparadora), com atenção às melhorias de infraestrutura (sempre que necessário), oportunizando ambientes agradáveis e seguros, por meio de diagnóstico situacional, planejamento e cronograma de execução.	Início de cada ano letivo (diagnóstico e planejamento) e no decorrer do ano conforme necessidade.	- Planilha de registro das necessidades de manutenção e instalações de equipamentos (planejamento); - Registro de diferentes formas (vídeos, fotos, relatórios) da avaliação referente as ações planejadas e melhorias executadas (antes e depois).
		Utilizar de recursos tecnológicos como plataformas e aplicativos para registrar ações e vivências do cotidiano escolar, consolidando memorial histórico e afetivo da instituição, sendo divulgado por meio das redes sociais e portfólio impresso.	Constante	- Registro e construção de documentação com diferentes recursos (fotos, vídeos, textos, relatórios...), para consolidação do portfólio anual.
A.5. Desenvolver	Garantir que as decisões estratégicas da escola sejam	Analisar o ambiente educacional, a fim de diagnosticar junto com a	No primeiro trimestre de	- Registro dos encontros realizados com lista de presença, fotos e relatório

visão sistêmica e estratégica	definidas de maneira colaborativa, envolvendo a comunidade escolar e a interação com foco na visão sistêmica.	comunidade escolar as demandas e projeções em prol do processo do ensino e da aprendizagem.	cada ano letivo e de acordo com a necessidade	de demandas e projeções.
		Elaborar o planejamento estratégico a partir do diagnóstico realizado com a participação da comunidade escolar, articulando metas e recursos disponíveis em prol da eficiência operacional e consolidação das demandas apuradas.	No decorrer de cada ano letivo	- Registro dos encontros realizados com lista de presença, fotos e relatório contendo as etapas que resultaram na elaboração do Planejamento estratégico em questão; - Publicação do planejamento estratégico; - Monitoramento da execução do planejamento estratégico de acordo com o cronograma estabelecido.
		Incentivar o desenvolvimento de projetos interdisciplinares que integrem diferentes áreas do conhecimento, bem como o envolvimento da comunidade escolar.	Durante o ano letivo	- Registro de considerações durante o planejamento coletivo; - Acompanhamento e avaliação quanto ao desenvolvimento de projetos interdisciplinares.

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA

A administração/gestão democrática acontece em ambiente onde parcerias são formadas, num clima de colaboração, corresponsabilidade e solidariedade no espaço escolar, com o objetivo maior que é a formação humana em que os conceitos essenciais para que o patrimônio imaterial da comunidade escolar seja preservado. Compõem o campo da organização da ação educativa, os mecanismos de gestão colegiada, entre eles: Conselhos Escolares, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil etc.

O administrador/gestor escolar, em sua função pedagógica, também participa do planejamento e da organização dos projetos da escola tendo como referência o PPP da unidade escolar. É uma das suas competências acompanhar e monitorar todos os projetos e ações que constituem atividades de aprendizagem da escola e que possibilitem o sucesso no processo educacional de todos. A competência pedagógica do administrador/gestor escolar, como já foi dito, é a essência de toda ação desenvolvida na escola e garantia de uma articulação com o conhecimento relacionado ao saber escolar. É da responsabilidade do administrador/gestor escolar as seguintes ações pedagógicas: Planejamento, organização e execução do Projeto Político Pedagógico.

A atuação do administrador escolar de maneira democrática e participativa efetiva-se no trabalho coletivo. Precisamos reconhecer a necessidade de atuar em equipe, pois é nesse processo que novas ideias surgem, todos os envolvidos se tornam autores e, portanto, responsáveis. Assim, nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) ocupa um papel central na construção desse processo, ao envolver os diversos segmentos da escola desde a elaboração, acompanhamento e avaliação de modo processual e contínuo em todo o trabalho desenvolvido.

A formação continuada também contribui para as mudanças que se fazem necessárias para a melhoria da ação pedagógica individual e coletiva na escola. O Planejamento, organização, acompanhamento, monitoramento de projetos, ações que constituem atividades de aprendizagem da unidade escolar. O administrador/gestor escolar, em sua função pedagógica, também participa do planejamento e da organização dos projetos da escola tendo como referência o PPP da unidade escolar. É uma das suas competências acompanhar e monitorar todos os projetos e ações que constituem atividades de aprendizagem da escola e que possibilitem o sucesso no processo educacional a todos.

Competências Específicas INDICADORES	Metas	Ações/Estratégias	Prazo ou periodicidade	Monitoramento e/ou Avaliação
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	Promover o aprimoramento contínuo do ensino e da aprendizagem, com foco no desenvolvimento das competências previstas na BNCC e acompanhamento do desempenho escolar dos alunos.	Analisar e estruturar o currículo alinhado às Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica e a Base Nacional Curricular.	1º semestre de 2025 e revisão anual	- Monitoramento em parceria com a coordenação pedagógica por meio de planejamento, bem como no diálogo com os docentes e avaliação dos resultados de aprendizagem.
		Implementar em parceria com a coordenação pedagógica, a BNCC- Computação, articulada ao componente curricular Práticas Integradoras, com ênfase no pensamento computacional e constar no plano anual estratégias plugadas e desplugadas.	Estudo e estruturação no primeiro trimestre de cada ano letivo	- Acompanhar a elaboração e desenvolvimento do plano anual, com registro dos aspectos que demandam atenção e (re)planejamento.
		Realizar em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, formações continuadas para os docentes com foco nas especificidades pedagógicas de cada etapa/ano.	Em diferentes períodos no decorrer de cada ano letivo	- Monitoramento a partir de lista de presença, certificados e registro das formações e reflexões oportunizadas a partir de diferentes recursos (fotos, vídeos, relatórios, portfólios...).
		Estabelecer diálogo e promover a atuação em conjunto (docentes e profissionais da educação, coordenação pedagógica), a fim de identificar fatores externos e internos que interferem na aprendizagem e propor intervenções.	Início do 1º semestre e de acordo com a necessidade	- Avaliação contínua por meio de registros de observações, dados coletados, sistematização de intervenções e feedbacks.

		Incentivar e acompanhar em parceria com a coordenação pedagógica, a aplicação de avaliações diagnósticas iniciais e periódicas, para identificar possíveis intervenções em prol da aprendizagem.	No início de cada ano letivo (avaliações diagnósticas) Trimestral (avaliação de proficiência)	- Análise dos resultados das avaliações diagnósticas e registro em planilhas comparativas do desempenho dos alunos no início e no decorrer do ano letivo.
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	Desenvolver uma proposta pedagógica colaborativa que contemple o planejamento contínuo, tendo a aprendizagem dos alunos como objetivo primordial das ações pedagógicas e administrativas.	Garantir, na carga horária correspondente as horas atividades, momentos de encontros semanais dos docentes de turma e coordenação pedagógica, para planejamento, estruturação de práticas e intervenções.	Semanal	- Planilha com registro dos encontros e relatórios das temáticas e ações trabalhadas; - Avaliação periódica do cumprimento do planejamento por meio de observações.
		Propor cronograma regular de reuniões pedagógicas para planejamento, avaliação e compartilhamento de estratégias de ensino, com a participação dos docentes, equipe de coordenação e demais profissionais da educação.	Bimestral e de acordo com as necessidades no decorrer do ano letivo	- Acompanhamento e registro da frequência nos encontros; - Elaboração de relatório com as decisões e estratégias formuladas de maneira colaborativa.
		Incentivar avaliações formativas durante o planejamento, utilizando a observação e registros da evolução dos alunos com base nas intervenções propostas.	Constante	- Acompanhamento do registro no relatório de turma e individual; - Registro de considerações pertinentes para consolidação da avaliação semestral.

		Promover junto com a coordenação pedagógica, formação continuada aos docentes e a elaboração de proposta pedagógica envolvendo o ciclo referente ao letramento e alfabetização (Infantil 4, Infantil 5, 1º e 2º ano), em conformidade com a política nacional Compromisso Nacional com a Criança Alfabetizada CNCA).	Início de cada ano letivo	- Disponibilidade de uma logística de informações e utilização dos espaços escolares neste ciclo e da articulação da pré-escola com o ensino fundamental (coleta de sugestões).
		Estruturar planejamento pedagógico dinâmico a ser desenvolvido com alunos atendidos na modalidade de tempo integral, em relação à Política da ETI.	Início de cada ano letivo	- Acompanhamento das intervenções proposta com avaliação constante e feedback dos docentes e alunos; - Registro e controle da presença dos alunos atendidos em tempo integral; - Acompanhamento da adesão anual ao fomento do Programa ETI do governo federal.
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	Garantir apoio aos professores, coordenação e profissionais da educação, formação contínua e suporte na condução do processo de ensino em prol da aprendizagem dos alunos.	Organizar, em parceria com a Secretaria Municipal de Educação e coordenação pedagógica, formações contínuas para professores e demais profissionais da educação.	No início de cada semestre e de acordo com a demanda	- Avaliação por meio de feedback, com registro em ata, fotos e lista de presença; - Registro das certificações emitidas.
		Oportunizar encontro individualizado entre o docente e a equipe multiprofissional da escola, com orientações específicas e feedbacks sobre intervenções e análise do processo do ensino e da	No decorrer de cada ano letivo	- Relatórios dos encontros com registro das ações pontuadas e observações pertinentes quanto a avaliação do que foi proposto.

		aprendizagem.		
		Estruturar proposta de apoio escolar no contraturno de acordo com a demanda, bem como assegurar momentos para planejamento e diálogo entre docentes e coordenação pedagógica.	Anual	- Monitoramento da proposta de trabalho; - Verificação da frequência dos alunos atendidos; - Verificação dos resultados obtidos com o apoio escolar.
		Envolver os pais e/ou responsáveis em diferentes propostas de interação e projetos, prezando pela coparticipação destes no processo de aprendizagem.	No decorrer do ano letivo	- Avaliação a partir do registro com diferentes recursos (fotos, vídeos, relatos, portfólios,).
		Incentivar o Atendimento Educacional Especializado (AEE) e o Projeto de Estimulação (Linguagem e Psicomotricidade), com momentos de planejamento de intervenções entre os professores de Educação Especial e equipe multiprofissional da escola.	No decorrer do ano letivo.	- Controle da frequência dos alunos do AEE no contraturno escolar; - Monitoramento das intervenções propostas e registro por meio de diferentes recursos como: relatórios, fotos, vídeos, portfólios...
		Assegurar a educação inclusiva de forma colaborativa com a Rede de Ensino e equipe multiprofissional da escola, pautada na Diretriz da AMARP e Política de Educação Especial e Inclusiva do município, garantindo aos alunos recursos e adaptações curriculares em prol de seu desenvolvimento.	Permanente	- Monitoramento contínuo das demandas, bem como dos recursos e adaptações sugeridas/promovidas.

B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	Apoiar a coordenação e docentes na implementação curricular de estratégias de ensino e nas avaliações, utilizando os dados para análise com transparência, a fim de propor intervenções e promover a aprendizagem.	Apoiar a implementação integrada do currículo em todos os componentes curriculares, alinhado às necessidades dos alunos, por meio de encontros periódicos de alinhamento e estruturação.	Início de cada ano letivo e encontros trimestrais	- Registro no plano docente anual; - Relatório dos encontros referente avaliação, bem como dos feedbacks da implementação curricular.
		Oferecer suporte aos docentes quanto ao uso de metodologias e recursos pedagógicos para elaboração de materiais.	Constante	- Acompanhar os materiais elaborados e aplicabilidade nas aulas e observação referente a metodologia adotada.
		Acompanhar os resultados das avaliações externas do SAEB do 2º Ano e do 5º Ano e internas com análise dos indicadores e dos resultados obtidos, bem como na percepção dos efeitos sobre as avaliações em relação a frequência escolar, taxa de retenção, distorção idade-série, alunos vindos por transferência, como meio de estabelecer parâmetros mais fundamentados das intervenções pedagógicas.	No decorrer de cada ano letivo	- Monitoramento contínuo, com suporte do diário de presença dos alunos, livros de registro de conselhos de classes, diálogos com coordenação e docentes; - Verificação e divulgação dos resultados das avaliações externas e dos indicadores educacionais publicados pelo INEP, Qedu, Clique Escola e outras fontes.
		Assegurar com apoio da coordenação, que o planejamento pedagógico seja baseado em evidências, com prática fundamentada em ações que atendam os diferentes níveis de aprendizagem, bem como os planos de intervenção individualizado por aluno	Permanente	- Monitoramento a partir das avaliações diagnósticas, observação e acompanhamento da sistematização do planejamento e aplicabilidade; - Registro de horas de qualificação e efetiva participação dos profissionais de educação em práticas baseada em

		ou grupo de alunos, utilizando ferramentas/metodologias contemporâneas.		evidências quanto aos níveis de aprendizagem dos alunos (proficiência).
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	Promover ambiente escolar colaborativo e com clima favorável à interação e aprendizagem.	Oportunizar espaço de escuta, no qual os alunos possam expressar seus sentimentos, preocupações e desejos, tendo a presença do Psicólogo Escolar quando necessário.	Constante	- Relatórios dos atendimentos e feedbacks dos alunos.
		Realizar projetos sobre o respeito e empatia com o outro, em parceria com diferentes setores e profissionais, a fim de conscientizar e prevenir situações de discriminação e constrangimento.	No decorrer de cada ano letivo	- Monitoramento das ações e resultados alcançados.
		Contribuir com a equipe pedagógica para a elaboração do PEI – Plano Educacional Individualizado de acordo com as necessidades dos alunos.	No início do ano ou conforme necessidade de adequações e ingresso de novos alunos	- Acompanhamento da elaboração e aplicabilidade dos PEIs em parceria com a coordenação pedagógica e professora de Educação Especial.
		Fomentar o diálogo na resolução de conflitos e construção de consensos.	Constante	- Avaliação qualitativa por meio de feedbacks dos envolvidos; - Controle sobre o registro de conflitos dentro da escola e acompanhamento, ao longo do tempo, se houve redução ou ampliação dos mesmos.

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

A função administrativa está relacionada diretamente a todo trabalho desenvolvido na escola, propiciando um bom andamento e a melhoria das tarefas burocráticas imprescindíveis para a organização da instituição. Destacamos, a seguir, algumas competências referentes à função técnico administrativa do administrador/gestor escolar na sua atuação: conservação e preservação do patrimônio da escola, levando em consideração a competência técnico-administrativa, refere-se ao cuidado de conservação e preservação do patrimônio da escola e imaterial, pois ambos expressam o sentido social e cultural da escola. A Legislação escolar outra competência técnico-administrativa diz respeito à legislação escolar, cujas especificações devem estar registradas no Plano ou Projeto Político Pedagógico e no Regimento Escolar da instituição.

As normas escolares devem ser estabelecidas no coletivo e legitimada no Projeto Político-Pedagógico da unidade escolar, com orientações claras precisas, documentos elaborados no coletivo escolar e socializadas com toda a comunidade envolvida com a instituição de ensino. Os recursos financeiros para o funcionamento da escola, todas as ações devem ser atentamente planejadas. Na área financeira da unidade escolar ela segue o processo de gestão dos recursos dividido em três fases: planejamento, execução e prestação de contas. Quando da etapa do planejamento das ações pretendidas, faz-se necessário que se tenha o maior número de informações reunidas para obter se um resultado mais próximo possível do esperado. Dados quantitativos referentes ao projeto a ser planejado como: número de alunos a serem beneficiados, número de servidores necessários, equipamentos/material a serem utilizados, previsão de despesas e o montante de dinheiro para a cobertura do projeto são informações. A competência administrativa de suma importância do administrador/gestor escolar, cada vez mais destacada no processo de descentralização, é a gestão dos recursos financeiros, com base na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, conforme os princípios e finalidades propostos no Projeto Político Pedagógico, visando ao processo pedagógico para a aprendizagem dos alunos da unidade escolar.

É fundamental a compreensão de que a construção da administração/ gestão escolar democrática é sempre um processo e está em permanente construção. Isso exige de toda a comunidade escolar a efetiva participação para que esse processo se concretize.

Competências Específicas INDICADORES	Metas	Ações/Estratégias	Prazo ou periodicidade	Monitoramento e/ou Avaliação
C.1. Coordenar as atividades administrativas	Desenvolver uma gestão administrativa-financeira eficiente e transparente, promovendo a organização e o desenvolvimento da escola, garantindo a aplicação correta dos recursos e o bom funcionamento.	Aprofundar o conhecimento sobre os princípios e práticas de desenvolvimento organizacional, com foco na melhoria contínua da administração escolar por meio de capacitações da equipe de gestão e profissional responsável pela secretaria escolar.	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> - Diálogo com profissionais que atuam na gestão e secretaria escolar para avaliar a organização e implementar estratégias de feedback contínuo para ajustes no desenvolvimento organizacional; - Detectar necessidades de formação/qualificação.
		Estabelecer horários e rotinas claras, de acordo com as normas da rede de ensino, com publicação e informativos do cronograma escolar.	No início de cada ano letivo	- Monitoramento contínuo do cumprimento das rotinas.
		Conhecer e fazer uso de sistemas digitais para controle orçamentário e financeiro, como plataformas tecnológicas e sistemas eletrônicos do caixa escola, adesão de programas e projetos de obtenção de recursos e de prestação de contas, como o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), BB Ágil e SIGPC, bem como capacitação quanto ao uso, em parceria com o Conselho de Pais e Professores (UEx).	1º Semestre de 2025 adequações e monitoramento contínuo	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação da prestação de conta por meio de registro em livro caixa e relatórios digitais; - Registro das prestações de contas dos recursos do PDDE no BB Ágil nas contas bancárias destes recursos; - Protocolo/registro das adesões aos recursos do PDDE; - Repasse de informação das prestações de contas e registro dos investimentos e melhorias realizadas.
		Promover transparência na gestão dos recursos escolares com relatórios públicos periódicos emitidos pela	Permanente	- Por meio de relatório com registro das informações em ata, bem como portfólio das aquisições e/ou

		escola e UEx (Conselho de Pais e Professores).		melhorias publicados nas redes sociais da escola e no mural.
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	Conscientizar a comunidade escolar quanto ao zelo pelo patrimônio, conservação e bom uso dos espaços físicos da escola.	Elaborar um informativo ou normativa que estabeleça orientações claras sobre o uso dos espaços, equipamentos e materiais compartilhados, visando garantir que todos os profissionais da unidade escolar estejam cientes e informados sobre as diretrizes para sua correta utilização.	No início do ano letivo e reforçar sempre que necessário.	- Socialização do informativo/normativa e coleta de assinatura no protocolo de ciência do documento.
		Levantamento do patrimônio escolar com o setor responsável e promover as atualizações necessárias.	1º trimestre de 2025 e continuamente	- Atualização da planilha de controle do patrimônio; - Registro contínuo de bens adquiridos e da baixa dos bens inservíveis.
		Disponibilizar planilha(s) de registro de demandas dos profissionais da educação quanto aos recursos materiais para elaboração atividades cotidianas, bem como para utilização/reservas dos ambientes escolares.	Constante	- Mapeamento das demandas presentes na(s) planilha(s) com registro da data solicitação e entrega.
C.3. Coordenar as equipes de trabalho	Conduzir o trabalho com a equipe de profissionais que atuam na escola com caráter colaborativo e formativo, pautando as funções e organizando o contexto escolar de forma	Assegurar condições de trabalho e dialogar com os profissionais que atuam na escola sobre objetivos e metas comuns.	Constante	- Acompanhamento do desempenho das funções de cada servidor; - Observação do ambiente escolar e das condições de atuação profissional, com registro das melhorias necessárias e monitoramento do alcance das metas estabelecidas.

	efetiva e eficaz.	Incentivar o desenvolvimento profissional, em parceria com a Secretaria de Educação, por meio de formação continuada e diálogos em relação a proatividade e comprometimento diante das atribuições do cargo que exerce.	Anual e de acordo com a necessidade	- Participação nas formações, lista de presença e registro em ata com fotos para certificação.
		Respeitar as determinações legais e resolução municipal de enturmação, as demandas ou necessidades do aluno na perspectiva da educação inclusiva, considerando critérios para alocação de professores e auxiliar educacional.	Constante	- Monitoramento das turmas e observação atenta nas adequações necessárias quando da inclusão de aluno de EE/AEE na classe comum, com os devidos registros, definições e procedimentos em colaboração com a equipe multiprofissional da escola.
		Administrar com coerência e em conformidade com a legislação a rotatividade de profissionais, garantindo que não haja interferência no andamento das atividades, com o devido monitoramento e preenchimento do termo de assiduidade.	Constante	- Registro em planilha das ausências programadas com antecedência para organização da substituição; - Monitoramento do ponto eletrônico juntamente com o departamento de RH.
		Acompanhar a atuação dos profissionais e propor reflexões, a fim de identificar demandas e perspectivas no desenvolvimento de suas funções.	Contante	- Registro e monitoramento das demandas e perspectivas apuradas.
		Realizar em parceria com a Secretaria Municipal de Educação, a avaliação de desempenho e estágio probatório	Anual	- Participação ativa nas avaliações de desempenho ou estágio probatório, quando convocado pela Comissão de

		conforme planilha padrão existente e realização de feedback com o profissional avaliado para reflexão de sua atuação e progressão na carreira, quando for o caso.		Avaliação, para fornecer parecer detalhado sobre o desempenho do profissional avaliado em suas atribuições.
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	Gestar de forma responsável, colaborativa e transparente, os recursos financeiros da escola conforme a legislação e normas vigentes.	Participar de formações e capacitações oferecidas por órgãos públicos e entidades quando as normas e legalidade na utilização de recursos financeiros da escola e prestação de contas.	Permanente	- Registro da participação da equipe diretiva e conselheiros escolares nos cursos oferecidos ou apresentação de certificados em cursos que realizem por conta própria.
		Consultar periodicamente os sites oficiais do MEC (Ministério da Educação) e FNDE (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação) para acompanhar atualizações das normas, legislações e diretrizes.	Permanente	- Registro e arquivamento de normas legislações e diretrizes em vigência ou atualizadas/alteradas.
		Elaborar em conjunto com o Conselho de Pais e Professores (UEx), planos de aplicação dos recursos financeiros com base nas prioridades definidas, tanto dos recursos do caixa escolar quanto do PDDE.	Anual (de acordo com a necessidade)	- Acompanhamento do cumprimento dos planos de aplicação financeira (PAF); - Registro e impressão do PAF nos projetos do PDDE que exigem tal procedimento; - Publicização junto à comunidade escolar quanto aos investimentos e melhorias realizadas com os recursos da UEx.

		Garantir que os cadastros e dados da escola estejam sempre atualizados para assegurar o recebimento regular de recursos financeiros, bem como estabelecer um cronograma para verificação e atualização das informações junto aos sistemas oficiais: Educacenso, PDDE Interativo, PDDEWEB, entre outros.	Permanente (Atualizações sempre que houver alterações).	- Controle e registros de atualização dos dados nos sistemas oficiais, com impressão de relatório e protocolos de envio.
--	--	---	---	--

D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL

A Teoria das Relações Humanas, contrariando o processo desumano de trabalho, foi um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. Surgiu da necessidade de “humanizar” e de “democratizar” a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da concepção vigente, por meio da ampliação da escolarização e do acesso, pelos trabalhadores, aos meios de consumo e bens culturais. Nessa concepção, num esforço de manipular e persuadir, foram intensificados os estudos sobre problemas, como relações interpessoais, motivação, satisfação pessoal e conflitos entre empregadores e trabalhadores. Ocorreu uma nova estruturação de trabalho humano, com maior eficiência dos processos de produção existente, visando ao setor econômico.

Nesse processo, a coerção era mais sutil, sendo que ocorria por meio da seleção e do treinamento, da cooperação, da indução e do ajustamento da mão de obra e adaptava as pessoas aos processos de trabalho, acionadas pela necessidade de segurança, aprovação social e prestígio. Fazem parte da Escola de Relações Humanas alguns teóricos, como Elton Mayo, Kurt Lewin, John Dewey e Morris Viteles. A organização da escola passou a ser entendida como uma rede, na qual as tomadas de decisões são limitadas e dependem das articulações feitas nos espaços interno e externo da escola.

A organização da escola passou a ser entendida como uma rede, na qual as tomadas de decisões são limitadas e dependem das articulações feitas nos espaços interno e externo da escola. Nas décadas de 1940 e 1950, ainda contrapondo com os conceitos da Teoria Clássica da Administração e da Teoria das Relações Humanas, surgiram as Teorias Estruturalistas, que levaram os estudiosos a um novo referencial teórico, a uma tentativa de organização como um todo social.

A organização dos espaços está intimamente ligada ao tempo, pois a criança é um ser dotado de capacidades e de imaginação, necessitando de tempo adequado para desenvolver seus enredos e brincadeiras, ela é capaz de criar, recriar, simbolizar, e usar o raciocínio e a linguagem como recursos para transformar as suas relações. Os direitos de aprendizagem referem-se ao que se precisa oferecer às crianças, com vistas a uma infância

pautada em valores e em experiências significativas às crianças, possibilitando-as a desempenharem papel ativo no espaço que convivem, construindo significados sobre si, os outros e o mundo. “O conceito de experiência reconhece que a imersão da criança em práticas sociais e culturais criativas e interativas promove aprendizagem significativas, criando momentos plenos de afetividade e descobertas” (BRASIL, 2017, p.12).

Competências Específicas INDICADORES	Metas	Ações/Estratégias	Prazo ou periodicidade	Monitoramento e/ou Avaliação
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	Promover um ambiente escolar acolhedor, colaborativo e comprometido com o bem-estar dos alunos e profissionais da educação, através de práticas de apoio, liderança e fortalecimento das relações interpessoais.	Realizar encontros, palestras e vivências envolvendo o bem-estar emocional e físico dos alunos e profissionais da educação, por meio de parceria intersetorial.	No decorrer do ano	- Registro dos momentos oportunizados e feedback por parte dos envolvidos.
		Manter um canal de comunicação aberto com serviços dos órgãos de proteção e rede de apoio à criança e ao adolescente, como Conselho Tutelar, Secretaria de Saúde e Assistência Social.	No decorrer do ano conforme necessidade	- Relatórios sobre os casos encaminhados à rede de apoio, com análise dos tempos de resposta e ações realizadas.
		Promover oportunidades de interação respeitosa no ambiente escolar por meio de atividades recreativas, incentivando a convivência harmoniosa e o desenvolvimento socioemocional dos participantes.	No decorrer do ano letivo	- Acompanhamento do desenvolvimento das atividades propostas e feedbacks de alunos e profissionais da educação.
D.2. Compromete r-se com o seu desenvolvimento	Buscar aperfeiçoamento pessoal e profissional pautado nas relações	Buscar, em parceria com a Secretaria de Educação, cursos de aperfeiçoamento e capacitações para	Anualmente	- Registro por meio de lista de presença e certificação.

pessoal e profissional	interpessoais.	fortalecer competências como: liderança, gestão e relacionamento interpessoal.		
		Praticar a autodisciplina, autorregulação e avaliar-se constantemente (Diretor).	Constante	- Observação e autoavaliação.
		Conectar-se com pessoas e seus pares profissionais, referência na sua área.	Periódico (parcerias e trocas com demais gestores)	- Diálogos, reflexões e trocas.
		Promover relações positivas no ambiente de trabalho evidenciando o respeito, a ajuda mútua, a empatia, a solidariedade e a cordialidade para um ambiente acolhedor.	Constante	- Observação e registro quanto aos aspectos positivos ou inconformidades/demandas em relação ao ambiente escolar.
		Fazer gestão do tempo a partir da matriz de Eisenhower (Agende – se é importante, mas não urgente, Faça Agora - importante e urgente, Elimine – não é importante, não é urgente, Delegue - se é urgente, mas não importante) e aceitar feedbacks, para o crescimento pessoal e profissional.	Constante	- Agenda com demandas estruturadas em 4 quadrantes e análise do desenvolvimento.
Saber comunicar-se e lidar com conflitos	Promover a escuta atenta e o diálogo com a comunidade escolar, a fim de gestar conflitos, identificando e	Fomentar uma cultura de respeito mútuo e solidariedade no ambiente escolar, incentivando a resolução pacífica de conflitos e a valorização da diversidade.	Durante o ano letivo	- Monitoramento do número de conflitos reportados e o índice de resolutividade alcançado.

	desvendando significados ora explícitos, ora implícitos.	Desenvolver estratégias pautadas na dimensão socioemocional, com equilíbrio das emoções diante de situações conflituosas.	Durante o ano letivo	- Monitoramento das estratégias e verificação da efetividade.
--	---	---	----------------------	---

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante registrar que o exercício da administração/gestão escolar exige a busca, o aperfeiçoamento para uma atuação competente nas funções sociopolíticas, técnico-administrativa e pedagógica, pessoal e relacional num compromisso e responsabilidades com o coletivo na busca da qualidade social da educação. Essa exigência é decorrente da evolução das teorias que sustentam a administração da educação e da própria função do administrador/gestor escolar.

O processo de desenvolvimento do plano de gestão apresentado, se dará no trabalho diário e contínuo repensando pontos positivos e conflitantes, revendo então as metas e ações junto à comunidade escolar, com deferência ao Conselho Escolar, verificando quais estão dando certo e o que precisa ser revisto e melhorado. A avaliação também, será de grande importância visto que este plano está interligado ao Projeto Político Pedagógico pensando no CMEB “VEREADOR AVELINO BISCARO” como um todo e na sua importância em relação a comunidade em que está inserido.

Planejar no presente e pensar para o futuro, para essa função precípua na escola, é indispensável para o administrador/gestor escolar estar preparado para o exercício de sua função, com competência, qualificação técnico-administrativa, afinidade sociopolítica, fundamentação pedagógica e preparo pessoal e relacional. Esses eixos do perfil profissional e a relação entre eles constituem o núcleo de qualificação para o exercício da democracia na escola, buscando assim promover um ambiente educacional propício ao aprendizado, à inclusão, ao desenvolvimento integral dos alunos e ao bem estar de toda a comunidade escolar.

4. REFERÊNCIAS

AMARP. **Diretriz Curricular da Educação Especial na perspectiva da Educação Inclusiva da AMARP.** Videira/SC: 2022 (revisada).

ARROYO, M. G. Indagações sobre currículo: educandos e educadores: seus direitos e o currículo. In: Brasil. **Indagações sobre currículo: Currículo e Desenvolvimento Humano** Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007.

_____. **Reinventar o profissional da educação básica.** Educação em Revista n. 37. Belo Horizonte, MG: UFMG.2003. Disponível em: <http://educacaoemrevistaufmg.com.br/edio-anterior/educacao-em-revista-no-37-ano-2003>. Acesso em: set. 2024.

_____. **Administração da Educação: poder e participação.** Cadernos de Educação & Sociedade, n. 2, jan. 1979.

BRASIL. **Estatuto da Criança e do Adolescente.** Lei 8.069/90. São Paulo, Atlas, 1991.

_____. **Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 1996.

_____. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica.** Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013.

_____. **Base Nacional Comum Curricular.** Brasília: MEC/SEF,2017.

CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO BÁSICA. **Projeto Político Pedagógico.** Salto Veloso: CMEB, anos anteriores.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar.** Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso. 4. ed. 2012. Disponível em:

http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/02%20Cadernos%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20Pedag%C3%B3gica%2001%20ao%2006_PROFUNCON%3%81RIO/Caderno_06_Gestao_em_Educacao_Escolar.pdf. Acesso em: set. 2024.

_____. **A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil.** In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

_____. **Gestão Democrática da Escola: movimentos, tensões e desafios.** In: AGUIAR, Márcia Ângela da Silva Aguiar; SILVA, Aída Maria Monteiro (Orgs.). **Retrato da escola no Brasil.** Brasília, 2004.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário escolar Aurélio Buarque de Holanda Ferreira,** 4ª ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, N. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos.** In: FERREIRA, Naura C. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

KUENZER, A. Z. 1984. **A teoria da administração educacional: ciência e ideologia.** Cadernos de Pesquisa, n. 48, fev. 1984, p. 39-46. São Paulo: FCC. 1984. Disponível em:

<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1411/1410>. Acesso em: set. 2024.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Série Cadernos de Gestão. Vol. IV. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017a.

_____. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. LÜCK, Heloisa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. In: Em Aberto. Brasília, INEP/MEC, v. 17, n. 72, 2000.

_____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

_____. **Padrões de competência para as funções de diretor escolar**. Revista Gestão em Rede, Brasília, n. 90, nov. 2008, p. 11-15.

_____. **Gestão participativa na escola**. 3. ed. Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008

NAVARRO, I. P. et al. **Conselho escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor**.

Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: MEC, SEB, 2005. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad5.pdf. Acesso em: set. 2024.

NÓVOA, A. **Para uma análise das instituições escolares**. In: NÓVOA, Antonio (Coord.). As organizações escolares em análise. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1999.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração**: reflexões sobre a prática do diretor de escola. Cadernos de Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v36n3/v36n3a08.pdf>. Acesso em: set. 2024.

_____. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2008.

SANDER, B. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil**: Uma leitura introdutória sobre sua construção. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n. 3, São Bernardo do Campo, 2007.

SETUBAL, Maria Alice et al. **Trabalho coletivo na escola**. Raízes e Asas. V. 3. São Paulo: CENPEC, 1995.

VEIGA, I. P. **Inovações e Projeto Político-Pedagógico**: uma relação regulatória ou emancipatória? Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dez. 2003. Disponível em:

<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v23n61/a02v2361.pdf>. Acesso em: set. 2024.

_____. **Projeto político-pedagógico da escola**: uma construção possível. Campinas: Papirus, 2001.

WITTMANN, L. C.; K., S. R. **A prática da gestão democrática no ambiente escolar**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Fundamentos da gestão democrática nas escolas**. Anais do... Seminário Internacional Gestão Democrática e Pedagogias Participativas. Brasília, DF. 2006. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Procons/cadertex_pdf.pdf. Acesso em: set. 2024.

_____. **Autonomia da escola e democratização de sua gestão**: novas demandas para o gestor. Em Aberto, Brasília, INEP/MEC, v. 17, n. 72, p. 88- 96, 2000.

SALTO VELOSO. **Plano Municipal de Educação**. Lei nº 1665, de 30 de novembro de 2018.

