

ESCOLA MUNICIPAL EM TEMPO INTEGRAL PROF<sup>a</sup> ARMINDA DE SOUZA PEREIRA

PLANO DE GESTÃO 2025

VERA RENATA PINHEIRO HENRIQUE

PARANAGUÁ, 2025

## **Justificativa**

A elaboração deste Plano de Gestão é fundamentada na necessidade de promover uma gestão democrática, eficiente e comprometida com a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem. Diante dos desafios enfrentados pela escola no cenário atual, como a defasagem de aprendizagem, a evasão escolar, a indisciplina e a necessidade de maior integração entre os diversos segmentos da comunidade escolar, torna-se imprescindível organizar e orientar as práticas educativas, garantindo o alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades reais dos estudantes, professores, equipe técnica e comunidade. Fortalecer a cultura de participação coletiva nas decisões escolares, valorizando o diálogo, a escuta ativa e o trabalho colaborativo entre todos os envolvidos no processo educativo por meio de metas claras, ações concretas e acompanhamento contínuo, contribui para a construção de um ambiente escolar mais acolhedor, inclusivo, organizado e propício ao desenvolvimento integral dos alunos, promovendo a equidade e a excelência no processo de ensino e aprendizagem.

## **Identificação da Unidade Escolar**

Instituição: Escola Municipal Em Tempo Integral Professora Arminda de Souza Pereira

Localização da Instituição de Ensino Município: Paranaguá

Código: INEP: 41373893/ SAE: Código 1840

E-mail da instituição: escola.armindapgua@hotmail.com

Endereço: Rua dos Jacarandás, 406 Bairro: Jardim Iguaçu Telefone: (41) 3721-1764

Nome da Equipe Diretiva: Vera Renata Pinheiro Henrique (Gestora) E-mail: vrenata\_pgua@hotmail.com, Luciane Ribeiro Vidal (Pedagoga coordenadora) E-mail: luciane.vidal@paranagua.pr.gov.br

Dependência Administrativa: Secretaria Municipal de Educação e Ensino Integral

Entidade Mantenedora: Prefeitura de Paranaguá

## **Organização da Unidade Escolar**

A organização escolar deve estar fundamentada nos princípios do Projeto Político-Pedagógico (PPP), no Regimento Escolar e nas diretrizes da Secretaria de Educação, além de respeitar as características e necessidades da comunidade em que está inserida, sendo organizado da seguinte maneira:

I. equipe gestora:

- a) Direção;
- b) Pedagogo;
- c) Secretário Geral;
- II. equipe Docente;
- III. equipe de Apoio Administrativo;
- IV. equipe de Apoio Operacional;
- V. estagiário;
- VI. órgãos colegiados de representação da comunidade escolar:
  - d) Conselho Escolar;
  - e) Associação de Pais, Mestres e Funcionários – APMF;
- VII. Brigada Escolar (escola segura).

### **COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR**

#### **1 Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional**

Problema: Falta de articulação entre as dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal-relacional, o que compromete a eficácia do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e a qualidade do ensino e aprendizagem.

Ações:

- ☐ Mapear e identificar os motivos que levam a tais faltas de articulação
- ☐ Revisão e atualização participativa do PPP, envolvendo professores, alunos, pais, funcionários e comunidade escolar.
- ☐ Formação continuada da equipe gestora, docente e profissionais operacionais, com foco em liderança, gestão participativa, práticas pedagógicas inovadoras, propiciando articulação entre as dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal-relacional.
- ☐ Metas claras e compartilhadas, com acompanhamento e avaliação periódica.
- ☐ Melhoria dos canais de comunicação interna, garantindo transparência e escuta ativa.
- ☐ Gestão financeira participativa, com prestação de contas e planejamento de recursos conforme as prioridades do PPP.

☐ Valorização das relações interpessoais, por meio de ações de escuta, mediação de conflitos e fortalecimento da cultura de pertencimento, envolvendo professores, alunos, pais, funcionários e comunidade escolar.

Cenário atual:

- ☐ Equipe escolar em número reduzido.
- ☐ Falta de clareza nas metas institucionais.
- ☐ Participação limitada da comunidade escolar nas decisões.
- ☐ Desconhecimento do PPP por grande parte dos envolvidos.
- ☐ Comunicação interna limitada.
- ☐ Clima institucional com baixa motivação por parte dos profissionais operacionais

Cenário pretendido:

- ☐ Gestão integrada e colaborativa entre todas as dimensões escolares.
- ☐ PPP conhecido, aplicado e revisado de forma contínua.
- ☐ Comunidade escolar atuando de forma corresponsável nas decisões.
- ☐ Equipe motivada e com clareza de metas.
- ☐ Comunicação fluida, transparente e respeitosa.
- ☐ Recursos bem geridos e aplicados com foco pedagógico.
- ☐ Ambiente escolar saudável, inclusivo e acolhedor

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025  
(com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes)

## **2. Configurar a cultura organizacional com a equipe**

Problema: Cultura organizacional fragmentada, com ausência de processos claros, número reduzido de membros da equipe pedagógica, do administrativo, dos agentes operacionais (serviços gerais) e desalinhamento entre os valores institucionais e as práticas cotidianas.

**Ações:**

- ☐ Redistribuir funções entre a equipe gestora de forma a suprir ausência de funcionários
- ☐ Monitorar os impactos da sobrecarga na equipe
- ☐ Mapeamento dos valores da comunidade escolar por meio de escuta ativa (reuniões, enquetes, rodas de conversa)
- ☐ Estabelecimento e padronização de processos organizacionais para garantir clareza, agilidade e eficiência nas rotinas.
- ☐ Implantação de rituais e práticas que reforcem a cultura organizacional positiva (reconhecimento de boas práticas, momentos de integração, celebrações escolares, etc.).
- ☐ Desenvolvimento de um programa interno de incentivo e valorização profissional.
- ☐ Formações e rodas de conversa sobre cultura organizacional, pertencimento e ética profissional.

**Cenário atual:**

- ☐ número reduzido de membros da equipe pedagógica, do administrativo, dos agentes operacionais (serviços gerais) e desalinhamento entre os valores institucionais e as práticas cotidianas.
- ☐ Desmotivação de parte da equipe por sobrecarga das demandas.
- ☐ Processos administrativos e pedagógicos desalinhados ou informais devido à falta de funcionários administrativos e equipe pedagógica.
- ☐ Ausência de reconhecimento institucional e incentivo à excelência.
- ☐ Clima institucional pouco colaborativo por parte de uma minoria.

**Cenário pretendido:**

- ☐ Ter uma equipe completa, permitindo melhor organização, otimizando os processos administrativos, pedagógicos e operacionais.

- ☐ Cultura organizacional sólida, clara e partilhada por toda a equipe.
- ☐ Processos internos organizados, transparentes e funcionais.
- ☐ Equipe motivada, comprometida e corresponsável pelo sucesso institucional.
- ☐ Valores institucionais presentes nas ações do dia a dia escolar.
- ☐ Comunicação fluida, transparente e respeitosa.
- ☐ Ambiente escolar produtivo, acolhedor e orientado à excelência

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025  
(com revisões mensais para acompanhamento dos avanços e ajustes)

### **3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis**

Problema: Implementação parcial da BNCC na prática pedagógica, com lacunas na formação docente, pouca integração entre currículo e planejamento, e ausência de um sistema eficiente de monitoramento das aprendizagens.

Ações:

- ☐ Análise de dados de aprendizagem de avaliações externas e devolutivas pedagógicas regulares com foco na intervenção e melhoria contínua.
- ☐ Intervenções pedagógicas específicas com os descritores não alcançadas
- ☐ Troca de práticas pedagógicas entre os professores, incentivando a inovação e a corresponsabilidade.
- ☐ Sensibilização e mobilização da equipe pedagógica e docente sobre a importância e os objetivos da BNCC.
- ☐ Mapeamento das aprendizagens essenciais previstas na BNCC e alinhamento com o currículo escolar e o Projeto Político-Pedagógico (PPP).
- ☐ Oficinas e formações continuadas com foco em competências e habilidades da BNCC, metodologias ativas e avaliação por competências.

- ☐ Implantação de instrumentos de acompanhamento das aprendizagens essenciais, como avaliações diagnósticas e formativas.

Cenário atual:

- ☐ Desconhecimento parcial ou superficial da BNCC por parte de alguns professores.
- ☐ Alguns planejamentos desalinhados às competências gerais e específicas.
- ☐ Ausência de sistematização na avaliação das aprendizagens essenciais.
- ☐ Poucas oportunidades de formação sobre o tema.
- ☐ Falta de monitoramento contínuo dos resultados de aprendizagem.

Cenário pretendido:

- ☐ Elevação dos índices de aprendizagem.
- ☐ BNCC plenamente compreendida e aplicada nas práticas pedagógicas.
- ☐ Planejamentos alinhados às competências e habilidades da BNCC.
- ☐ Equipe capacitada, segura e comprometida com o desenvolvimento das aprendizagens essenciais.
- ☐ Sistema contínuo de monitoramento e avaliação da aprendizagem implementado.
- ☐ Estudantes desenvolvendo competências cognitivas, socioemocionais e cidadãs previstas na BNCC.
- ☐ Cultura de formação continuada e compartilhamento de boas práticas.

Prazo: : Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025  
(com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes)

#### **4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar**

Problema: Ausência de uma cultura contínua de formação e valorização profissional, o que gera desmotivação, práticas pedagógicas defasadas e pouco alinhamento entre os membros da equipe escolar A intensa carga horária dos professores e a

quantidade de tarefas e prazos a cumprir impossibilitam a participação em formações externas e cursos adicionais com maior frequência

**Ações:**

- ☐ Promover trocas internas de experiências e práticas pedagógicas entre os professores.
- ☐ Valorizar e divulgar as boas práticas realizadas pelos docentes nas redes sociais da escola.
- ☐ Organizar momentos de formação continuada no próprio espaço escolar, de forma breve e objetiva.
- ☐ Estimular a colaboração entre pares, fortalecendo o apoio mútuo da equipe.
- ☐ Diagnosticar as necessidades formativas da equipe (pedagógica e administrativa), por meio de escuta ativa, questionários e observações.
- ☐ Elaborar um plano de formação continuada com base nas demandas identificadas e nas metas da escola.
- ☐ Promover formações periódicas com especialistas, oficinas práticas e momentos de estudo entre pares.
- ☐ Incentivar a participação em eventos externos (congressos, seminários, cursos online ou presenciais).
- ☐ Criar espaços colaborativos de troca de saberes (como rodas de conversa, grupos de estudo e comunidades de prática).
- ☐ Reconhecer e valorizar boas práticas por meio de feedbacks, incentivos e divulgação das ações positivas.
- ☐ Acompanhar e avaliar o impacto das formações, adaptando o plano conforme os resultados observados.

**Cenário atual:**

- ☐ Deficit de incentivo à atualização e à troca de experiências.



- ☐ Sensação de desvalorização profissional entre parte da equipe.
- ☐ Baixo engajamento em atividades formativas e colaborativas.
- ☐ Professores sobrecarregados com múltiplas demandas, com pouco tempo disponível para formações externas e desenvolvimento profissional sistemático.

Cenário pretendido:

- ☐ Equipe escolar fortalecida, engajada em momentos de formação interna, com valorização de suas práticas, desenvolvimento contínuo de competências e maior motivação profissional.
- ☐ Escola com uma cultura institucional de desenvolvimento profissional permanente.
- ☐ Equipe engajada, atualizada e confiante em suas práticas.
- ☐ Aumento da qualidade pedagógica e administrativa da escola.
- ☐ Ambientes de aprendizagem mais inovadores, colaborativos e motivadores.

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025  
(com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes).

## **5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola**

Problema: Deficit no alinhamento entre a proposta pedagógica da escola e as práticas desenvolvidas em sala de aula, resultando em baixa efetividade das ações pedagógicas e desempenho insatisfatório dos estudantes. Efetiva participação de todos na construção e/ou revisão.

Ações:

- ☐ Realizar reuniões periódicas de sensibilização e estudo sobre o PPP.
- ☐ Mapear dados educacionais da escola (avaliações internas, externas, frequência, rendimento, clima escolar).

- ☐ Revisar coletivamente a proposta pedagógica, com a participação da equipe docente e comunidade escolar.
- ☐ Promover formações continuadas voltadas para as diretrizes do PPP (Projeto Político Pedagógico) e metodologias ativas.
- ☐ Estabelecer metas pedagógicas claras com acompanhamento periódico.
- ☐ Criar uma comissão pedagógica permanente para monitorar a implementação do PPP.
- ☐ Realizar reuniões pedagógicas regulares para ajustes de práticas com base em evidências.
- ☐ Estabelecer canais de escuta com alunos e responsáveis legais para avaliar o impacto do projeto pedagógico no cotidiano escolar

**Cenário atual:**

- ☐ A proposta pedagógica foi revisada recentemente, mas ainda constam algumas lacunas a serem esclarecidas
- ☐ Professores têm dificuldades para alinhar práticas às diretrizes do PPP.
- ☐ Falta de uso sistemático de dados para tomada de decisões pedagógicas.
- ☐ Clima escolar oscilante, com baixa participação da comunidade nas decisões educacionais

**Cenário pretendido:**

- ☐ PPP atualizado e amplamente divulgado entre todos os segmentos da escola.
- ☐ Equipe pedagógica engajada e com práticas alinhadas ao projeto da escola.
- ☐ Decisões pedagógicas baseadas em evidências concretas (dados e avaliações).
- ☐ Ambiente escolar colaborativo, acolhedor e focado na aprendizagem significativa.
- ☐ Melhoria no resultado acadêmico e bem-estar dos estudantes.

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025 (com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes).

## **6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros**

Problema: Falta de planejamento e integração na gestão de pessoas, materiais e recursos financeiros, o que compromete a eficiência das ações pedagógicas e administrativas da escola.

Ações:

- ☐ Realizar diagnóstico da estrutura física e dos recursos materiais disponíveis, identificando necessidades e prioridades.
- ☐ Planejar o uso dos recursos financeiros com base nas metas do Projeto Político-Pedagógico e no Plano de Ação da escola.
- ☐ Elaborar um cronograma de manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e espaços escolares.
- ☐ Promover a formação e valorização dos profissionais da equipe administrativa e de apoio, fortalecendo o trabalho em equipe.
- ☐ Estabelecer critérios transparentes para a alocação de recursos, com prestação de contas clara e acessível à comunidade escolar.
- ☐ Fortalecer os canais de comunicação interna, para garantir que todos os membros da equipe estejam alinhados às ações e metas.
- ☐ Monitorar regularmente a execução orçamentária, avaliando a relação custo-benefício das decisões tomadas.
- ☐ Criar um comitê de gestão participativa, envolvendo diferentes segmentos da escola (professores, funcionários, pais, alunos)

Cenário atual:

- ☐ Recursos materiais mal distribuídos e, em alguns casos, mal conservados.
- ☐ Planejamento financeiro pouco participativo ou desarticulado do plano pedagógico.
- ☐ Equipe administrativa com baixa integração e carência de formação específica.
- ☐ Dificuldades na resolução de problemas operacionais e na comunicação interna

Cenário pretendido:

- ☐ Gestão de recursos materiais e financeiros integrada ao plano pedagógico.
- ☐ Uso eficiente e transparente dos recursos, com prioridades claras.
- ☐ Equipe administrativa valorizada, capacitada e bem alinhada às metas da escola.
- ☐ Redução de falhas operacionais e melhoria contínua na infraestrutura.
- ☐ Cultura de gestão participativa, com comunicação eficaz e resolução ágil de problemas.

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025  
(com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes)

## **7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola**

Problema: A escola apresenta dificuldades em adaptar-se às novas demandas educacionais e sociais, com baixa implementação de práticas inovadoras, o que limita o engajamento dos estudantes e a eficácia das ações pedagógicas e administrativas.

Falta de um espaço adequado para as práticas esportivas e demais eventos, bem como um espaço destinado a estacionamento

**Ações:**

- ☐ aquisição de computadores para professores otimizarem e dinamizarem metodologias e estratégias.
- ☐ elaborar projeto de uma quadra coberta buscando parcerias
- ☐ Mapear desafios recorrentes na rotina escolar, ouvindo a equipe, os estudantes e a comunidade.
- ☐ Criar um grupo de inovação escolar, com representantes de diferentes segmentos da comunidade escolar, para pensar soluções criativas.
- ☐ Fomentar projetos interdisciplinares e metodologias ativas (como sala de aula invertida, gamificação, ensino híbrido).
- ☐ Incentivar o uso de tecnologias educacionais, respeitando as condições e o contexto da escola.
- ☐ Promover concursos internos de ideias e boas práticas, reconhecendo e valorizando a criatividade dos envolvidos.
- ☐ Estabelecer parcerias com instituições externas, como universidades, ONGs ou startups educacionais, para implementar soluções inovadoras.
- ☐ Documentar e divulgar as inovações realizadas, compartilhando resultados e aprendizados com toda a comunidade.
- ☐ Avaliar o impacto das inovações, ajustando as práticas conforme os resultados e feedbacks obtidos.

**Cenário atual:**

- ☐ Práticas pedagógicas e administrativas pouco inovadoras.
- ☐ Baixo uso de tecnologias e escassez de metodologias diferenciadas.
- ☐ Resistência a mudanças e à experimentação de novas abordagens.
- ☐ Falta de espaços estruturados para discussão de melhorias criativas.

Cenário pretendido:

- ☐ Escola com cultura de inovação e melhoria contínua.
- ☐ Equipe aberta à experimentação de novas práticas e tecnologias.
- ☐ Estudantes mais engajados, motivados e protagonistas da própria aprendizagem. ☐ Resolução de problemas cotidianos com criatividade e foco em resultados sustentáveis.
- ☐ Troca ativa de ideias e experiências inovadoras entre todos os membros da escola.

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025 (com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes).

#### **8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade**

Problema: Baixo envolvimento das famílias e da comunidade nas ações escolares, dificultando a construção de uma rede de apoio ao desenvolvimento integral dos estudantes e limitando o impacto social da escola.

Ações:

- ☐ Realizar diagnóstico do nível atual de participação familiar e comunitária na vida escolar.
- ☐ Promover encontros periódicos com as famílias, com temas relevantes, como aprendizagem, saúde emocional, direitos e deveres.
- ☐ Criar canais de comunicação efetivos e acessíveis com responsáveis (grupos de mensagens, boletins informativos digitais ou físicos, mural de recados).
- ☐ Estabelecer parcerias com organizações locais, como centros de saúde, ONGs, universidades, empresas e serviços públicos.
- ☐ Organizar eventos abertos à comunidade, como feiras culturais, oficinas, rodas de conversa, mutirões e campanhas solidárias.

- ☐ Valorizar e integrar os saberes populares e comunitários no currículo e nas atividades escolares.
- ☐ Incentivar a participação das famílias em conselhos escolares e tomadas de decisão.
- ☐ Registrar e divulgar as ações em parceria, reforçando os vínculos e o sentimento de pertencimento à escola.

Cenário atual:

- ☐ Participação familiar restrita a reuniões pontuais e burocráticas.
- ☐ Pouca articulação com instituições e lideranças da comunidade local.
- ☐ Desconhecimento mútuo entre escola e famílias quanto aos desafios e potencialidades existentes.
- ☐ Falta de estratégias efetivas de comunicação e aproximação.

Cenário pretendido:

- ☐ Escola reconhecida como espaço aberto à comunidade e promotora de desenvolvimento social.
- ☐ Famílias exercendo suas atribuições como parceiras ativas no processo educativo.
- ☐ Parcerias institucionais fortalecidas, contribuindo com recursos, projetos e oportunidades.
- ☐ Aumento do engajamento, da confiança mútua e da corresponsabilidade entre escola, famílias e comunidade.

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025  
(com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes)

## **9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação**

Problema: Conflitos recorrentes entre membros da comunidade escolar (alunos,

professores, equipe e famílias), associados à falta de escuta ativa, empatia e espaços de diálogo, comprometendo o clima escolar e a convivência.

Falta de colaboração e empatia por parte de alguns que demonstram falta de comprometimento com a equipe e os objetivos da escola.

#### Ações:

- ☐ Valorizar boas práticas colaborativas.
- ☐ Mapear os principais conflitos e desafios de convivência por meio de escutas com estudantes, professores e demais membros da equipe.
- ☐ Implantar práticas restaurativas e círculos de diálogo como ferramenta de mediação e fortalecimento das relações.
- ☐ Oferecer formações para toda a equipe escolar sobre empatia, comunicação não violenta, gestão de conflitos e diversidade.
- ☐ Criar espaços regulares de escuta e acolhimento, como rodas de conversa, tutoria entre pares
- ☐ Conflitos mal conduzidos ou não resolvidos de forma pedagógica.
- ☐ Clima escolar tenso ou fragmentado em alguns momentos ou setores.
- ☐ Ausência de uma cultura clara de valorização da diversidade e do respeito mútuo.
- ☐ Implementar um protocolo de mediação de conflitos, com orientações claras para resolução de problemas no ambiente escolar.
- ☐ Valorizar e integrar ações que celebrem a diversidade, promovendo respeito às diferentes culturas, identidades e opiniões.
- ☐ Fomentar o trabalho colaborativo entre estudantes e profissionais, incentivando projetos em grupo e cooperação entre turmas e setores.
- ☐ Monitorar o clima escolar por meio de avaliações periódicas (autoavaliação, questionários, reuniões abertas).



Cenário atual:

- ☐ Conflitos ocasionais.
- ☐ Clima escolar tenso ou fragmentado em alguns momentos e setores.
- ☐ Ausência de uma cultura clara de valorização da diversidade e do respeito mútuo por parte de alguns funcionários.

Cenário pretendido:

- ☐ Clima organizacional baseado na confiança, respeito e cooperação.
- ☐ Escola com ambiente acolhedor, colaborativo e centrado na empatia.
- ☐ Conflitos mediados de forma construtiva, com foco na restauração das relações.
- ☐ Equipe e estudantes preparados para escutar, dialogar e cooperar.
- ☐ Clima escolar positivo, com valorização da diversidade e do bem-estar coletivo.

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025  
(com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes)

**10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas**

Problema: Falta de cultura institucional que valorize a autonomia, a escuta ativa, a diversidade de ideias e a corresponsabilidade, resultando em tomadas de decisão centralizadas, baixa participação da equipe e dificuldades em lidar com mudanças e desafios.

Resistência de alguns profissionais em adotar novas metodologias de ensino, dificultando a adaptação da escola aos desafios e às necessidades atuais bem como o alinhamento de práticas inovadoras.

**Ações:**

- ☐ Criar espaços regulares de escuta e construção coletiva, como reuniões participativas, conselhos escolares e assembleias pedagógicas.
- ☐ Delegar responsabilidades de forma estratégica, incentivando a autonomia com acompanhamento formativo.
- ☐ Desenvolver práticas de liderança compartilhada, envolvendo professores, funcionários, estudantes e famílias nas decisões.
- ☐ Oferecer formações sobre ética profissional, resiliência, flexibilidade e cultura colaborativa.
- ☐ Estabelecer um ambiente seguro para a manifestação de ideias diversas, promovendo debates construtivos sobre concepções pedagógicas.
- ☐ Valorizar a diversidade de práticas pedagógicas, desde que alinhadas aos princípios do projeto pedagógico da escola.
- ☐ Aplicar princípios democráticos nas decisões, garantindo representação equitativa de diferentes segmentos da comunidade escolar.
- ☐ Criar mecanismos de feedback contínuo, com foco na melhoria coletiva, no respeito mútuo e na corresponsabilidade pelos resultados.

**Cenário atual:**

- ☐ Resistência a mudanças e dificuldades em lidar com críticas e adversidades.
- ☐ Pouco espaço para o diálogo democrático e para a escuta de diferentes concepções pedagógicas.
- ☐ Clima institucional com práticas ainda pouco inclusivas e colaborativas.

Cenário pretendido:

- ☐ A flexibilidade e a resiliência continuam sendo característica da gestão, permitindo que todos se adaptem a novos desafios e diferentes concepções pedagógicas.
- ☐ Comunidade escolar atuando com responsabilidade, autonomia e espírito colaborativo.
- ☐ Equipe resiliente e flexível, capaz de enfrentar desafios com criatividade e equilíbrio.
- ☐ Ambiente democrático, ético e inclusivo, onde diferentes ideias são acolhidas e debatidas com respeito.
- ☐ Escola fortalecida por uma cultura de participação ativa, escuta empática e construção coletiva das decisões.

Prazo: Implementação gradual ao longo do período escolar do ano letivo de 2025 (com revisões trimestrais para acompanhamento dos avanços e ajustes).

## ANEXO I – CRONOGRAMA

Nº	Ação	Período	Competência	Local
01	Reunião para solicitação do Plano de Gestão Escolar.	05 de setembro de 2025.	SEMEDI	SEMEDI
02	Plano de Gestão Escolar (Elaboração).	08 a 30 de setembro de 2025.	Equipe Gestora	Escola
03	Apresentação do Plano de Gestão Escolar ao Conselho Escolar para análise e aprovação.	03 de outubro de 2025.	Gestor (a)	Escola
04	Envio do Plano de Gestão Escolar aprovado pelo Conselho Escolar. Anexar ata da apresentação e aprovação.	06 de outubro de 2025.	Gestor (a).	SEMEDI. <i>E-mail:</i> <a href="mailto:semedi.pedagogico2@paranagua.pr.gov.br">semedi.pedagogico2@paranagua.pr.gov.br</a>
05	Publicização no site da SEMEDI	A partir do dia 07 de outubro de 2025.	SEMEDI.	Site da SEMEDI.

Fonte: SEMEDI, 2025.

## REFERÊNCIA

URÂNIA. 10 Competências do diretor escolar, 2021. Disponível em:  
<https://horario.com.br/blog/10-competencias-do-diretor-escolar/>. Acesso em: 03 set. 2025.

