

Edição nº 1 - 2025

# MANUAL DO(A) DIRETOR(A) ESCOLAR

**SEDUC**  
Secretaria de Estado da  
Educação

**RONDÔNIA**  
★  
Governo do Estado





**Marcos José Rocha Dos Santos**

Governador de Estado de Rondônia

**Sérgio Gonçalves**

Vice Governador de Estado de Rondônia

**Albaniza Batista de Oliveira**

Secretária de Estado da Educação

**Débora Lúcia Raposo da Silva**

Secretária Adjunta de Estado da Educação

**Rafaela Nascimento da Silva**

Secretária Executiva

**Irany de Oliveira Lima Moraes**

Diretora Geral de Educação

**Sheila Andreia Ribeiro**

Coordenadora de Gestão Escolar

# Equipe de Elaboração

**Heluizia Patricia Lara Mundim  
Maria Rosinei Noronha Dias  
Oneide Barbosa de Jesus Gomes  
Percília de Oliveira Pantoja Neta Farias  
Renata Ferreira de Sena Nascimento  
Sheila Andreia Ribeiro**

## **Equipe Técnica da Coordenadoria de Gestão Escolar**

**Ana Salete Vick  
Mônica Maria Cunha Sampaio  
Mônica Cristina Oliveira de Carvalho  
Nilzeth Saturnino Andrade  
Sandra Feitosa de Souza  
Silvia da Silva Araújo Neves**

**Colaboradoras  
Luciana Dermani de Aguiar  
Izis Cubia Mendes Leandro da Silva**

## Sumário

1 Apresentação .....	5
2 A Gestão Escolar em Rondônia.....	6
2.1 Processo Seletivo Simplificado para Diretor Escolar.....	7
3 Quem é o Diretor.....	8
3.1 Competências/Atribuições do Diretor Escolar.....	8
4 Gestão Democrática e seus Mecanismos.....	10
5 Liderança: Uma Ferramenta da Gestão Democrática.....	11
5.1 Liderança Transformacional.....	12
5.2 Liderança Pedagógica do Diretor.....	12
6.0 Gestão de tempo.....	13
6.1 Gestão do Clima e Cultura Escolar.....	15
6.2 Gestão de Pessoas.....	18
6.3 Gestão de Acompanhamento e Monitoramento com Foco na Aprendizagem.....	19
7 Formação Continuada.....	21
8 Plano de Ação - Gestão Escolar.....	23
9 Avaliação do Desempenho da Gestão Escolar/Diretor .....	26
10 Referências.....	27

## 1 Apresentação

Prezado(a) Diretor(a) Escolar,

A Secretaria de Estado da Educação de Rondônia, na intenção de “promover uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa, que prepare os estudantes para os desafios do futuro, valorizando o desenvolvimento integral, a cidadania e a diversidade cultural, comprometendo-se a garantir a formação contínua de educadores, o aprimoramento das práticas pedagógicas e a participação ativa da comunidade escolar no processo educativo, apresenta o Manual do Diretor Escolar, objetivando subsidiar o trabalho de quem assume a direção escolar, oferecendo possibilidades de consulta, auxílio, orientação, para contribuir na construção de uma caminhada de sucesso na gestão escolar, com foco na dimensão pedagógica, considerando que a Seduc possui metas estabelecidas para a melhoria da proficiência dos estudantes, com vistas ao avanço do ensino em Rondônia e cumprimento das políticas públicas estabelecidas.

Motivados pela visão de “ser referência nacional em educação pública de qualidade, reconhecida pela excelência acadêmica, pela inovação pedagógica, inclusão social e gestão eficiente, buscamos promover o desenvolvimento integral de todos os estudantes e preparando-os para o exercício pleno da cidadania e para os desafios do século XXI”.

No intuito de oferecer suporte às equipes escolares, oferecemos este Manual como um instrumento de uso no cotidiano escolar para que você, diretor, juntamente com toda a comunidade escolar, atuem como articuladores e transformadores da realidade, pois compreendemos que o diretor escolar, é mais que um administrador, ele deve exercer sua missão de verdadeiro líder da escola, conciliando as demandas burocráticas e pedagógicas, estimulando a participação dos pais e comunidade, gerindo os recursos públicos, fortalecendo a formação de professores e funcionários, trabalhando as relações interpessoais, tudo para garantir que todos os estudantes tenham progressos em suas aprendizagens.

Acreditamos que juntos podemos construir uma escola ativa, que adote “a excelência em gestão como premissa, que comprometa-se com práticas e processos que promovam um ambiente educacional eficaz, equitativo e propício ao aprendizado”.

Vamos fazer a diferença na educação de Rondônia!!!

**Albaniza Batista de Oliveira**  
**Secretária de Estado da Educação/RO**

## 2. A Gestão Escolar em Rondônia

A autonomia da gestão escolar é assegurada pela Constituição Federal em seu Artigo 208, inciso VII, bem como pela LDB 9.394/96 em seu Artigo 15, nas dimensões administrativa, pedagógica e financeira. Esta previsão também é assegurada pela Lei nº 3.018/2013 (Lei de Gestão Democrática do Estado de Rondônia). Ressalta-se que autonomia é sinônimo de responsabilidade individual e coletiva, compreendendo o envolvimento da comunidade escolar para o alcance das metas estabelecidas. Assim, ter autonomia significa também compreender que a escola está inserida num processo que envolve as relações internas e externas, o sistema educativo e a comunidade escolar.

A gestão escolar constitui uma importante dimensão da educação, uma vez que, por meio dela, observam-se a escola e os problemas educacionais, globalmente, e se busca promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais (Lück, 2000). Compete à gestão escolar realizar planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, orientadas para promoção da aprendizagem e formação dos estudantes (Lück, 2009).

Neste Contexto, a Secretaria de Estado da Educação lança o Guia Orientador Pedagógico de Rondônia: Avança Rondônia, cuja premissa para a educação é a excelência em gestão e tecnologia em gestão educacional - TGE. Assim, a excelência em gestão, conforme proposto no Guia, é compreendida como “uma abordagem que busca assegurar que todas as dimensões da administração e operação de uma escola sejam conduzidas com altos padrões de qualidade e eficiência. Adotar a excelência em gestão como premissa significa comprometer-se com práticas e processos que promovem um ambiente educacional eficaz, equitativo e propício ao aprendizado. Esta premissa abrange desde a administração de recursos até o desenvolvimento profissional dos educadores, sempre visando a melhoria contínua da qualidade educacional”.

Nesse sentido, a TGE proporciona o emprego de ferramentas tecnológicas indispensáveis para a promoção da excelência em gestão escolar, pois requer de todos os profissionais que compõem a equipe escolar, a adoção de posturas e atitudes de envolvimento numa perspectiva que eleva os profissionais da escola a uma condição de corresponsabilidade, não apenas pelo projeto escolar, mas pela própria realização do projeto de vida dos estudantes, no qual todos se percebem fundamentais para a sua constituição. Portanto, ao mesmo tempo em que se reconhecem valorizados pela relevância da sua tarefa educativa, sentem-se igualmente comprometidos a realizá-la.

A implantação da TGE, por meio do planejamento coletivo dos objetivos a serem alcançados na gestão escolar, como também das ações que serão realizadas a curto, médio e longo prazos, determinando os meios e os fins para se desenvolver o projeto educativo na prática é compreendida como ação coletiva que assegura aos participantes o conhecimento do processo pedagógico, no qual todos se sentem parte e colaboram para a construção do projeto educacional. Nesse modelo de gestão envolve-se a comunidade escolar, que é formada pelos docentes, discentes, técnicos administrativos, dentre outros atores, proporcionando a compreensão e definição de objetivos comuns, para que sejam capazes de analisar e refletir o contexto escolar, seus problemas e dificuldades, pensar em soluções e partilhar os saberes, construindo assim, uma gestão escolar de qualidade.

Ressalta-se que o modelo de gestão da TGE apresenta como objetivos: o compromisso com a integralidade da ação educativa; a educação de qualidade; a otimização dos processos administrativos e a gestão de recursos. Quanto à clara definição dos papéis da escola, propõe-se que as ferramentas de gestão como a missão organizacional, as metas, os indicadores, as estratégias, as ações, as práticas e metodologias estejam integralmente alinhadas com todos os envolvidos na execução do modelo organizacional.

Portanto, de acordo com o Guia Orientador Pedagógico “a excelência em gestão educacional, juntamente com a adoção de tecnologias específicas é essencial para elevar a qualidade do ensino e aumentar a eficiência das instituições educacionais.”

Assim, a Seduc definiu no Guia Orientador Pedagógico os princípios da gestão escolar em Rondônia, os quais são:

- “Garantir todas as condições, meios e recursos necessários para o funcionamento adequado da escola, garantindo o direito à aprendizagem de todos os estudantes;
- Fomentar a participação da comunidade escolar, realizar o acompanhamento e a avaliação dessa participação com base nos objetivos de aprendizagem;
- Priorizar a melhoria contínua dos resultados de aprendizagem de todos os alunos;
- Estimular o protagonismo estudantil, incentivando os alunos a participarem ativamente de experiências de aprendizagem e atividades relacionadas a temas de seu cotidiano;
- Zelar pelo clima e pela cultura escolar, concentrando esforços na melhoria das relações interpessoais e na participação ativa de todos.”

## **2.1 Processo Seletivo Simplificado para Diretor Escolar**

A Secretaria de Estado da Educação de Rondônia instituiu, por meio da Portaria nº 122 de 05 de janeiro de 2023, o processo seletivo simplificado interno para seleção de diretores escolares, onde se estabelece critérios técnicos, perfil profissional e análise de desempenho para seleção de diretores escolares nas escolas da Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia.

No Estado de Rondônia, exercem a função de Diretor, os profissionais do Magistério pertencentes ao Quadro Permanente do Pessoal Civil do Estado de Rondônia ou ao Quadro do Governo Federal à disposição do Estado, com vínculo de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, preferencialmente, que tenha graduação em Pedagogia, podendo também ser licenciado em áreas específicas, com pós-graduação em Gestão Escolar ou áreas afins.

Para participar do processo seletivo simplificado interno, visando a nomeação nas funções de diretores das escolas da Rede Estadual de Ensino, os interessados deverão se submeter à análise de currículo e entrevista. Na análise de currículo será observada a atualização profissional do interessado e seus respectivos documentos comprobatórios. Na entrevista serão observados os seguintes critérios: visão sistêmica e senso ético; habilidade de liderança e/ou trabalho em equipe; facilidade de comunicação e persuasão; flexibilidade e disposição para mudanças e pró-atividade e autodesenvolvimento.

O processo seletivo simplificado interno realizado pela Seduc é aberto por meio de edital publicado no Diário Oficial do Estado de Rondônia. As Comissões de Seleção Regionais das Superintendências Regionais de Educação (Super) executam o processo e realizam os procedimentos de análise e entrevista conforme cronograma estabelecido.

A nomeação para a função de diretor ocorre mediante a publicação de decreto pelo Governo do Estado de Rondônia, assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade da Gestão Escolar na Superintendência, bem como a entrega do plano de ação da Gestão Escolar na respectiva Superintendência. O Termo de Compromisso e Responsabilidade da Gestão Escolar contempla cláusulas a respeito das atribuições inerentes à função de Diretor.

Os diretores das Unidades Escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, observadas as incumbências estabelecidas no Artigo 57 da Lei da Gestão Democrática da Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia, Lei nº 3.018 de 17 de abril de 2013, bem como o instituído na Portaria nº 122 de 05 de janeiro de 2023, deverão cumprir no exercício da gestão escolar, todas as atribuições estabelecidas.

### **3 Quem é o Diretor**

Nas escolas da Rede Estadual em Rondônia, quem atua como diretor é o profissional do Magistério pertencente ao Quadro Permanente do Pessoal Civil do Estado de Rondônia ou ao Quadro do Governo Federal à disposição do Estado, com vínculo de 40 (quarenta) horas semanais de trabalho, preferencialmente, que tenha graduação em Pedagogia, podendo também ser licenciado em áreas específicas, com pós-graduação em Gestão Escolar ou áreas afins.

Na perspectiva da gestão de excelência, o diretor escolar deverá ter e demonstrar competência técnica e qualificação para exercer as atribuições que a função exige. O Diretor deve, portanto, acompanhar o processo de ensino, analisar os resultados, promover o compartilhamento de experiências docentes bem sucedidas e incentivar a formação continuada entre o grupo de professores para o aprimoramento das práticas pedagógicas.

O diretor exerce a função de liderar sua equipe, não de forma centralizadora, mas sim descentralizada, onde as decisões são compartilhadas e a autonomia é incentivada, pois tanto o estudante quanto o professor são protagonistas no processo de ensino/aprendizagem, cada um com seus papéis. O diretor é o profissional que coordena e organiza os processos de planejamento e execução das ações para o bom andamento do trabalho de todos na escola, com foco na busca pelo aprendizado dos alunos e uma gestão de excelência com resultados promissores.

#### **3.1 Competências/atribuições do Diretor Escolar**











O diretor escolar exerce um papel fundamental para garantir o sucesso da instituição de ensino. Sua principal atribuição é de assegurar o bom desempenho da escola e de encontrar soluções para os desafios que dificultam o aprendizado dos estudantes.

Além das atribuições administrativas e gerenciais, o diretor escolar desempenha funções essenciais relacionadas à liderança da comunidade educativa, atuando como mediador e coordenador da equipe pedagógica, professores, pais e estudantes, especialmente no processo de elaboração e execução do Projeto Político-Pedagógico (PPP). Nesse sentido, é fundamental que a gestão escolar promova um ambiente participativo, que estimule o envolvimento ativo de todos os atores da comunidade escolar e contribua efetivamente para a melhoria da qualidade do ensino.



As Competências do Diretor Escolar estão descritas na Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar foram aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), um documento que promove o avanço da política de desenvolvimento de lideranças e colabora com as redes na busca de coerência em sua política de formação, seleção e apoio aos diretores, dando clareza sobre o que se espera deles no exercício da função.

## COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|    | <b>1.</b> Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional |    | <b>6.</b> Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros  |
|    | <b>2.</b> Configurar a cultura organizacional com a equipe  |    | <b>7.</b> Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola  |
|    | <b>3.</b> Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis          |    | <b>8.</b> Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade   |
|  | <b>4.</b> Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar   |  | <b>9.</b> Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação  |
|  | <b>5.</b> Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola   |  | <b>10.</b> Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas |

Fonte: Parecer sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar em análise no CNE.

Esse documento define uma matriz de dez competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas, subdivididas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional.

## COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DIRETOR ESCOLAR



### **DIMENSÃO POLÍTICO- INSTITUCIONAL**

- Liderar a gestão da escola
- Engajar a comunidade
- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola
- Responsabilizar-se pela organização escolar
- Desenvolver visão sistêmica e estratégica



### **DIMENSÃO PEDAGÓGICA**

- Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem
- Conduzir o planejamento pedagógico
- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem
- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação
- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional



### **DIMENSÃO ADMINISTRATIVO- FINANCEIRA**

- Coordenar as atividades administrativas
- Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos
- Coordenar as equipes de trabalho
- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola



### **DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL**

- Cuidar e apoiar as pessoas
- Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional
- Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Fonte: Parecer sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar em análise no CNE.

No Estado de Rondônia, a Seduc definiu as atribuições do diretor escolar por meio do Termo de Compromisso e Responsabilidade, o referido Termo é assinado pelo diretor após a publicação do Decreto de nomeação. O Termo consta na Lei de Gestão Democrática, Lei nº 3.018/20213 e na Portaria 122/2023.

## **4 Gestão Democrática e seus Mecanismos**

A gestão das escolas de rede pública no Brasil parte do princípio da gestão democrática, conforme estabelece a Lei nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996, em seus artigos:

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: [...].

O Art. 14, apresenta como um dos princípios da gestão democrática a participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola e a participação da comunidade escolar e local em Conselhos Escolares. Os mecanismos de gestão democrática possibilitam a participação direta ou por representatividade da comunidade escolar, é um espaço aberto ao diálogo. O Conselho Escolar e o PPP são os principais mecanismos para uma gestão democrática no contexto escolar.

A Lei 3018, de 17 de dezembro de 2013, em seu artigo 9º enfatiza que a Gestão Democrática será efetivada por intermédio dos seguintes mecanismos de participação:

- I - Conselho Escolar;
- II - Projeto Político Pedagógico - PPP e
- III - Grêmio Estudantil.

O Conselho Escolar é um canal de participação significativo na mobilização da comunidade escolar. É um instrumento fundamental para a efetivação da gestão democrática e participativa, deve ser um elo entre a escola e a comunidade escolar, é o órgão máximo de decisão na escola. O Conselho Escolar tem a responsabilidade de garantir que o direito à educação aconteça de forma efetiva e tem o dever de acompanhar todo o processo de tomada de decisões dentro do espaço escolar.

O Projeto Político Pedagógico, como instrumento da gestão democrática, é um espaço privilegiado de participação da comunidade escolar em sua elaboração. O PPP tem como função estabelecer uma diretriz que norteia todo o fazer pedagógico e administrativo da escola, retratando a verdadeira identidade da instituição escolar. Cabe ao Conselho Escolar possibilitar à comunidade escolar e local a participação na construção e/ou atualização do PPP.

O Grêmio Estudantil é um importante instrumento de participação dos estudantes nas atividades que a escola realiza em conjunto com os conselhos escolares, como parte de um processo de democratização na construção de sujeitos que exerçam o protagonismo juvenil. O Grêmio Estudantil enquanto mecanismo da gestão democrática tem como função principal contribuir para o ensino de qualidade por meio das reivindicações dos estudantes.

O Conselho Escolar, Projeto Político Pedagógico e o Grêmio Estudantil são formas de participação coletiva, que permeiam o processo educacional, garantindo a valorização das culturas, fortalecendo o caráter democrático da gestão escolar.

## **5. Liderança: Uma Ferramenta da Gestão Democrática**

A Liderança enquanto ferramenta de gestão é de fundamental importância para efetivação da gestão democrática. Liderar na gestão escolar requer saber pedagógico, conhecer o fazer pedagógico. Na gestão democrática, a educação é tarefa de todos.

A liderança do diretor deve ser compartilhada, delegando responsabilidades e monitorando o desenvolvimento e os resultados. Segundo Lück (2009), o gestor escolar é o líder e orientador principal da vida da escola e toda sua atividade educacional. O papel de líder do diretor compreende todas as dimensões da escola, a política-institucional, dimensão pedagógica, dimensão administrativo-financeira e a dimensão pessoal e relacional. Nessa perspectiva, chamamos de liderança a dedicação, os valores, a visão e os princípios que inspiram toda a comunidade escolar a trabalhar conjuntamente para atingir metas coletivas.

Assim, o diretor como principal articulador tem a responsabilidade de mediar, cuidar, conhecer e envolver toda a comunidade escolar para alcançar o objetivo final que é criar um ambiente propício para a melhoria do ensino. A liderança do diretor é que garante a atuação democrática, efetiva e participativa do conselho escolar, na construção ou atualização do PPP e do grêmio estudantil.

## 5.1 Liderança Transformacional

A liderança transformacional é caracterizada pela transformação que o líder promove no ambiente. Na gestão escolar esse estilo de liderança é um instrumento que promove mudanças significativas na cultura organizacional e na qualidade do ensino.

Na perspectiva pedagógica, a liderança transformacional trata da responsabilidade do diretor em motivar, inspirar e incentivar suas equipes a inovar para melhorar o desempenho escolar e os índices educacionais. Um diretor líder precisa ser capaz de engajar seus técnicos e professores, ajudá-los a desenvolver suas habilidades e extrair o máximo potencial de todos aqueles que estão sob sua coordenação.

Os principais elementos deste tipo de liderança são: influência realizada; motivação inspirada; estímulo intelectual; e consideração individualizada. O principal objetivo é liderar pelo exemplo, o que significa ser um bom líder, que aplica na prática tudo o que prega no dia a dia para os seus liderados.

Ao entrarmos em uma escola, já podemos observar as características do diretor, pois a marca da administração e da liderança fica evidente em todos os seus espaços. Escolas que apresentam um ambiente tranquilo e, portanto, propiciam boas condições de ensino e aprendizagem, são aquelas em que o diretor é líder e bom administrador.

## 5.2 Liderança Pedagógica do Diretor

Liderança pedagógica está relacionada à melhoria do ensino e da aprendizagem, pautando-se em um trabalho centrado em planejar, organizar e avaliar o currículo, o ensino, a aprendizagem e o desenvolvimento profissional dos professores.

A liderança pedagógica pode ser desenvolvida para promover práticas transformadoras na escola. Ela destaca-se por impactar diretamente o desempenho dos estudantes, a qualidade do ensino e a promoção de uma cultura de aprendizagem colaborativa e práticas que envolvem toda a comunidade escolar.

Assim, a liderança pedagógica do diretor é um elemento-chave para o engajamento de todo o coletivo da escola, assegurando que todas as decisões sejam fundamentadas no diálogo e na participação ativa de toda a comunidade escolar. O exercício dessa liderança pelo diretor fomenta o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade, o que fortalece o vínculo entre todos que fazem parte da equipe.

Nessa perspectiva, fica evidente que a liderança pedagógica é um componente indispensável para o sucesso da escola em todas as suas dimensões. Isso implica foco nas práticas pedagógicas, supervisão das aulas e o apoio contínuo aos professores, gerando resultados mais significativos.

As reuniões coletivas são um espaço valioso para o fortalecimento das práticas de liderança pedagógica. São momentos importantes de apoio, orientação e tomadas de decisões pedagógicas, engajando a todos na busca de melhores resultados educacionais.

## 6. Gestão de Tempo

O diretor escolar precisa refletir de forma cuidadosa e estratégica sobre quais ações são verdadeiramente essenciais para o desenvolvimento da escola. O mapeamento das demandas deve estar em sintonia com a dinâmica escolar, garantindo que cada decisão contribua para um ambiente de aprendizagem mais eficiente e acolhedor.

Compreender que ser um bom gestor significa garantir uma gestão eficiente do tempo e promover a articulação entre os diferentes segmentos da comunidade escolar, tanto interna quanto externamente. Para que a gestão seja eficaz, é fundamental que todos os envolvidos, se reconheçam como corresponsáveis pelo sucesso da escola. Assim, como explica Flores (2011) “ A gestão do tempo pode ser descrita como um processo de gerenciamento de tarefas durante as ações da vida. Serve para apoiar as pessoas em suas buscas por eficiência (produtividade) e eficácia (resultados)”.

Nessa perspectiva, a gestão democrática está ligada à organização do tempo, pois exige planejamento e ações que estimulem a participação de toda a comunidade escolar. Isso significa que a comunidade escolar, composta por professores, estudantes, familiares, equipe pedagógica, direção e demais funcionários, deve ser reconhecida como um grupo de sujeitos ativos no processo de gestão. Quando todos participam das decisões da escola, há maior clareza e compreensão do papel de cada um na construção de um ambiente educacional de qualidade.



Para evitar a sobrecarga diante de tantas demandas urgentes e emergentes, é essencial organizar a rotina por meio de uma Agenda de Trabalho, que deve incluir reuniões periódicas, com temas e pautas bem definidas, em dia fixo para sua realização. Dessa forma, todos se sentem parte do projeto educacional e corresponsáveis pelo aprendizado dos estudantes.

É recomendável que o cronograma das reuniões estabeleça um tempo de duração adequado, o ideal é que cada encontro tenha entre uma hora e uma hora e meia. Se a reunião ultrapassar duas horas, é importante revisar a pauta, dividi-la em tópicos menores e agendar reuniões mais frequentes para manter a objetividade e a produtividade. A organização eficiente das reuniões contribui para a construção de um ambiente colaborativo.

CRONOGRAMA DE REUNIÕES				
GRUPOS/PERÍODOS	SEMANAL	MENSAL	BIMESTRAL	SEMESTRAL
<b>Chefe de Seção Pedagógica</b>	Toda segunda-feira das 9h às 11h			
<b>Professores</b>				
<b>Agente de Alimentação</b>		Primeira sexta-feira do mês das 9h às 10h30		
<b>Secretaria da escola</b>		Primeira quinta-feira do mês das 11h às 12h30		
<b>Coordenador Pedagógico</b>		Última sexta-feira do mês das 15h às 16h30		
<b>Reunião de pais</b>			Ao final de cada bimestre	
<b>Reunião administrativa</b>				Ao final de cada semestre

É importante compartilhar a programação anual impressa para que todos possam se organizar com antecedência. Além disso, enviar comunicados próximos às datas marcadas ajuda a lembrar os compromissos.

Um diretor que ainda não tem o hábito de se reunir separadamente com cada equipe da escola pode achar que não há muito a ser discutido. Quando o diretor amplia as discussões para temas de outras áreas e envolve todos nas decisões, ele fortalece a gestão democrática e promove uma escola mais participativa e organizada.

No cotidiano escolar, sempre surgem imprevistos, mas é essencial planejar as ações prioritárias para manter o foco na gestão voltada à aprendizagem dos estudantes. Muitas situações podem ser resolvidas com um trabalho em equipe, definindo objetivos, delegando tarefas e acompanhando os resultados.

É importante que o diretor acompanhe de perto as atividades da escola, garantindo que os planos e ações sejam colocados em prática no cotidiano escolar.



## 6.1 Gestão do Clima e Cultura Escolar

O clima e cultura escolar são conceitos multidimensionais formados de uma variedade de fatores que são influências causadas pelo modo de ser e de fazer da própria escola. Cada escola possui um modo de ser, possui uma história diferenciada, uma identidade e imagem própria, explicável por um conjunto de fatores e de características subjetivas, devido às dinâmicas sociais que ocorrem em seu interior. Assim, a identidade escolar resulta da natureza do processo educacional.

O clima escolar condiz com as percepções dos professores, estudantes, equipe gestora, funcionários e famílias, ou seja, influenciando na qualidade de vida de toda comunidade escolar e do processo de ensino e aprendizagem dos estudantes.

O clima escolar negativo é um risco para a qualidade de vida escolar, nesse contexto, problemas poderão aparecer e atrapalhar o processo de ensino e aprendizagem. Tal situação pode ser assim representada:



Sobretudo, precisamos focar na promoção do bem-estar de toda comunidade escolar, para o desenvolvimento de ações construtivas. Saber investir na qualidade do clima escolar positivo, é pensar em uma gestão aberta a mudanças que promovam a valorização e participação de todos da escola, tendo um olhar acolhedor no exercício constante do diálogo e do trabalho coletivo, primando por uma comunicação clara e transparente.



O clima escolar pode ser avaliado por meio de observações, entrevistas, grupos focais, questionários, dentre outros. Faz-se necessário que as vozes dos diferentes atores da comunidade escolar sejam ouvidas, para realização de uma avaliação que englobe os vários aspectos que abrangem a instituição educativa, em suas características, estrutura, organização, relações e objetivos. O clima escolar apresenta oito dimensões que são inter-relacionadas.

#### DIMENSÕES DO CLIMA ESCOLAR

DIMENSÃO	CONCEITO	GRUPO
1. Relações ensino aprendizagem	Esta dimensão se assenta na percepção da escola como um lugar de trabalho efetivo com o conhecimento, que investe no êxito, motivação, participação e bem-estar dos estudantes, promovendo o valor da escolarização e o sentido dado às aprendizagens. A atuação eficaz de um corpo docente estável e a presença de estratégias diferenciadas, que favoreçam a aprendizagem de todos, e o acompanhamento contínuo.	Estudantes Professor Equipe Gestora



2. Relações sociais e conflitos na escola	Esta dimensão trata das relações, dos conflitos e da percepção quanto à qualidade do tratamento entre os membros da escola. O clima relacional é resultante das relações positivas que ocorrem nesse espaço, das oportunidades de participação efetiva, da garantia do bem-estar, respeito e apoio entre as pessoas, promovendo continuamente o sentimento de pertencimento.	Estudantes Professor Equipe Gestora
3. Regras, sanções e segurança na escola	Esta dimensão diz respeito às percepções dos gestores, professores e alunos em relação às intervenções nos conflitos interpessoais na escola. Compreende a ordem, a justiça, a tranquilidade, a coerência e a segurança no ambiente escolar.	Estudantes Professor Equipe Gestora
4. Situações de violências entre estudantes	Esta dimensão trata da identificação de situações de violências nas relações entre estudantes.	Estudantes
5. Escola, família e comunidade	Refere-se à percepção da qualidade das relações entre escola, família e comunidade, compreendendo o respeito, a confiança e o apoio entre esses grupos.	Estudantes Professor Equipe Gestora
6. Escola e a Infraestrutura física	Refere-se à infraestrutura e ao espaço físico da escola, de seu uso, adequação e cuidado, bem como os equipamentos, mobiliários, livros e materiais estão preparados e organizados para favorecer a acolhida, o livre acesso, a segurança, o convívio e o bem-estar nesses espaços.	Estudantes Professor Equipe Gestora
7. As relações com o trabalho	Trata-se dos sentimentos de satisfação e motivação da Equipe Gestora e professores em relação a seu ambiente de trabalho e as funções que desempenham.	Professor Equipe Gestora
8. A gestão e a participação	Refere-se a percepção quanto à qualidade dos processos empregados para identificação das necessidades da escola, intervenção e avaliação dos resultados, bem como a organização e articulação entre os diversos setores e atores que integram a comunidade escolar, no sentido de promover espaços de participação e cooperação, na busca de objetivos comuns.	Comunidade Escolar

Fonte: Adaptação do GEPEM – Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Moral – UNESP/UNICAMP

## 6.2 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas nas escolas é um dos pilares da gestão escolar. Gerenciar pessoas é muito diferente de gerenciar sistemas ou operações. Para Chiavenato (2010) “ Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de inteligência, de vitalidade, ação e proação”.

Pessoas apresentam subjetividade e trazem suas bagagens de aprendizados, crenças e valores. São elas que tomam as decisões, comunicam, lideram e supervisionam. Assim, em um ambiente amigável e aberto a trocas que permita à escola cumprir sua missão, objetivos e metas, fundamentados nos seus valores, será sempre um espaço mais saudável possibilitando melhores resultados.

Compete ao diretor promover um ambiente aberto ao diálogo, respeitoso e inclusivo, onde as responsabilidades e ações de cada um estejam claramente atribuídas pelo coletivo e o respeito profissional seja cultivado acima das divergências.

Na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação dos estudantes, o diretor não deve negar os conflitos, mas mediar dialeticamente, pois são inerentes à condição humana emancipada e resultam da pluralidade dos saberes e visões de mundo, que constituem a riqueza da instituição.

A escola é uma organização social complexa que, nas suas múltiplas dimensões, depende de pessoas para assegurar a sua existência e o seu bom funcionamento. As pessoas são a razão de existir da escola e precisam trabalhar e atuar juntas, integrando-se num objetivo comum, construindo visões e estabelecendo objetivos e avaliando desempenho.

Compete ao diretor coordenar as equipes de trabalho. Nesse sentido, destacamos, na dimensão pessoal e relacional, práticas e ações esperadas inerentes à função do diretor.



Desse modo, fica claro a importância do diretor nas relações estabelecidas no ambiente escolar, pois ele é o regente da orquestra, ditando o ritmo em que a equipe deve trabalhar. Em um ambiente onde o diálogo é estabelecido de forma clara, os conflitos são resolvidos com mais facilidade e superados.

A Gestão escolar refere-se ao processo de planejamento, organização, coordenação e controle de recursos, atividades e pessoas, com o intuito de alcançar as metas e objetivos estabelecidos. E o diretor da escola precisa ter a capacidade de ser profissionalmente imparcial, justo e respeitoso, atuando nas mais diversas circunstâncias, buscando soluções contextualizadas, promovendo relacionamentos positivos e uma colaboração efetiva entre os membros da comunidade escolar.

### **6.3 Gestão de Acompanhamento e Monitoramento com foco na Aprendizagem**

Para um processo de ensino-aprendizagem ser eficaz é essencial que aconteça o acompanhamento e o monitoramento das ações desenvolvidas no cotidiano escolar. O monitoramento é um processo sistemático que envolve observação contínua de dados e quando esses dados fazem parte de um sistema de informação e são tratados estatisticamente são denominados indicadores.

Os indicadores na educação, de acordo com Fletcher (1995), dizem respeito ao processo de ensino, objetivos, metas e resultados. Assim, monitorar implica acompanhar o desempenho das aprendizagens dos alunos por meio de um conjunto de instrumentos avaliativos.

Portanto, os resultados das avaliações externas podem trazer informações aos gestores e demais atores envolvidos com o processo educativo, indicando prioridades e fragilidades para traçar estratégias que visem o desenvolvimento de ações eficazes para melhorar o desempenho dos estudantes.

Os resultados do monitoramento devem nortear as decisões em todos os níveis da gestão escolar, materializando-se nos resultados educacionais. Dessa forma, a participação ativa do diretor em articulação direta com os pares que formam a equipe gestora são responsáveis pela elaboração do Plano de Ação para o acompanhamento das aprendizagens dos estudantes.

Na agenda de trabalho da equipe gestora é necessário que se garanta espaços/tempos de reflexão sobre essa ação para o acompanhamento efetivo das aprendizagens, propondo estratégias para a superação dos desafios e dificuldades detectados. Pois, as decisões para serem assertivas precisam de dados registrados de forma organizada e atualizada. A interação entre toda a equipe escolar é necessária para realizar o acompanhamento. Pois, todos são responsáveis, em suas diferentes funções, pela aprendizagem dos estudantes.

O Monitoramento da aprendizagem deve estar contemplado nas ações da escola e em seus documentos oficiais, como Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar, bem como, ter um espaço privilegiado na formação continuada.

Dessa forma, a participação ativa dos gestores educacionais torna-se essencial na identificação, enfrentamento e mitigação dos desafios relacionados à educação, com destaque para o acompanhamento e monitoramento focados na aprendizagem dos estudantes. Seu papel central consiste em garantir um ambiente que favoreça o aprendizado e o desenvolvimento integral dos estudantes.

Cabe ao diretor a responsabilidade primordial de estruturar a instituição e gerenciar as implicações decorrentes desse processo, é de suma importância que os diretores possuam a habilidade de distribuir tarefas de forma eficiente, ao mesmo tempo, em que supervisionam o desempenho de cada indivíduo envolvido. Incluir todos os atores na avaliação dos resultados internos e externos da instituição educacional não apenas alivia a pressão sobre o diretor, mas também promove um senso de corresponsabilidade e participação entre todos os envolvidos.

É fundamental também que o diretor escolar promova a participação ativa dos pais, reconhecendo-os como elementos essenciais no processo educacional, enquanto estimula os estudantes a assumirem um protagonismo cada vez mais expressivo. Para isso, é necessária uma abordagem de aprendizagem que valorize o trabalho em equipe e busque fortalecer vínculos horizontais e significativos entre pais, professores, alunos e equipe gestora.

- **Projeto Político Pedagógico**

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é concebido como um instrumento de gestão e de compromisso político e pedagógico coletivo, elaborado pela escola de forma participativa, com a finalidade de indicar o caminho a ser percorrido para realizar, da melhor maneira possível, a sua função social. É um conjunto de diretrizes organizacionais e operacionais que expressam e orientam as práticas pedagógicas e administrativas da escola, obedecendo à legislação vigente.

De acordo com a Lei nº 3.018, de 17 de abril de 2013 e alterações no Art. 48, o PPP é um instrumento que propicia a organização e a participação da comunidade escolar de forma coletiva e democrática, assim como a discussão dos problemas das escolas e suas possíveis soluções.

Nesse sentido, o PPP é projeto porque reúne propostas de ação concreta a executar durante determinado período de tempo; é político por considerar a escola como um espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir; é pedagógico porque define e organiza as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

A Secretaria de Estado da Educação/SEDUC compreende que a construção do PPP, deve ser alicerçada na relação pedagógica que se inicia na sala de aula, fundamentada no diálogo e na reflexão crítica e criativa. Pois, a identidade escolar é construída na relação dialógica entre todos os envolvidos. Dessa forma, o PPP contribui para a consolidação da gestão democrática da escola.

A construção/atualização do PPP é uma oportunidade para que toda a comunidade escolar reflita sobre as mudanças e apontem quais os caminhos possíveis, partindo do que vivenciam e da realidade escolar. Nessa perspectiva, construí-lo, executá-lo e avaliá-lo é tarefa da escola.

- **Regimento Escolar**

O Regimento Escolar é um documento orientador, que envolve a organização didática, pedagógica, administrativa e disciplinar da escola, o qual é regulamentado pela Resolução nº435/08 CEE/RO e pela Portaria nº 2.275/2017 - GAB/Seduc, com vistas a assegurar cumprimento das finalidades da educação escolar. É um instrumento prático, de natureza legal, individualizador e de caráter obrigatório. Normatiza o funcionamento da escola, estabelece direitos e deveres que integram a conduta daqueles que compõem a comunidade escolar.

Nesse sentido, o Regimento Escolar deve ser elaborado em conjunto com a comunidade escolar, observadas a legislação de ensino vigente, as normas estabelecidas pelo Conselho Estadual de Educação de Rondônia - CEE/RO e pela Seduc. Estrutura-se como instrumento dinâmico, democrático, flexível, sujeito a mudanças e atualizações, sempre que se fizer necessário. As alterações realizadas no Regimento, devem ser submetidas à aprovação do Conselho Escolar, com registro em ata e encaminhado à Superintendência Regional de Educação - Super, para análise e envio à Seduc, objetivando a elaboração de Parecer Técnico e posterior confecção de portaria de homologação com publicação no Diário Oficial do Estado de Rondônia.

## 7 Formação Continuada

O contexto educacional atual exige diretores escolares preparados para enfrentar os desafios complexos que permeiam o ambiente escolar. Vislumbra-se diretores capazes de desenvolver uma educação de qualidade aos estudantes, compreende-se que em grande parte isso depende de competência, visão estratégica e capacidade de liderança dos diretores que estão à frente das escolas.

A formação continuada apresenta-se como ferramenta de complementação e preparo do diretor, e de sua equipe escolar, objetivando o enfrentamento dos desafios educacionais no contexto escolar. Conforme Nascimento (2016), o desenvolvimento profissional é um processo que almeja contribuir na melhoria da atividade dos profissionais da educação, perpassando a história de vida do professor, sua formação inicial, as condições sob as quais o mesmo exerce a sua atividade profissional, além das indagações pertinentes às questões pessoais e profissionais docentes. Esses fatores influenciam na ampliação dos conhecimentos relativos à profissão e questões práticas, além da ampliação de estratégias que tendem a subsidiar a melhoria do trabalho dos profissionais na escola.

O diretor escolar coordena ações indispensáveis ao bom funcionamento do ambiente escolar, seu perfil evoluiu ao longo dos anos, acompanhando a expansão das funções e a modernização dos processos e concepções educacionais. Nesse sentido, observa-se um aumento constante de responsabilidades e tarefas, exigindo conhecimentos e habilidades específicas para atender às demandas crescentes de sua atuação profissional.

Luck (2000), afirma que o conceito de gestão escolar supera a abordagem reducionista da administração, uma vez que recai à gestão da escola mobilizar recursos materiais e humanos, influenciar no clima organizacional da instituição fomentando a participação de todos no processo de tomada de decisões da escola, atuar como líderes pedagógicos acompanhando e avaliando os programas pedagógicos, bem como o resultado do desempenho dos estudantes (LUCK, 2001).

Nesse sentido, diante das novas exigências atribuídas ao cargo de diretor escolar se faz necessário o investimento no processo de formação desses profissionais, pois o atual modelo organizacional de trabalho no interior das escolas, bem como as demandas atuais da educação, exigem atitudes e habilidades específicas do cargo de diretor e que para seu preparo é necessário uma formação sólida que atenda de fato às necessidades cotidianas das escolas.

Nesse contexto, Nóvoa (2009), expõe a relevância da instauração de um ambiente colaborativo e de compartilhamento de experiências exitosas, bem como de dilemas que permeiam a profissão, investindo em redes de trabalho coletivas embasadas no diálogo e na partilha, potencializando a reflexão crítica, na objetividade de redirecionamento de ações e práticas que tornem a escola um ambiente democrático e participativo.

A formação continuada, de acordo com Imbernón (2010), será legítima quando contribuir para o desenvolvimento profissional do professor no âmbito de trabalho e de melhoria das aprendizagens profissionais.

Portanto, a formação continuada do diretor escolar deve ir além do conhecimento pedagógico, abrangendo questões específicas da função que forneçam os subsídios necessários para que o profissional possa tomar decisões, conduzir ações e avaliar cenários de forma eficaz, garantindo o bom funcionamento da escola. Essa formação, com um enfoque inovador, deve ser fundamentada na prática profissional e abordar aspectos como liderança, gerenciamento financeiro, processos administrativos, entre outros.



A Secretaria de Estado da Educação estabelece nos editais de Processo Seletivo Simplificado Interno para diretor, que os aprovados e nomeados, como diretor, obrigatoriamente, deverão participar dos cursos de formação continuada promovidos tanto pelas Superintendências quanto pela Seduc. De acordo com o Artigo 50, da Lei 3.018/13, quando trata da organização do Projeto Político Pedagógico, está contido sobre a formação continuada no inciso VIII - o programa de formação continuada dos profissionais da educação, regentes e não regentes; há uma obrigatoriedade legal de que a escola deve promover também a formação continuada.



## 8 Plano de Ação da Gestão Escolar

O Conselho Nacional de Educação definiu uma matriz de dez competências gerais, do diretor escolar, que estão organizadas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional.

No Estado de Rondônia a Seduc publicou a Portaria nº 122/2023, que em seu Art. 6º. regulamenta a assinatura do Termo de Compromisso e Responsabilidade da Gestão Escolar e a entrega do Plano de Gestão na Superintendência Regional de Educação, o qual deverá ser executado pelo diretor escolar, na escola para qual ele foi nomeado.

O plano de ação da Gestão Escolar é um instrumento que deve ser elaborado anualmente e revisto periodicamente, para o cumprimento das metas estabelecidas, pela Seduc, bem como para escola, este documento permite o acompanhamento e monitoramento das ações da gestão escolar, com o objetivo de melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido pela equipe da escola, garantindo que as práticas desenvolvidas na escola estejam sempre direcionadas a assegurar a aprendizagem dos estudantes.

O plano de ação da Gestão, abrange diversas dimensões da gestão escolar, deve estar integrado ao Projeto Político Pedagógico, considerando o diagnóstico situacional da instituição escolar. O objetivo do plano de ação, é enfrentar os desafios identificados no PPP, buscando estratégias para aprimorar a qualidade do ensino, sempre alinhado à missão, visão e valores da escola. É fundamental que o plano de gestão estabeleça, de forma clara, os objetivos, metas e ações a serem realizadas, bem como os responsáveis pelas ações, cronograma e os recursos necessários para alcançar as metas propostas. Segue roteiro para elaboração do referido plano:



O Plano de Ação da Gestão Escolar é um instrumento norteador do trabalho da escola, rumo aos objetivos e metas estabelecidos, que visa o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento do processo pedagógico, cujos princípios devem conectar objetivos, prioridades e resultados. Conforme Padilha (2001), destaca, o ato de planejar é um processo reflexivo que envolve tomada de decisões, previsão de necessidades e racionalização de recursos, visando a concretização de objetivos em prazos definidos, com base em avaliações.

Portanto, é fundamental que o Plano de Ação da Gestão Escolar seja executável, centrado no estudante, com metas e objetivos bem elaborados e alinhados com o contexto da comunidade, para que se possa assegurar o sucesso das aprendizagens dos estudantes. É fundamental que para a construção desse Plano de Ação, seja utilizadas ferramentas metodológicas que venham apoiar a elaboração, apresentamos a seguir um método para a elaboração de um planejamento eficaz.

### **PDCA: Um Método para a Melhoria Contínua da Gestão Educacional e Escolar**

O diretor escolar, responsável pela gestão da escola, precisa lidar com muitos desafios todos os dias. Entre eles estão desde a gestão de recursos humanos e materiais até a implementação de políticas educacionais, passando pela necessidade de garantir a qualidade do ensino e a inclusão de todos os estudantes. Segundo Paladini (2004), “Qualidade é um processo contínuo que visa o aperfeiçoamento dos processos diários da organização, indicando a necessidade de que sejam realizadas constantes avaliações do que está sendo feito”.

Assim sendo, a complexidade desses desafios exige a busca constante por soluções inovadoras, que considerem uma diversidade de contextos. E essas soluções só podem ser alcançadas por meio de uma visão sistêmica e estratégica. Isso implica entender a escola como um organismo vivo, no qual todas as partes estão interligadas e cada ação tem impacto sobre o todo.

A melhoria contínua constitui um processo sistemático que se inicia quando as metas previamente estabelecidas são atingidas. A partir desse ponto, torna-se necessário reavaliar os objetivos alcançados, reformular metas e propor novos desafios, com base em procedimentos atualizados. Nesse contexto, destaca-se a aplicação do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir), do inglês: Plan - Do - Check - Act. Método, amplamente utilizado por organizações como uma metodologia de gestão voltada para a qualidade e a eficiência operacional e que pode ser utilizado na Educação Básica para a melhoria contínua da gestão escolar e educacional.

No PDCA (Plan, Do, Check, Act), a eficácia refere-se à capacidade de alcançar os objetivos estabelecidos no planejamento (Plan). Ou seja, um processo ou ação é considerado eficaz quando gera os resultados esperados, independentemente dos recursos utilizados. No PDCA existe uma diferenciação entre Eficácia e Eficiência.

- Eficácia: Foca no resultado, ou seja, atingir a meta planejada;
- Eficiência: Foca no processo, ou seja, atingir a meta com o melhor uso possível dos recursos (tempo, dinheiro, equipe, materiais).

No contexto do PDCA, a eficácia é avaliada principalmente na fase Check (Verificar), onde se analisa se as metas foram atingidas. Se não forem, a fase Act (Agir) deve propor melhorias para corrigir os desvios e garantir a eficácia do processo. Suas etapas promovem uma cultura organizacional que:

- busca melhorias contínuas a partir de uma visão estratégica e sistêmica da gestão;
- contribui para tomadas de decisão mais objetivas, baseadas em dados e evidências;
- torna os processos internos eficientes, facilitando o alcance de resultados;
- proporciona a participação e a responsabilização de todos, garantindo a incorporação de diferentes opiniões e contribuições, o que promove envolvimento e senso de pertencimento.





#### • Etapa PLAN (Planejar)

O planejamento é o processo de elaboração de um plano de ação. Principal realização desta etapa, o plano é a bússola de todas as ações, determina os objetivos a alcançar e mantém todos na direção da melhoria da aprendizagem dos estudantes. O processo de planejamento é o momento em que o coletivo levanta e escolhe as problemáticas.

#### • Etapa DO (Executar)

A execução do que foi planejado é fundamental para legitimar a importância das soluções propostas e a eficácia na resolução dos problemas identificados. É na execução que as teorias se confrontam com a realidade, revelando se as ideias pensadas são capazes de gerar transformação. Portanto, a execução é o estágio em que se verifica se as soluções propostas são possíveis e estão alinhadas com as necessidades e as condições das escolas.

Durante essa etapa, é importante o monitoramento constante da execução das ações, com intervenções pontuais para resolver dificuldades da rotina de implementação.

- **Etapa Chek (Verificar)**

Na fase de verificação do ciclo PDCA, é fundamental coletar e analisar os dados que surgem à medida que o plano de ação é executado. Esses dados fornecem ideias valiosas às equipes escolares, indicando se o caminho planejado está sendo percorrido conforme o esperado e se os resultados desejados estão sendo alcançados. A análise cuidadosa dessas informações mostra que as estratégias implementadas estão corretas e orienta as mudanças necessárias para aprimorar o processo educacional.

- **Etapa ACT (Agir)**

Nessa etapa, caso sejam confirmadas as melhorias elas são padronizadas, e o giro é concluído através da revisão do mesmo, caso contrário, se as melhorias não forem confirmadas, retorna-se a fase de planejamento.

## **9 Avaliação do Desempenho da Gestão Escolar/Diretor**

A educação ocupa um espaço indispensável na sociedade, e a qualidade do ensino tem um impacto direto no desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes. Nesse contexto, a gestão eficiente e eficaz torna-se primordial para garantir uma educação de qualidade.

A gestão escolar eficiente e eficaz está relacionada com a organização e planejamento de todas as atividades educacionais, assegurando que os objetivos pedagógicos sejam alcançados. Ela envolve, além da gestão pedagógica, a gestão de recursos financeiros, pessoal/relacional e de infraestrutura. Nesse sentido, um dos aspectos mais relevantes da gestão escolar é a avaliação e monitoramento do progresso do Plano de Ação, que permite ajustar ações e implementar melhorias de forma contínua, objetivando avanços no processo de aprendizagem dos estudantes. Pois, avaliação se refere:

A qualquer processo por meio do qual alguma ou várias características de um aluno/a, de um grupo de estudantes, de um ambiente educativo, de objetivos educativos, de materiais, professores/as, programas etc., recebem a atenção de quem avalia, analisam-se e valorizam-se suas características e condições em função de alguns critérios ou pontos de referência para emitir um julgamento que seja relevante para a educação” (SACRISTÁN; GÓMEZ, 1998, p. 298, grifos do autor).

O ato de avaliar deve ser bem planejado e sua função deve ser bem compreendida por todos os sujeitos envolvidos direta e indiretamente nesse processo, pois avaliar é uma ação complexa, que envolve diferentes pessoas, com diferentes concepções.

Em Rondônia, a Seduc normatiza a avaliação da gestão escolar/diretor, por meio da Lei n. 3.018, de 17 de abril de 2013, que Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia e dá outras providências. Ao tratar sobre as nomeações dos diretores, no Art. 40, faz referência às competências do diretor, trata a avaliação da gestão escolar com foco nos resultados das avaliações internas, externas ligadas às metas a serem alcançadas de acordo com a realidade de cada escola, conforme segue:

§ 1º. O Termo de Compromisso e Responsabilidade da Gestão Escolar contemplará cláusulas a respeito das atribuições inerentes à função de Diretor e Vice-Diretor; da gestão escolar em si, e principalmente selando compromisso com a melhoria do desempenho escolar, observados:

III – a aferição do desempenho escolar será realizada anualmente através da utilização do Sistema de Avaliação Educacional de Rondônia – SAERO, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, entre outros indicadores de desempenho que poderão ser utilizados com o intuito de aferir o desempenho das escolas da Rede Estadual de Ensino, observado o plano de metas a ser elaborado de acordo com a realidade de cada escola;

Nesse contexto, a gestão escolar eficaz é de suma importância para o sucesso de qualquer instituição de ensino, e a avaliação da gestão escolar é uma ferramenta fundamental neste processo. Ao estabelecer um plano de ações, com base no diagnóstico escolar, há a necessidade de monitoramento da execução, bem como análise adequada dos resultados das ações, pois isso facilita que diretores e equipes escolares tomem decisões mais assertivas no que se refere a ajustar estratégias e práticas, identificar áreas de melhoria para assegurar a aprendizagem necessária aos estudantes.

A Seduc está organizando um sistema de avaliação para contemplar a aferição dos resultados de cada escola, tendo como referência a necessidade de uma avaliação que envolva todas as dimensões da gestão escolar, considerando a importância de um planejamento cuidadoso, do envolvimento de todos os profissionais da comunidade escolar, e do comprometimento com a melhoria contínua na implementação e avaliação do plano de ação. A busca constante pelo aperfeiçoamento das práticas e das estratégias de gestão escolar é o que conduzirá a instituição de ensino rumo à excelência.

## Referências

BLISS, E. C. Como conseguir que as coisas sejam feitas: o ABC da Administração do Tempo. 4ª ed. RJ: Record, 1993, p. 96.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei nº 9394/96 - Brasília: MEC/SEF, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil. Brasília: SEF/MEC, 1998. V.1. Fonte: Anexo I da Resolução CD/FNDE nº 10, de 18 de abril de 2013.

BRASIL. Governo do Estado de Rondônia. Lei nº 3.018, de 27 de agosto de 2013. Altera a redação de dispositivos da Lei Nº 3.018, de 17 de abril de 2013, que “Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia e dá outras providências”.

CASTRO, Francielly Soares dos Santos; MELO, Geislane Moura; XAVIER, Isabelly Cristine de Oliveira; XAVIER, Rebecca Firmino; FRIEDRICH, Márcia. A Liderança Transformadora do Diretor na Gestão Escolar numa perspectiva Pedagógica. Goiás: Unicamps, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Parecer CNE/CP nº:4/2021. Base Nacional Comum de Competências do diretor escolar - BNC-Diretor Escolar, Brasília, 2021.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico Científico editado pela ANPAE, Goiânia, v. 18, n. 2, p. 163-174, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25486> Acesso em 17 jul. 2018.

FLORES, Gilberto Timm. Gestão do Tempo como Contribuição ao Planejamento Estratégico Pessoal. 148 f. Dissertação ( Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, 2001.

IMBERNÓN, Francisco. Formação continuada de professores. Trad.: Juliana do Santos Padilha. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Instituto de Corresponsabilidade pela Educação. Tecnologia de Gestão Educacional: Princípios e Conceitos; Liderança Servidora e Motivação; Planejamento e Operacionalização. Disponível em: <https://iema.ma.gov.br/wp-content/uploads/2022/11/Tecnologia-de-Gestao-Educacional-TGE.pdf>. Acesso em 10 de abril de 2025.

LIBANEO, José Carlos. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5ª ed. Revista e ampliada. Goiânia: MF Livros, 2008.

LÜCK, Heloisa. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de Seus Gestores. Em Aberto, Brasília/DF, v. 17, n. 72, fev./jun., p. 11-33, 2000. Disponível em: <https://emaberto.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634/2372>. ISSN: 2176-6673. Acesso em: 23 de abril de 2025.

LUCK, H. A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 13-27.

LÜCK, Heloísa. et.al. A escola participativa: o trabalho do gestor escolar. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LÜCK, Heloísa. A Evolução da Gestão Educacional a partir de Mudança Paradigmática 2009ª.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997. 371 p.

NASCIMENTO, Francisco Jeovane do. Professores de Matemática iniciantes: um estudo sobre seu desenvolvimento profissional. 2016. Orientadora: Ivoneide Pinheiro de Lima. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Educação. Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2016.

NÓVOA, Antônio. Professores: imagens do futuro presente. Lisboa: Educa, 2009.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al.. O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. Disponível em: <http://www.issbrasil.usp.br/artigos/ana>. Acesso em: 23 de abril de 2025.

PADILHA, R. P. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola, São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001.

RONDÔNIA. (Estado). Lei n. 3.018, de 17 de abril de 2013. Dispõe sobre a Gestão Democrática na Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br;rondonia:estadual:lei:2013-04-17;3018>. Acesso em: 23, ago. 2024.

RONDÔNIA. (Estado). Resolução n. 435/08 -CEE/RO, de 20 de outubro de 2008. Estabelece normas para elaboração e aprovação dos Regimentos Escolares das instituições do Sistema de Ensino, e dá outras providências.

RONDÔNIA. (Estado). Portaria 122/2023. Institui critérios técnicos, normas, perfil profissional e análise de desempenho para Processo Seletivo Simplificado Interno, para designação de diretores e vice-diretores nas escolas da Rede Pública Estadual de Ensino de Rondônia. Diário Oficial do Estado de Rondônia ed. nº 9 de 13/01/2023.

RONDÔNIA. (Estado). Portaria nº 2275/2017 - GAB-SEDUC, de 14 de agosto de 2017. Estabelece procedimentos necessários para elaboração ou reelaboração, aprovação e homologação dos Regimentos Escolares.

SACRISTÁN, G.; GÓMEZ, A. I. Pérez. Compreender e transformar o ensino. Porto Alegre: Artmed, 1998.

VIDAL, Eloisa; SOARES, Erineuda. Coordenar as equipes de trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 2024.

VIEIRA, Sofia Lerche. Gestão, avaliação e sucesso escolar: recortes da trajetória cearense. Estudos avançados. V.21, n.60, São Paulo, 2007.