



**GOIÂNIA**  
GESTÃO QUE RESOLVE

Secretaria Municipal de  
**EDUCAÇÃO SME**



# MARCO de GESTÃO

## DAS UNIDADES EDUCACIONAIS

da Rede Municipal de  
Educação de Goiânia

UM COMPROMISSO  
COM A **EDUCAÇÃO**  
DO FUTURO  
**EM GOIÂNIA**



VERSÃO 1  
2026





## REALIZAÇÃO

### PREFEITURA DE GOIÂNIA

Prefeito

**Sandro Mabel**

Secretária Municipal de Educação de Goiânia

**Giselle Pereira Campos Faria**

Secretário Executivo

**Jaime Ricardo Ferreira**

Chefe de Gabinete

**Kamilla Aparecida Pereira Segurado**

Superintendente de Gestão da Rede e Inovação Educacional

**Kely Cristina Monteiro Vieira da Silva**

Superintendente Pedagógica

**Tamara Trentin**

Diretor Administrativo

**Alessandro Araújo Medeiros**

Diretor de Gestão de Pessoas

**Vitor Gomes Miziara**

Diretor de Administração Educacional

**Dercy Cordeiro Pereira Júnior**

Diretora Pedagógica

**Elisângela Maria de Oliveira Bertoldo**





Chefia da Advocacia Setorial

**Kaio Ygor Paulino da Silva**

Gerências

Secretaria-Geral

**Rodrigo de Jesus Sousa**

Gerência do Planejamento e Ações Articuladas

**Ilara Pereira**

Assessoria de Comunicação

**Clarislene Paula Domingos**

Gerência de Apoio Administrativo

**Alexandre de Carvalho Pereira**

Gerência de Controle e Prestação de Contas

**Milena Catenassi Santos Nobrega**

Gerência de Compras, Contratos e Convênios

**Marco Túlio Esteves Silva**

Gerência de Elaboração e Execução Orçamentária

**Vânia Cristina Corrêa Gomes**

Gerência de Finanças e Contabilidade

**Kelly Rosa Borges**

Gerência de Patrimônio e Almoxarifado

**Nilza Keller Morloc**

Gerência de Inovação, Captação e Projetos Especiais

**Maria da Luz Santos Ramos**





Gerência de Formação dos Profissionais da SME

**Márcio Carvalho Santos**

Gerência de Inclusão, Diversidade e Cidadania

**Lianna Marya Peixoto Gusmão**

Gerência de Educação Fundamental da Infância e da Adolescência

**Erylene Dayana Moreira de Barros Faustino**

Gerência de Administração, Lotação e Controle de Pessoal

**Ana Cláudia Maione Campos**

Gerência de Carreira, Benefícios, Orientação e Acompanhamento Funcional

**Rita de Kassia da Rocha Borges**

Gerência de Folha de Pagamento

**Elcimar Vilon de Lima**

Gerência de Saúde e Segurança do Trabalho dos Profissionais da SME

**Julyane Marques da Silva**

Gerência do Programa de Alimentação Escolar

**Whanderson Alex Teixeira**

Gerência de Inovação e Tecnologia Educacional

**Gilson Freitas Ferreira**

Gerência de Acompanhamento e Manutenção da Rede Física

**Lucas Ramos Marques Alves**

Gerência de Planejamento e Gestão Educacional

**Fábio Porfirio Silva**

Gerência de Desporto Educacional

**Roberta Alves da Silva**





Gerência de Educação de Adolescentes, Jovens e Adultos

**Emerson Martins**

Gerência de Educação Infantil

**Daniella Borges de Faria Vasconcelos**

Coordenadores das Coordenadorias Regionais de Educação da Rede Municipal

CRE Brasil de Ramos Caiado

**Angelita Maria Pereira Machado**

CRE Jarbas Jayme

**Hérica Carla Alves de Almeida**

CRE Maria Thomé Neto

**Larissa Regiane de Oliveira Rios**

CRE Central

**Clara Luciene Pereira**

CRE Maria Helena Batista Bretas

**Karla Martins Almeida Santos**

Coordenação Técnica

**Ana Flávia Silva de Paula**

Equipe Técnica

**Ana Cristina de Souza**

**Fábio Porfírio Silva**

**Leciane Karita de Oliveira**

**Marcos Antunes Moraes**

**Mércia Rosana Chavier**

**Milene do Amaral Ferreira Vicente**

**Renato Fagundes Pereira**





## Colaboradores

### Apoios Pedagógicos

**Alciene Emídia da Silva**  
**Ana Caroline Santos Bastos**  
**Andrea Cinthia de Oliveira**  
**Bruna Ferreira de Jesus**  
**Bruno Rosa Batista**  
**Caroline Ferraz Gonçalves Modesto**  
**Danusa Gomes dos Santos**  
**Érika de Souza Dias Castro**  
**Fernanda Xavier Rocha de Almeida**  
**Gabriel Ramos Paiva**  
**Helena de Moraes Freitas**  
**Hérica Maria Cunha Menezes Martins**  
**Iris Meire de Souza**  
**Jacqueline Rose de Araújo**  
**Janaína Mocó Lima**  
**José Martins de Castro Filho**  
**Karina Ferezin Turchetto Cruvinel**  
**Kátia de Paula Borges**  
**Luciana Correa Neves**  
**Lucileide Divina Luzini Gondim**  
**Luzivan Oliveira Leite**  
**Maria Luzia Gomes**  
**Maria Márcia Soares dos Santos**  
**Maurício Dias Paes Leme**  
**Mayara Paiva de Souza**  
**Patrícia Marinho Cesar**  
**Paulo Guimarães Júnior**  
**Paulo Sérgio Alves de Leles**  
**Priscilla Bezerra da Silva**  
**Rachel Evangelista Barbosa**  
**Renata Matias Araújo**  
**Ricardo Niteroi Galvão de Souza**

**Rosana Maria Ferreira**  
**Sandro Taka**  
**Tânia da Silva Borges**  
**Thiago Gonçalves Linhares**  
**Valdirene do Nascimento**  
**Viviane Fernandes O. Rezende**  
**Welinton Mendes Magalhães**

### Apoios de Gestão Educacional

**Adriana Abrão Ramos**  
**Adriana da Silva Oliveira Silveira**  
**Ampara Ferreira Barros**  
**Ana Flavia Medeiros**  
**Ana Flávia O. Castro**  
**Betânia dos Passos Oliveira**  
**Camila Prado Santos**  
**Camila Santos Moraes**  
**Claudia Borges**  
**Cristina de Souza**  
**Diego Ferreira**  
**Edson Silva Barbosa**  
**Eliana Vieira Lage**  
**Elizabete Cristina G. O. Carvalho**  
**Fabiana Soares Pimentel Silva**  
**Gleid de Paula Assad**  
**Igor Camargo**  
**Ilsa Cristina da Oliveira**  
**Izabela Stival e Silva**  
**Jeferson Georgetown A. dos Santos**  
**Joel Ribeiro Zaratim**  
**Jordana Silva de Barros**  
**Kelly Amanda de Oliveira Faria**  
**Kelly Cristina de São José e Almeida**



**Licia Araujo Mendes**  
**Longuinha Costa Santos**  
**Luciene Marques Dias Martins**  
**Mara Rubia Gomes de Moraes**  
**Mayara Marce Guimarães**  
**Patricia Ottoni Ferreira Machado**  
**Polyana Neto Leal**  
**Rafaela Segatti Lopes**  
**Raniere André Fernandes**  
**Raquel Peixoto Ferreira Vieira**  
**Samuel Ribeiro Zaratim**  
**Soraya Miranda Muniz**  
**Valéria Batista Rodrigues**  
**Wagner Pedro de Moraes**  
**Waldirene Ribeiro da Silva**

Diretores(as) das Unidades  
Eduacionais da Rede Municipal de  
Educação

CRE Maria Thomé Neto

**Adrielle Priscila de Bessa Pereira**  
**Alba Valéria Bittencourt Cortês**  
**Alcione Araújo da Silva**  
**Alessandra dos Santos Cardoso**  
**Ana Caroline Ribeiro Coleta Pinho**  
**Ana Maria Rodrigues de Souza**  
**Ana Patrícia C. de Menezes Tormin**  
**Anna Christina Alves de Souza**  
**Aparecida Teles de Camargo**  
**Ariádina Raulina Alves Borges Rocha**  
**Asphazia Lourenza Lourenço Crispim**  
**Carla Santos Lourenço de Jesus**  
**Clarisse Silva Costa Vianna Peres**  
**Cleyde Nunes Leite**

**Denise Rodrigues Ribeiro Maciel**  
**Denizy Cristina Rabelo**  
**Diana Coutrim de Lima Marinho**  
**Eliane Souza Matos**  
**Fabiana Guerra Afonso Ala**  
**Fernanda Andrade Alvarenga**  
**Flávia de Fátima Ferreira Almeida**  
**Francione Cardoso**  
**Helen Consuelo Delmondes**  
**Iolanda de Sousa Vargas Soares**  
**Isabella Thayara Irandito de Queiroz**  
**Joselina das Dores Silva**  
**Larissa Silva Moreira do Nascimento**  
**Leda Servato Gomes**  
**Lídia Maria Borges dos Santos**  
**Lívia Alves Branquinho**  
**Marcelo Rodrigues de Paula**  
**Mirna Amorim Silva Borges**  
**Núbia de Cássia Luciano**  
**Olinda Magalhães Albuquerque Rosa**  
**Omar Roni Silva**  
**Osana Lopes de Souza**  
**Patrícia Pereira Sobrinho Mendonça**  
**Paula Cristina Tomé da Silva Ribeiro**  
**Rita de Cássia Rafael Gonçalves**  
**Rony William de Souza**  
**Rosirene Dias Rosa**  
**Samuraya Bady Helou**  
**Sandra Mara de Sousa Campos**  
**Sandra Márcia de Paula**  
**Thamires Nunes Vidal**  
**Wanessa Eva Maciel dos Santos**  
**Zenaide Nascimento Sousa**





CRE Brasil de Ramos Caiado  
**Adriane Barbosa F. S. Marques**  
**Alessandra C. F. Serra**  
**Aline Modesto Pereira**  
**Ana Geralda dos Santos**  
**Ana Maria Pereira Pinto da Silva**  
**Ana Paula P. da Silva**  
**Andréia Pereira de Sousa Boa Sorte**  
**Arianna Moreira dos Santos**  
**Arthur José Martins Gonçalves**  
**Bárbara Santana Dias**  
**Belarmina Queiroz Goulart**  
**Brenda Fonseca de Oliveira**  
**Célia Sousa Luís Castilho**  
**Chirley Lopes Naves de Oliveira**  
**Cíntia Aline Duarte Mendes**  
**Daiane Moraes Passos Almeida**  
**Dallas Mendes S. Cardoso**  
**Deise Lane Dias**  
**Diego Barroso**  
**Diego da Silva Oliveira**  
**Ednanda Marques**  
**Elinalva Gonçalves Rego**  
**Elizabeth Soares da Silva**  
**Flávia Cristina Ribeiro Modanez**  
**Flávia Ferreira da Costa**  
**Franciele Alves da Silva**  
**Francione Almeida de Andrade**  
**Gesilene de Lima Reis**  
**Glauter Morvan do Lago Castro**  
**Hosana Ramos dos Santos**  
**Isabel José das Chagas**  
**Isadora Sales Miranda**  
**Jakeline Gomes da S. de Abreu**  
**Joyce Moraes Santana**

**Kátia Regina S. Barbosa**  
**Letícia Martins da Silva**  
**Liliane Tosta Costa**  
**Luciana Barbosa de Freitas**  
**Luciana Rodrigues Sampaio**  
**Márcia de Souza Costa Amoury**  
**Márcio Roberto de Rezende Júnior**  
**Maria Aparecida Mota Lins**  
**Maria Eleusa Bomfim Carvalho**  
**Maria José de Oliveira Cunha**  
**Marinês Juliana C. Martins**  
**Marlúcia Alves Almeida**  
**Maura J. de Faria Gonçalves**  
**Núbia Christina de Oliveira Melo**  
**Paula Angélica Costa**  
**Rita de Cássia da Silva Gontijo**  
**Rita Maria Ferreira**  
**Roberto Kenedy Vidal**  
**Rozidelma Ribeiro Mendonça**  
**Sandra Aparecida da Silva**  
**Sueli Pereira da Silva**  
**Tatiane Bernardes Cunha**  
**Tiago Simonini Silva**  
**Vilmaci Alves de Oliveira**

CRE Central

**Ádamo Jesus Bernardes Arantes**  
**Amanda Moraes e Pascoal**  
**Andréa Baptista Mota Fernandes**  
**Andreia Barbosa de Andrade**  
**Carla Granieri**  
**Dyrlene Lopes**  
**Edezio Fernandes da Silva**  
**Edilamar Lucineia Alves de Paula**  
**Elaine Antunes de Sousa**





**Eliane da Silva Souza Kochhann**  
**Elisvânia da Cunha**  
**Érica Melhorim**  
**Fabiana Lacerda Costa Takatuka**  
**Fabiane Oliveira Santos**  
**Fernanda Kunert**  
**Genimar Pontes de Melo Mendes**  
**Gislene Gomes Mendes**  
**Ivanice Brito dos Santos**  
**Izabela Mendes Martins**  
**Jacymara Paiva Junqueira de Souza**  
**Jesuane Keila Rodrigues**  
**Joana Darc de Jesus Pereira Martins**  
**Josiane Cândida Pedroso**  
**Juliana Braga Adorno**  
**Larissa Rodrigues Matos Pereira**  
**Lilian Jaqueline de Oliveira Souza**  
**Lívia Aparecida Fernandes da Silva**  
**Lorena Cândida de Oliveira Barbosa**  
**Lorena Silva Soares**  
**Luciana Apolinário Francisco Duarte**  
**Maria dos Reis Dias de Oliveira**  
**Mônica Alves Viali**  
**Nalú Dilene Silva Libânio**  
**Neusarete Santana Campos Silva**  
**Paula Kelly Bezerra Alves**  
**Pollyanna Bárbara Veiga**  
**Regina Araújo Gontijo Vieira**  
**Renata Lorena Vilela de Aguiar**  
**Rita de Cássia Vargas da Silva**  
**Simone Santiago Caetano Alves**  
**Sônia Moura de Moraes Cardoso**  
**Sylvia Rejanny Paz**  
**Thiago do Espírito Santo S. de Paula**  
**Thiago Henrique Gonçalves**

**Valéria Alves da Silva**  
**Washington Luiz Fraga Gomes**  
**Zeila Cárita Gomes de Carvalho**  
  
**CRE Jarbas Jayme**  
**Adail Pinho da Rocha**  
**Adriana Maria de Jesus**  
**Alan Ricardo Duarte Pereira**  
**Alessandra Lopes de Castro Alves**  
**Alessandra Maria Batista Almeida**  
**Alline Ferreira Alves**  
**Ana Rita de Moraes Mendes**  
**Ana Rute Moreira de Araújo**  
**Andréia Chagas e Silva**  
**Andréia Silva Felipe de Freitas**  
**Bruna Daniella C. Ghannoum Garcia**  
**Carlos Santana de Souza**  
**Célia Aparecida de Paiva Amaral**  
**Célia Maria Rocha Barbo**  
**Cristiane do Espírito Santo Pimenta**  
**Cristinie Deise Moraes**  
**Danielle Santos Coutinho de Almeida**  
**Déborah Karla Barbosa Pereira**  
**Edina Martins de Sousa**  
**Edna Aparecida da Silva**  
**Elenir Batista de Miranda**  
**Elisângela Barcel da Silva**  
**Elisângela Figueiredo O. Silva**  
**Eriylene Martins da Silveira**  
**Esmeralda Roncolato Louly**  
**Evelany Brunes de Oliveira**  
**Evelyn de Carvalho P. R. G. Miranda**  
**Fernanda Cecília Rosa**  
**Fernanda Rodrigues A. Rezende**  
**Geise Lima de Almeida**



**Heliza Paulino de Almeida Pavão**  
**Ildenê Rodrigues de Cerqueira**  
**Izerilda Alves Mendes Mendonça**  
**Joselia Barros Reis Moreira**  
**Juliana de Oliveira Fernandes**  
**Juliana de Queiroz Santana**  
**Jupirajara da Silva Brito Corrêa**  
**Kênia Cecília Costa Carneiro Vieira**  
**Keyla Betania Iseke**  
**Larisse Elaine da Silva Santos**  
**Ledson Oliveira Araújo**  
**Leidiane Pereira S. R. dos Santos**  
**Lilian Divina Rodrigues**  
**Lillian Francisquelle Campos Oliveira**  
**Luciana Maria Basso A. Rodrigues**  
**Lucilene Jucá de Sousa Deus**  
**Lucileny Rodrigues da Costa**  
**Maria Clara Rodrigues de Carvalho**  
**Maria de Lourdes Alves Gomes**  
**Maria Eleusa Araujo**  
**Maria Helena Nunes De Almeida**  
**Marisa Dorneles Gomes**  
**Miriã Braga de Paiva**  
**Nilda Vaz da Costa**  
**Patrícia Barros Viana Simonini**  
**Priscilla Côrtes Felipe**  
**Raphael Henricke Pires Ribeiro**  
**Regina Célia dos Santos Oliveira**  
**Rosângela das Graças Ferreira Maciel**  
**Rosângela Ribeiro Rodrigues Rocha**  
**Ruth Ernestina da Silveira Amaral**  
**Saray Guilarducci dos Santos**  
**Silvia de Oliveira Sakamoto**  
**Simone Cristina T. S. Martins**  
**Sirlene Oliveira Trindade França**

**Svetlana Guerreiro Chaves Garrido**  
**Taiana Alves Amorim**  
**Viviane Andrade Lima Monteiro**  
**Washington Luiz Bastos de Souza**  
**Zilda Alves de Oliveira**

CRE Maria Helena Batista Bretas  
**Aline Ferreira Almeida Leda**  
**Aline Urzeda de Almeida Lopes**  
**Ana Paula de Melo Bonifácio**  
**Andréia Umbelina de Oliveira Carrijo**  
**Anellyese Bovo Limonta**  
**Anna Paula de Oliveira Canedo**  
**Aparecida Aires Cotrim**  
**Cíntia Vaz de Abreu**  
**Cláudia Carolina da Silva Igreja**  
**Cleide Mendanha G. Santos**  
**Cremilda Cristina Alves**  
**Débora Alves Lopes Vieira**  
**Edelmaci Alves da Luz Travasso**  
**Elaine Soares Cardoso Gléria**  
**Elvira L. Ferreira**  
**Erli Pinheiro Tavares de Moraes**  
**Etelvina Francisca da Silva**  
**Fernanda Fernandes C. Silveira**  
**Fernanda Pereira de Sá Batista**  
**Fernanda Silva Ribeiro**  
**Fernanda Silvestre Santos Batista**  
**Gilene Nogueira de Sousa Oliveira**  
**Gisele Santos Guimarães**  
**Hadson Divino Jesus da Rocha**  
**Kaisy Gomes Alves Miyasaki**  
**Katia Leite de Moraes Calile Coura**  
**Keila Regina de Abreu**  
**Laila Cristine Sousa e Silva**



**Leiane Araújo Barros Borges**

**Lorena Rodrigues da Silva Costa**

**Luciana Lemes Cordeiro**

**Luciana Maria de Moura Melo**

**Luciene A. da Silva Moraes**

**Luciene Batista**

**Luciene de Fatima da Silva Resende**

**Lucivera Batista Gonçalves El Kadi**

**Maria Dairan da Silva**

**Michelly Aparecida Silva Leandro**

**Mirian Patricia Evaristo Dias**

**Nair Pereira Santos Chagas**

**Nayara Elias Pinheiro Godoi**

**Patrícia Barbosa B.**

**Paulo de Tarso Ledá Filho**

**Paulo Roberto Fernandes da Silva**

**Pollyanna Lourenço Clemente Beltrão**

**Priscylla Gomes A. Domingos**

**Ravyelle Francielle T. M. de Carvalho**

**Renilda José de Sousa Tosta**

**Rosangela Ferreira Braga dos Santos**

**Sandra Augusto Garcia Araújo**

**Sharon-Tate Lima**

**Silvania Santos Assis**

**Solange Mendes Lima Lucena**

**Sonigleicy Nascimento Medeiro**

Instituição Parceira:

**Centro Lemann – Programa Lideranças pela Educação**





## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo 1 - A Bússola Da Unidade Educacional .....</b>	<b>20</b>
<b>Missão .....</b>	<b>21</b>
<b>Visão .....</b>	<b>22</b>
<b>Valores .....</b>	<b>22</b>
<b>Diretrizes da Gestão das Unidades Educacionais .....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo 2: Dimensões Da Atuação Do(A) Diretor(A) Educacional .....</b>	<b>28</b>
<b>Dimensão 1: Visão Sistêmica e Estratégica.....</b>	<b>29</b>
<b>Dimensão 2: Liderança Pedagógica.....</b>	<b>30</b>
<b>Dimensão 3: Administrativa-Financeira .....</b>	<b>30</b>
<b>Dimensão 4: Gestão de Pessoas e Clima Educacional .....</b>	<b>30</b>
<b>Capítulo 3 - Papel Do Diretor .....</b>	<b>31</b>
<b>Visão Sistêmica e Estratégica.....</b>	<b>32</b>
<b>Liderança Pedagógica .....</b>	<b>38</b>
<b>Dimensão Administrativa-financeira.....</b>	<b>40</b>
<b>Dimensão Gestão de Pessoas e Clima Educacional .....</b>	<b>44</b>
<b>Capítulo 4: Perfil Esperado Do(A) Diretor(A) .....</b>	<b>49</b>
<b>Habilidades fundamentais .....</b>	<b>50</b>
<b>Conhecimentos fundamentais .....</b>	<b>52</b>
<b>Atitudes fundamentais .....</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 5: Indicadores De Qualidade E Resultados Esperados .....</b>	<b>56</b>
<b>Indicadores para a dimensão Visão Sistêmica.....</b>	<b>57</b>
<b>Indicadores para a dimensão Liderança Pedagógica.....</b>	<b>57</b>
<b>Indicadores para a dimensão Gestão Administrativa-Financeira .....</b>	<b>58</b>
<b>Indicadores para a dimensão Gestão de Pessoas e Clima Escolar .....</b>	<b>58</b>
<b>Capítulo 6: Avaliação Da Gestão Da Unidade Educacional.....</b>	<b>60</b>
<b>Capítulo 7: Implementação E Sustentabilidade Da Gestão Da Unidade Educacional.....</b>	<b>63</b>
<b>Conclusão: Um Compromisso Com A Educação Do Futuro Em Goiânia .....</b>	<b>66</b>





## MENSAGEM DA SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

*“Recria tua vida, sempre, sempre. Remove pedras e planta roseiras e faz doces. Recomeça.”*  
- Cora Coralina

A educação pública de Goiânia vive um momento de fortalecimento, inovação e consolidação de uma gestão cada vez mais orientada pela qualidade, pela equidade e pelos resultados educacionais. O *Marco de Gestão das Unidades Educacionais da Rede Municipal de Educação de Goiânia* nasce nesse contexto como um instrumento estratégico para fortalecer as lideranças educacionais e consolidar uma cultura de gestão democrática, eficiente e comprometida com a aprendizagem.

Este documento representa um importante avanço para a Rede Municipal de Educação. Pela primeira vez, organizamos de forma estruturada as dimensões, responsabilidades, competências e expectativas relacionadas à atuação dos diretores das unidades educacionais, estabelecendo referenciais claros para a construção de uma gestão alinhada aos princípios e objetivos da nossa Rede.

Construído de maneira colaborativa, com a participação de gestores, profissionais da educação, equipes técnicas e representantes da sociedade, este Marco reafirma princípios fundamentais da educação pública: aprendizagem, equidade, inclusão, ética, transparência, participação e desenvolvimento integral das crianças e estudantes. Mais do que um documento orientador, ele é um convite ao fortalecimento de práticas que promovam uma unidade educacional pública acolhedora, inovadora e comprometida com resultados transformadores.

Compreendemos que a qualidade da educação passa, necessariamente, pela força das lideranças que atuam nas unidades educacionais. O diretor da unidade educacional exerce papel central na mobilização das equipes, no fortalecimento pedagógico, na construção de ambientes saudáveis e na promoção de uma cultura de corresponsabilidade e altas expectativas para todos os estudantes.



Seguiremos investindo no fortalecimento das nossas lideranças educacionais, oferecendo suporte, formação e condições para que cada gestor exerça sua função com excelência, sensibilidade e visão estratégica. Temos convicção de que este Marco de Gestão contribuirá para consolidar uma educação pública cada vez mais democrática, inovadora, humana e comprometida com o direito de aprender de cada criança e estudante da nossa Rede.

**Profª Giselle Pereira Campos Faria**  
Secretária Municipal de Educação de Goiânia



## BOAS-VINDAS

É com grande entusiasmo e satisfação que apresentamos o Marco de Gestão das Unidades Educacionais para todos que compõem a Rede Municipal de Educação de Goiânia. Este documento nasce do compromisso coletivo com uma educação pública de qualidade, equitativa e transformadora, capaz de garantir a todos os estudantes o pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

Construído a muitas mãos, em diálogo com educadores, gestores, técnicos e especialistas, o Marco representa um passo decisivo para consolidar uma política de gestão educacional estruturada, transparente e sustentável no tempo. Ele traduz a visão de uma Goiânia que aposta no fortalecimento das lideranças educacionais como estratégia central para promover a aprendizagem com equidade.

Nossa rede é composta por quase 400 unidades educacionais, que atendem mais de 120 mil estudantes da educação infantil ao ensino fundamental, com o apoio de aproximadamente 20 mil profissionais comprometidos com o direito à educação de qualidade. Diante dessa magnitude, o Marco de Gestão das Unidades Educacionais revela-se fundamental para alinhar expectativas, fortalecer práticas consistentes e orientar a atuação dos gestores educacionais com clareza, intencionalidade e foco em resultados educacionais transformadores.

Nas páginas que seguem, você encontrará orientações, diretrizes, ferramentas e indicadores que definem o que entendemos por uma gestão eficaz, democrática e comprometida com resultados significativos para todos. Nosso objetivo é:

- Criar uma visão compartilhada sobre a gestão da unidade educacional na Rede Municipal de Educação de Goiânia;



- Fortalecer o papel estratégico das equipes gestoras no cotidiano das unidades;
- Estabelecer parâmetros de qualidade alinhados às diretrizes nacionais e locais;
- Promover a profissionalização e o desenvolvimento contínuo das lideranças educacionais;
- Inspirar práticas transformadoras que tenham impacto real na vida das crianças e estudantes.

Mais do que um documento técnico, este Marco é um convite à ação consciente e ao exercício ético da função gestora. Queremos que ele seja um guia vivo — consultado, debatido, aprimorado — e que se torne referência na formação de uma cultura de corresponsabilidade e melhoria contínua.

Contamos com o engajamento e a colaboração de cada um para que este instrumento se concretize nas unidades educacionais, em benefício de cada criança e estudante que passa por nossa Rede.

Equipe da Secretaria Municipal de Educação de Goiânia



## APRESENTAÇÃO

A Rede Municipal de Educação (RME) de Goiânia tem avançado na construção de uma política educacional sólida, centrada no direito à aprendizagem com equidade, na inclusão como compromisso ético e na inovação como caminho para o desenvolvimento da escola pública do futuro.

Nesse cenário, a função do diretor da unidade educacional assume papel estratégico. O gestor é mais do que um administrador: é líder pedagógico, mobilizador de pessoas, tomador de decisões orientadas por dados, articulador de políticas públicas no território e guardião do projeto educacional da escola.

Para fortalecer essa atuação e garantir que ela esteja alinhada aos valores, objetivos e metas da RME, a Secretaria Municipal de Educação apresenta o Marco de Gestão das Unidades Educacionais. A construção deste documento foi um processo colaborativo, que contou com a participação ativa e fundamental dos servidores da rede municipal de educação em todas as esferas, por meio de uma série de oficinas, e também com o valioso *feedback* da sociedade por meio de uma consulta pública.

Trata-se de um documento orientador, concebido para fortalecer as lideranças educacionais, alinhar práticas e promover uma cultura de excelência, equidade e inovação em todas as unidades educacionais da RME. Inspirado nas melhores práticas de gestão educacional, este documento foi enriquecido e adaptado para responder às particularidades e desafios da educação goianiense, considerando seus contextos sociais, culturais e educacionais.

O documento traduz as expectativas e responsabilidades da gestão educacional, oferecendo diretrizes claras, com foco no desenvolvimento integral das crianças e estudantes e no fortalecimento da educação pública.

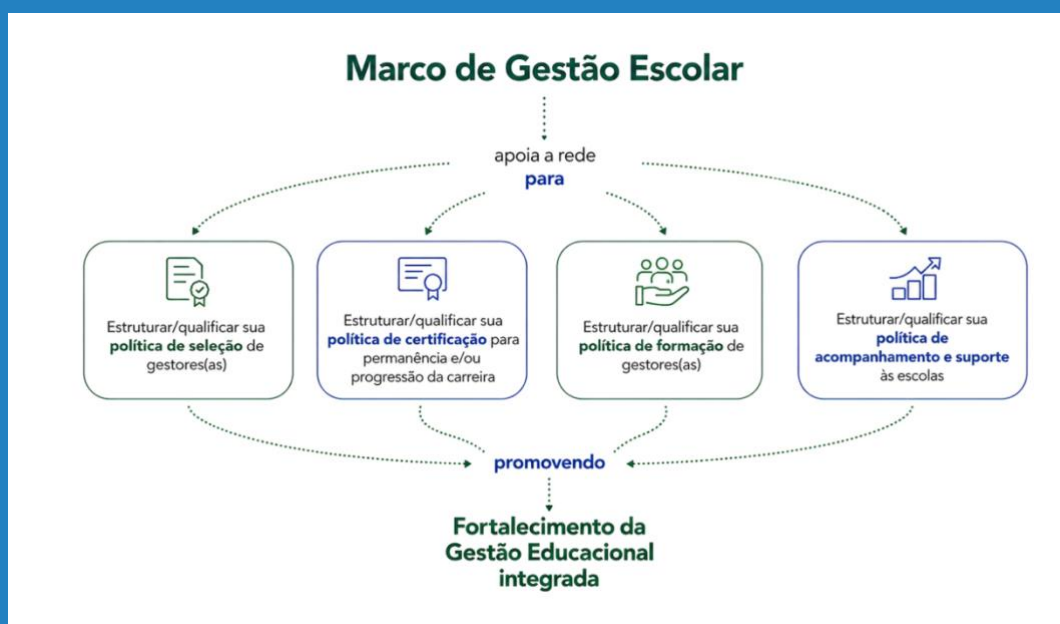
Ao mesmo tempo, o Marco sistematiza a missão, a visão e os valores institucionais da unidade educacional, organiza a atuação dos

gestores em dimensões estratégicas e define as responsabilidades essenciais para a função, apresentando orientações que devem guiar a prática cotidiana da gestão da unidade educacional.

Ao reafirmar o papel da direção da unidade educacional como liderança transformadora, o Marco de Gestão das Unidades Educacionais contribui para o fortalecimento da educação pública de Goiânia: democrática, inclusiva, inovadora e comprometida com o desenvolvimento integral das crianças e estudantes.

### Marco de Gestão: Um Mapa para a Liderança Educacional e a Escola Eficaz

O Marco de Gestão das Unidades Educacionais é como um mapa que mostra o caminho para construir uma liderança educacional robusta e uma escola verdadeiramente eficaz, ou seja, uma escola que garante que cada aluno aprenda adequadamente, independentemente de sua origem ou da jornada percorrida.



Este Marco de Gestão está dividido em três partes principais, que guiam o diretor em uma jornada de autoconhecimento e ação estratégica:

## 1. A Bússola da Unidade Educacional.

Antes de qualquer passo, o diretor precisa entender a bússola que orienta a unidade educacional, ou seja, a Missão, a Visão, os Valores e as Diretrizes.

- **Missão:** Por que a unidade educacional existe? O que a move? É o nosso ponto de partida.
- **Visão:** Onde queremos chegar? Qual é o nosso destino final? É o futuro que construímos juntos.
- **Valores:** O que nos guia no caminho? Quais são os princípios que não podemos abrir mão? São as nossas regras de atuação.
- **Diretrizes:** Quais são as rotas e os caminhos pré-definidos para o sucesso? São as políticas e orientações que garantem o alinhamento com a rede.

## 2. O Papel do Diretor

Com a bússola em mãos, é hora de entender o papel do diretor, quais são suas responsabilidades e atribuições.

- **Responsabilidades:** Pelo que que sou responsável? O que devo garantir para que a viagem seja segura e produtiva? É a essência da liderança.
- **Atribuições:** O que faço para cumprir minhas responsabilidades? Quais são as tarefas diárias que movem a unidade educacional? É a execução prática do papel de líder.

## 3. O Perfil do Diretor

Por fim, o Marco leva o diretor a olhar para si mesmo para entender quais são as habilidades, conhecimentos e atitudes essenciais para ser



bem-sucedido na função.

- **Habilidades:** O que sei fazer bem? Quais são as minhas capacidades práticas? É o domínio técnico e estratégico.
- **Conhecimentos:** O que preciso saber? Quais são os saberes que fundamentam minhas decisões? É a bagagem intelectual e normativa.
- **Atitudes:** Como eu ajo? Quais são os valores que guiam o meu comportamento? É a postura que inspira e mobiliza o time.

Ao percorrer essas três partes, o Marco de Gestão das Unidades Educacionais capacita o diretor a atuar com intencionalidade, guiando a unidade educacional em sua missão de ser um espaço de excelência, equidade e aprendizagem para todos.



PREFEITURA  
**GOIÂNIA**  
GESTÃO QUE RESOLVE

Secretaria Municipal de  
EDUCAÇÃO - SME





# 1

CAPÍTULO

# A BÚSSOLA DA UNIDADE EDUCACIONAL





## Missão, Visão e Valores da Unidade Educacional

A construção de uma Rede Municipal de Educação coesa, equitativa e inovadora exige que todas as unidades educacionais compartilhem de uma direção estratégica comum, alinhada aos compromissos e princípios da Secretaria Municipal de Educação.

Nesse sentido, o Marco de Gestão das Unidades Educacionais apresenta a missão e a visão da unidade educacional pública municipal, formuladas de forma articulada com os propósitos da Secretaria, com o objetivo de orientar a atuação dos gestores das unidades educacionais e qualificar o funcionamento das unidades da Rede.

Além disso, as unidades educacionais compartilham de uma identidade institucional construída a partir de valores fundamentais, que expressam as crenças da Rede sobre o papel social da unidade educacional, o direito à aprendizagem, a função da gestão da unidade educacional e a formação integral dos estudantes.

Esses valores orientam o trabalho cotidiano das equipes gestoras e funcionam como princípios norteadores das decisões pedagógicas, administrativas e relacionais no ambiente da unidade educacional. Ao adotá-los de maneira intencional e coerente, o(a) diretor(a) fortalece a cultura institucional da Rede, assegura a unidade da política educacional e contribui para a realização dos objetivos estratégicos da Secretaria.

### Missão

Garantir uma educação pública de qualidade, assegurando o acesso, a permanência e a aprendizagem de todas as crianças e estudantes, promovendo seu desenvolvimento integral e a formação cidadã, com foco na equidade e no fortalecimento de vínculos com a comunidade.

Essa missão reforça o papel da unidade educacional como espaço de proteção, desenvolvimento e aprendizagem, e reconhece a importância do(a)





diretor(a) como liderança fundamental para a concretização do direito à educação com justiça social.

## Visão

Ser uma unidade educacional pública inovadora, democrática e inclusiva, comprometida com o desenvolvimento pleno das crianças e estudantes e reconhecida por promover práticas pedagógicas transformadoras e resultados educacionais consistentes.

Essa visão aponta para o futuro da unidade educacional pública, alinhada ao compromisso da Secretaria Municipal de Educação de ser referência nacional em políticas educacionais centradas na inclusão, na inovação e na democracia. Para isso, cabe ao(a) diretor(a) liderar processos que transformem essa visão em realidade cotidiana, a partir de decisões estratégicas, trabalho colaborativo, gestão participativa e foco na aprendizagem.

## Valores

### 1. Aprendizagem

A aprendizagem de todas as crianças e estudantes é o propósito central da unidade educacional e a finalidade das ações da gestão.

#### Princípios:

- A gestão educacional deve tomar decisões orientadas por evidências de aprendizagem.
- O tempo pedagógico é protegido, qualificado e organizado de forma intencional, evitando sobrecarga burocrática que comprometa sua efetividade.





- O desenvolvimento docente é incentivado como meio de qualificar o ensino, incluindo formações continuadas contextualizadas à realidade da unidade educacional.
- A avaliação é vista como instrumento de estruturação da aprendizagem, não apenas de aferição, com uso sistemático de registros para intervenções pedagógicas.

## 2. Equidade e Inclusão

Cada criança e estudante tem o direito de aprender com qualidade, independentemente de sua origem, condição ou trajetória.

### Princípios:

- As barreiras para a participação e para o sucesso educacional devem ser identificadas e removidas, incluindo barreiras estruturais, pedagógicas e de recursos humanos.
- O atendimento educacional deve ser sensível às diferenças, mas com altas expectativas para todos.
- Os recursos devem ser distribuídos com justiça e equidade, considerando as desigualdades históricas e territoriais, garantindo suporte adequado às unidades com maior complexidade educacional.

## 3. Ética e Transparência

A integridade, a responsabilidade pública e a clareza nos processos devem orientar toda a gestão da unidade educacional.





### **Princípios:**

- As decisões devem ser fundamentadas, comunicadas e acessíveis à comunidade, com definição clara dos processos institucionais e fluxos de decisão.
- O uso de recursos públicos deve ser feito com responsabilidade e prestação de contas, com simplificação, transparência e publicização dos instrumentos de acompanhamento.
- A conduta dos gestores e servidores deve refletir honestidade, respeito e compromisso com a educação e o bem comum.

## **4. Democracia e Participação**

A unidade educacional deve ser um espaço de escuta ativa, diálogo e construção coletiva.

### **Princípios:**

- A gestão da unidade educacional deve promover a participação de estudantes, famílias, profissionais e conselhos em decisões relevantes e os conselhos em decisões institucionais.
- A escuta ativa e o respeito às diversas vozes da comunidade escolar são práticas permanentes, incluindo a escuta das crianças e estudantes como sujeitos do processo educativo.
- Os processos participativos devem ser planejados, acessíveis e efetivos, com estratégias concretas de engajamento das famílias e fortalecimento dos conselhos escolares e grêmios estudantis.





## 5. Unidade

As unidades educacionais integram um sistema educacional coeso, que atua de forma articulada para garantir o direito à educação, com corresponsabilidade entre unidade educacional, famílias, comunidade e Secretaria de Educação.

### Princípios:

- As ações da unidade educacional devem ser alinhadas à missão e aos objetivos estratégicos da Rede, assegurando que esses objetivos sejam compreendidos e compartilhados por toda a comunidade escolar.
- A colaboração entre unidades educacionais, órgãos centrais e famílias é fundamental para o fortalecimento da política educacional.
- O(a) diretor(a) atua como elo entre a unidade educacional, a comunidade, as famílias e a Secretaria de Educação, promovendo o engajamento, a corresponsabilidade e a clareza de expectativas em torno da aprendizagem dos estudantes.

## 6. Desenvolvimento Integral

A unidade educacional deve promover o pleno desenvolvimento físico, emocional, intelectual, social e cultural das crianças e estudantes.

### Princípios:

- A gestão educacional deve assegurar um ambiente seguro, acolhedor e estimulante.
- As dimensões socioemocionais e relacionais são parte indissociável da formação humana.





- A unidade educacional deve criar oportunidades para que as crianças e estudantes descubram seus talentos, valores e projetos de vida.
- A unidade educacional deve garantir o acompanhamento sistemático do desenvolvimento acadêmico, social e emocional, com intervenções precoces.

### **Diretrizes da Gestão das Unidades Educacionais**

As diretrizes que compõem este Marco de Gestão das Unidades Educacionais representam os caminhos orientadores para a atuação dos diretores e equipes gestoras nas unidades educacionais da Rede Municipal de Goiânia. Elas traduzem os compromissos e as responsabilidades essenciais para assegurar uma gestão eficaz, democrática e centrada na qualidade da aprendizagem e no desenvolvimento integral das crianças e estudantes.

Cada diretriz reflete uma dimensão estratégica da gestão da unidade educacional, articulando princípios, valores e práticas que devem nortear a rotina e o planejamento da unidade educacional, contribuindo para a construção de um ambiente educativo inclusivo, inovador e colaborativo.

**Diretriz 1:** Promover uma liderança pedagógica comprometida com a garantia do direito de todas as crianças e estudantes à aprendizagem, assegurando práticas pedagógicas de qualidade, com foco no desenvolvimento integral e na equidade educacional.

**Diretriz 2:** Promover uma gestão educacional orientada por visão estratégica, ancorada na compreensão crítica do contexto, no uso de dados educacionais e na participação da comunidade, com foco na melhoria da aprendizagem, na equidade e na corresponsabilidade institucional.

**Diretriz 3:** Promover uma gestão administrativa-financeira eficiente, transparente e participativa, que integre planejamento orçamentário, organização dos processos administrativos, gestão da infraestrutura e dos serviços educacionais,





assegurando as condições adequadas de funcionamento da unidade educacional, em favor da aprendizagem e da equidade.

**Diretriz 4:** Promover uma gestão humanizada, ética e democrática das pessoas e das relações, que fortaleça o bem-estar, o desenvolvimento profissional, a convivência respeitosa e a corresponsabilidade da comunidade educacional, por meio do diálogo, da escuta ativa, da formação continuada e da valorização de todas e todos.

Estas diretrizes reforçam o papel do(a) diretor(a) educacional como uma liderança que:

- orienta, mobiliza e qualifica o trabalho pedagógico da unidade educacional, fortalecendo o processo de ensino-aprendizagem.
- planeja, articula metas, pessoas e recursos em torno de um projeto comum de qualidade educacional.
- assegura o uso eficiente dos recursos e a organização administrativa da unidade educacional em favor da aprendizagem, da equidade e do bem-estar da comunidade escolar.
- promove uma gestão ética, democrática e humanizada das pessoas e das relações, cultivando um ambiente de confiança, escuta ativa, respeito mútuo e corresponsabilidade.





# 2

CAPÍTULO

## DIMENSÕES DA ATUAÇÃO DO(A) DIRETOR(A)





A definição das dimensões que organizam as responsabilidades e atribuições da função de Diretor Educacional partiu da seguinte pergunta norteadora: *Quais são os grandes campos de responsabilidade e liderança que um diretor deve dominar para promover uma gestão educacional de qualidade?* A partir dessa reflexão, foram estabelecidas quatro dimensões essenciais que estruturam os principais eixos de atuação esperados na gestão educacional contemporânea.

Cada dimensão reúne um conjunto de responsabilidades, acompanhadas de suas respectivas descrições e atribuições, compondo um referencial que orienta e qualifica o exercício da função diretiva. As dimensões definidas são:

### **Dimensão 1: Visão Sistêmica e Estratégica**

A dimensão de visão sistêmica e estratégica diz respeito à capacidade do(a) diretor(a) de compreender e gerir a unidade educacional de forma integrada e antecipatória. Envolve analisar contextos, identificar tendências, prever impactos e planejar ações alinhadas aos objetivos da rede e às necessidades da sociedade. Essa dimensão valoriza a articulação entre áreas da gestão, o uso de dados para tomada





de decisão e a elaboração de planos inovadores que posicionem a unidade educacional de forma proativa diante dos desafios e transformações do presente e do futuro.

### **Dimensão 2: Liderança Pedagógica**

A liderança pedagógica diz respeito à capacidade do(a) diretor(a) de garantir o direito de todos os estudantes à aprendizagem com qualidade. Envolve avaliar e monitorar o currículo, promover e avaliar as práticas pedagógicas e adotar metodologias eficazes, inclusivas e contextualizadas. Essa dimensão orienta o alinhamento das propostas pedagógicas às realidades locais, fortalecendo a unidade educacional como espaço de formação integral e transformação social.

### **Dimensão 3: Administrativa-Financeira**

A dimensão administrativa-financeira diz respeito à capacidade do(a) diretor(a) de gerir de forma eficiente os recursos, a infraestrutura e os processos operacionais que sustentam o cotidiano da unidade educacional. Envolve realizar o planejamento orçamentário, a aquisição e manutenção de materiais, a gestão de contratos e a prestação de contas, sempre com foco na transparência e na eficácia. Essa dimensão assegura que as condições físicas e estruturais da unidade educacional estejam alinhadas às necessidades pedagógicas, contribuindo diretamente para a qualidade do ensino e para o bom funcionamento da unidade educacional.

### **Dimensão 4: Gestão de Pessoas e Clima Educacional**

A dimensão de gestão de pessoas e clima educacional diz respeito à capacidade do(a) diretor(a) de tratar das relações interpessoais, do cuidado com a equipe e da construção de um ambiente escolar ético, acolhedor e colaborativo. Envolve promover a escuta ativa, apoiar o desenvolvimento profissional, mediar conflitos de forma construtiva e aproximar a unidade educacional e a comunidade. Essa dimensão fortalece os vínculos entre os sujeitos da comunidade educacional,





# 3

CAPÍTULO

## PAPEL DO(A) DIRETOR(A)





## **Responsabilidades e Atribuições do(a) diretor(a) de Unidade Educacional**

A partir das dimensões estabelecidas, desdobramos o conjunto de responsabilidades e atribuições, compondo um referencial claro que orienta o exercício da função diretiva e fortalece a capacidade de liderar uma gestão educacional de qualidade. As responsabilidades estão organizadas em dois níveis: gerais, que expressam as habilidades e conhecimentos amplos necessários para o desempenho efetivo da função, e específicas, que detalham as capacidades concretas e práticas relacionadas a cada dimensão. Para cada responsabilidade específica, são indicadas as respectivas atribuições, que traduzem as ações e responsabilidades esperadas do gestor no cotidiano da unidade educacional.

### **Visão Sistêmica e Estratégica**

#### **Responsabilidade Geral**

Analisar criticamente o contexto em que a unidade educacional está inserida, reconhecendo seus impactos sobre a gestão e a aprendizagem, e atuar com visão estratégica para planejar, executar e avaliar ações alinhadas ao Projeto Político-Pedagógico, promovendo metas comuns e cultura de resultados. O(a) diretor(a) deve liderar a construção de uma visão compartilhada, sustentar altas expectativas para todos os estudantes e fortalecer a unidade educacional como um espaço de formação também para os profissionais da educação. Incorporar mecanismos de registro sistemático das análises e intervenções realizadas, garantindo a continuidade das ações estratégicas e a memória institucional da unidade educacional.

#### **Responsabilidade Específica 1**

Compreender o contexto político, social, econômico e cultural da comunidade educacional, reconhecendo suas implicações sobre os processos de ensino e de gestão, para orientar a tomada de decisões estratégicas e sensíveis às realidades locais.





## Atribuições

- Realizar estudos e pesquisas sobre o cenário educacional, incluindo dados demográficos, socioeconômicos e culturais da comunidade local.
- Acompanhar as políticas e planos educacionais em nível municipal, estadual e federal, compreendendo seus impactos na unidade.
- Monitorar tendências pedagógicas e tecnológicas emergentes que possam beneficiar ou desafiar o processo educacional.
- Identificar desafios específicos da unidade (evasão, baixo desempenho em certas áreas, por exemplo) e oportunidades de melhoria ou inovação.
- Elaborar diagnósticos situacionais que informem o planejamento estratégico educacional, considerando o contexto externo e interno.
- Elaborar planos de ação a partir dos diagnósticos realizados, com definição de estratégias, responsáveis e prazos para enfrentamento dos desafios identificados.

## Responsabilidade Específica 2

Conduzir, de forma participativa, a definição de uma visão de futuro, de valores institucionais e de metas educacionais que expressem altas expectativas para todas as crianças e estudantes, promovendo coesão e mobilização da comunidade educacional.

## Atribuições

- Promover espaços de escuta e diálogo com a comunidade educacional (profissionais administrativos e docentes, crianças e estudantes, as famílias) para construção coletiva da visão de futuro e dos valores que orientam a cultura institucional.





- Comunicar, de forma clara e constante, a visão institucional e os objetivos estratégicos da unidade, reforçando o compromisso coletivo com a aprendizagem e o desenvolvimento integral das crianças e estudantes.
- Com base nas metas educacionais definidas pela SME, conduzir, com a participação ativa da comunidade educacional, o seu desdobramento no contexto da unidade educacional complementando-as com metas de aprendizagem próprias que sejam desafiadoras, realistas e inclusivas.
- Mobilizar a equipe gestora e pedagógica para alinhar o Projeto Político-Pedagógico (PPP) à visão estratégica e às expectativas de aprendizagem definidas coletivamente.
- Fortalecer o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade entre os membros da comunidade educacional em torno de um propósito comum, cultivando engajamento, compromisso e confiança.

### **Responsabilidade Específica 3**

Desenvolver o Plano de Gestão como instrumento articulador das ações da unidade educacional, garantindo sua coerência com o Projeto Político-Pedagógico e com as diretrizes organizacionais da Rede, assegurando o monitoramento, a avaliação contínua e os ajustes necessários.

### **Atribuições**

- Elaborar o Plano de Gestão de forma participativa, integrando os diversos segmentos da comunidade educacional e assegurando sua consonância com o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o Regimento Interno das Escolas Municipais, o Regimento Interno dos CMEIS e as diretrizes da SME.
- Definir objetivos, metas e estratégias claras, baseadas em diagnósticos e evidências, que orientem as ações das unidades educacionais em todas as suas dimensões.





- Assegurar o alinhamento do Plano de Gestão com os indicadores e metas estabelecidos pela Rede Municipal, promovendo a articulação entre as políticas públicas e as necessidades da comunidade educacional.
- Implementar mecanismos de monitoramento e avaliação contínua do plano, utilizando dados e instrumentos de acompanhamento para verificar o cumprimento das metas e a efetividade das ações.
- Promover a revisão e o aprimoramento periódico do Plano de Gestão, com base em análises participativas, resultados obtidos e mudanças no contexto educacional, garantindo sua atualização e relevância ao longo do ciclo de gestão.

#### **Responsabilidade Específica 4**

Promover o uso sistemático de dados educacionais, avaliações internas e externas e indicadores de desempenho para definir prioridades, monitorar avanços e embasar estratégias que visem à melhoria da aprendizagem.

#### **Atribuições**

- Coletar, organizar e interpretar dados educacionais relevantes, provenientes de avaliações internas e externas, considerando seus impactos sobre o desempenho das crianças e estudantes.
- Socializar e discutir os dados com a equipe gestora, docentes e demais profissionais da unidade educacional, promovendo uma cultura de análise crítica e corresponsabilidade sobre os resultados da aprendizagem.
- Utilizar os dados como base para identificar lacunas, definir prioridades e planejar intervenções pedagógicas e institucionais, assegurando o foco na equidade e na melhoria do desempenho das crianças e estudantes.





- Acompanhar sistematicamente os indicadores de desempenho da unidade educacional, monitorando os avanços e as dificuldades ao longo do ano letivo, e ajustando estratégias com base nos resultados parciais.
- Incorporar os resultados das análises de dados aos processos de avaliação da gestão e ao planejamento de formações, ações pedagógicas e reestruturações organizacionais, promovendo tomadas de decisão fundamentadas, transparentes e alinhadas ao Projeto Político-Pedagógico.

### **Responsabilidade Específica 5**

Fortalecer a unidade educacional como espaço de formação contínua, estimulando a aprendizagem colaborativa entre os profissionais, incentivando o protagonismo docente e articulando processos formativos às metas pedagógicas da unidade educacional.

#### **Atribuições**

- Diagnosticar as necessidades formativas da equipe educacional, com base em dados de aprendizagem, observação das práticas pedagógicas e escuta dos profissionais, para planejar ações coerentes com os desafios do cotidiano da unidade educacional.
- Planejar e implementar um plano de formação contínua, articulado ao Projeto Político-Pedagógico e às metas de aprendizagem da unidade educacional, garantindo intencionalidade, regularidade e foco nos resultados educacionais.
- Promover espaços de aprendizagem colaborativa, como grupos de estudo, comunidades de prática, trocas entre pares e momentos coletivos de reflexão pedagógica, valorizando o saber docente e o trabalho em equipe.
- Estimular o protagonismo e a liderança pedagógica dos professores, reconhecendo experiências bem-sucedidas, incentivando a inovação e ampliando a participação docente nas decisões e nos processos formativos.





- Monitorar e avaliar a efetividade das ações formativas, considerando o impacto na prática pedagógica e nos resultados dos estudantes, e ajustando os processos com base em evidências e na escuta da equipe educacional.

## **Responsabilidade Específica 6**

Desenvolver a capacidade de antecipar problemas e propor soluções proativas, minimizando impactos negativos e otimizando resultados.

### **Atribuições**

- Elaborar análises de risco para identificar potenciais problemas ou desafios futuros na unidade.
- Desenvolver planos de contingência para os riscos identificados, presumindo ações preventivas e corretivas.
- Incentivar a equipe a pensar de forma proativa, antecipando necessidades e propondo soluções antes que os problemas se agravem.
- Monitorar o ambiente interno e externo em busca de sinais que possam indicar a necessidade de intervenções pontuais.
- Promover a agilidade na tomada de decisões, para responder eficazmente a situações inesperadas.
- Aprender com experiências passadas, transformando desafios em oportunidades de aprimoramento.
- Estruturar rotinas institucionais de análise de cenários e tomada de decisão, com definição de fluxos claros para resposta a situações emergenciais.





## Liderança Pedagógica

### Responsabilidade Geral

Atuar como líder pedagógico, articulando a construção e a implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), mobilizando a equipe educacional em torno das metas de aprendizagem, promovendo o desenvolvimento docente, acompanhando e qualificando as práticas pedagógicas com base em evidências e garantindo um ambiente educacional inclusivo, colaborativo e orientado para resultados com equidade.

Atuar de forma sistemática no acompanhamento, mediação, análise e intervenção nas práticas pedagógicas, garantindo intencionalidade e efetividade no processo de ensino e aprendizagem.

Assegurar presença ativa da gestão nos espaços pedagógicos, incluindo reuniões e práticas em sala de aula, fortalecendo a conexão entre gestão e prática docente.

Garantir condições materiais e pedagógicas adequadas para o desenvolvimento do trabalho docente, com oferta de subsídios e recursos necessários.

### Responsabilidade Específica 1

Planejar, executar, monitorar e avaliar os processos pedagógicos da unidade educacional, com foco na aprendizagem das crianças e estudantes, assegurando coerência com o PPP, o currículo e os resultados educacionais, e promovendo o desenvolvimento integral com equidade.

### Atribuições

- Liderar a construção coletiva, a implementação e a revisão periódica do Projeto Político-Pedagógico, assegurando sua relevância e foco na aprendizagem.





- Garantir a implementação do currículo de forma integrada, contextualizada e inclusiva, articulando áreas do conhecimento, promovendo o desenvolvimento de competências, habilidades essenciais e valorizando a cultura local, em consonância com a BNCC, o PPP e a realidade da comunidade educacional.
- Promover práticas pedagógicas que assegurem a inclusão e o desenvolvimento integral dos estudantes, considerando suas necessidades, potencialidades e contextos.
- Utilizar avaliações diagnóstica, formativa e somativa para orientar intervenções pedagógicas em tempo real.
- Monitorar e analisar indicadores internos e externos de desempenho, propondo estratégias de recomposição e melhoria da aprendizagem.
- Fortalecer, na prática, a implementação de estratégias pedagógicas inclusivas, garantindo acompanhamento contínuo das ações voltadas ao desenvolvimento integral dos estudantes.

## **Responsabilidade Específica 2**

Mobilizar a equipe educacional em torno de uma visão clara e compartilhada de aprendizagem, promovendo um clima de altas expectativas, equidade e inovação.

### **Atribuições**

- Construir com a equipe uma visão pedagógica alinhada ao currículo e ao PPP e comunicá-la de forma clara à comunidade.
- Estimular a crença no potencial de todos os estudantes, promovendo engajamento e compromisso com o sucesso da unidade educacional.
- Fomentar o uso de metodologias ativas, tecnologias educacionais e práticas pedagógicas criativas.





### Responsabilidade Específica 3

Desenvolver a equipe pedagógica por meio de formações contínuas, acompanhamento personalizado e promoção da cultura colaborativa. Fortalecer a atuação conjunta entre direção e coordenação pedagógica no acompanhamento das práticas docentes, garantindo alinhamento e consistência nas intervenções pedagógicas.

#### Atribuições

- Diagnosticar necessidades formativas e articular ações com a SME e parceiros externos.
- Realizar observações de aulas com foco pedagógico, oferecendo *feedback* individualizado e apoio para o aprimoramento das práticas docentes.
- Estimular a aprendizagem entre pares por meio de grupos de estudo, mentorias e encontros pedagógicos.
- Realizar, em parceria com a coordenação pedagógica, observações sistemáticas de aulas, com devolutivas estruturadas e foco no aprimoramento contínuo das práticas docentes.

### Dimensão Administrativa-financeira

#### Responsabilidade Geral

Assegurar uma gestão administrativa e financeira eficiente, transparente, participativa e orientada por dados, que planeje, organize, execute e monitore os recursos, serviços e processos educacionais. Garantir as condições adequadas de funcionamento, infraestrutura e suporte operacional que favoreçam a aprendizagem, a inclusão e a permanência dos estudantes. Garantir o registro sistemático das ações





e intervenções realizadas, assegurando a continuidade dos processos administrativos e o acompanhamento das ações pedagógicas apoiadas pela gestão.

### **Responsabilidade Específica 1**

Planejar, executar, monitorar e prestar contas do orçamento da unidade educacional de forma transparente, participativa e estratégica, alinhada às diretrizes da administração pública e às necessidades pedagógicas da unidade educacional.

#### **Atribuições**

- Coordenar a elaboração do plano de execução orçamentária anual com o Conselho Escolar.
- Utilizar dados e diagnósticos para definir prioridades orçamentárias em favor da aprendizagem.
- Controlar contas a pagar e a receber com procedimentos claros e regulares.
- Monitorar, sistematicamente, a execução do orçamento, preferencialmente com sistema informatizado.
- Buscar, ativamente, programas e projetos que ofereçam recursos complementares.
- Prestar contas com clareza aos órgãos oficiais e à comunidade educacional.

### **Responsabilidade Específica 2**

Organizar e supervisionar os processos administrativos e documentais da unidade educacional, assegurando a legalidade, a inclusão, a informatização e o alinhamento com os objetivos educacionais da rede.





## Atribuições

- Coordenar o levantamento, a atualização e a digitalização de cadastros e documentos acadêmicos e funcionais.
- Supervisionar os fluxos de matrícula, rematrícula e desligamento de estudantes, com base em critérios transparentes.
- Conduzir a elaboração de regimentos e normas administrativas fundamentadas em evidências pedagógicas.
- Garantir a acessibilidade e a confiabilidade das informações educacionais, promovendo atendimento eficaz à comunidade.
- Reportar necessidades estruturais ou operacionais à Secretaria Municipal de Educação.

## Responsabilidade Específica 3

Zelar pela conservação, acessibilidade, segurança e uso pedagógico da infraestrutura educacional, promovendo ambientes adequados ao ensino, à aprendizagem e ao bem-estar de todos.

## Atribuições

- Coordenar o registro patrimonial anual e realizar vistorias regulares.
- Promover, com à comunidade educacional, normas coletivas de conservação e uso dos espaços.
- Planejar e garantir a aquisição de materiais e equipamentos em consonância com as necessidades pedagógicas.





- Articular melhorias estruturais com foco na inclusão, acessibilidade e usabilidade dos espaços.
- Incentivar o cuidado com os bens da unidade educacional como valor formativo e coletivo.

#### **Responsabilidade Específica 4**

Planejar, organizar, monitorar e avaliar os serviços de apoio educacional, assegurando sua qualidade, regularidade e adequação às necessidades da comunidade educacional.

#### **Atribuições**

- Supervisionar os serviços de alimentação, garantindo qualidade, variedade e aceitação dos alimentos.
- Monitorar o transporte escolar e relatar casos de não atendimento aos setores responsáveis.
- Organizar e acompanhar os serviços de limpeza e segurança, buscando soluções para problemas identificados.
- Estimular ações educativas sobre sustentabilidade, descarte de resíduos e uso consciente dos recursos.
- Promover canais de escuta ativa da comunidade educacional sobre a qualidade dos serviços prestados.





## Dimensão Gestão de Pessoas e Clima Educacional

### Responsabilidade Geral

Atuar com liderança ética, empática e democrática na gestão da equipe da unidade educacional e da convivência, promovendo o bem-estar, o desenvolvimento profissional, a valorização das pessoas e a participação ativa da comunidade, com foco na construção de uma unidade educacional acolhedora, justa, colaborativa e comprometida com a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos crianças e estudantes.

### Responsabilidade Específica 1

Assegurar a comunicação institucional clara, transparente e acessível, promovendo o fluxo mútuo de informações, o diálogo e a participação da equipe educacional.

### Atribuições

- Estabelecer e manter canais de comunicação acessíveis e variados (e-mail, murais, grupos de mensagens, reuniões regulares, circulares) garantindo que todos tenham acesso às informações.
- Garantir que as informações sobre decisões, políticas da Rede Municipal de Educação (RME), bem como eventos e ações da unidade educacional, sejam comunicadas de forma clara, objetiva e transparente.
- Criar e implementar mecanismos que permitam a coleta sistemática de *feedback*, sugestões e dúvidas dos colaboradores, valorizando e respondendo a essas contribuições.
- Promover a cultura de diálogo aberto, incentivando perguntas e discussões construtivas nas reuniões e no dia a dia.





- Elaborar comunicados internos de forma padronizada e acessível, evitando ambiguidades.
- Monitorar a eficácia da comunicação interna e realizar ajustes quando necessário.

## **Responsabilidade Específica 2**

Gerir a equipe educacional com equidade, clareza e corresponsabilidade, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo, saudável e orientado ao desenvolvimento profissional.

### **Atribuições**

- Definir e comunicar com clareza as atribuições e funções dos profissionais.
- Acompanhar a atuação da equipe, identificando necessidades de apoio e reorganização do trabalho.
- Promover um ambiente baseado na confiança, cooperação e respeito mútuo.
- Implementar estratégias de mediação de conflitos com escuta ativa e encaminhamentos adequados.
- Zelar pela saúde emocional e pelas condições de trabalho da equipe, prevenindo sobrecarga.
- Promover ações de valorização e reconhecimento profissional.
- Realizar pesquisas de clima organizacional e utilizar os resultados para qualificar a gestão.
- Fortalecer processos de avaliação institucional com participação da equipe.





### Responsabilidade Específica 3

Promover um ambiente educacional seguro, plural, acolhedor e livre de preconceitos, por meio de práticas que valorizem a escuta, o respeito mútuo, a mediação de conflitos e o bem-estar coletivo.

#### Atribuições

- Promover espaços seguros de escuta e diálogo para lidar com conflitos de forma restaurativa.
- Prevenir e enfrentar todas as formas de discriminação, preconceito, assédio ou violência na unidade educacional.
- Articular ações preventivas e formativas sobre convivência ética, empatia, respeito à diversidade e cultura de paz.
- Monitorar continuamente o clima educacional e identificar fatores recorrentes de conflito para ação proativa.
- Apoiar a equipe educacional no uso de estratégias colaborativas de resolução de problemas.

### Responsabilidade Específica 4

Planejar e implementar, em parceria com a SME, ações formativas contínuas e contextualizadas, que desenvolvam competências técnicas e socioemocionais da equipe, com foco na melhoria da qualidade da educação.

#### Atribuições

- Elaborar, com a participação da equipe, um plano de formação continuada alinhado ao PPP e ao Plano de Gestão.





- Identificar, por meio da escuta, as necessidades formativas da equipe nos diferentes estágios da carreira.
- Planejar e executar diferentes estratégias de formação: mentorias, trocas de boas práticas, observações com devolutivas, entre outros.
- Monitorar e avaliar os resultados do plano de formação, promovendo ajustes conforme necessário.
- Estabelecer parcerias com outras unidades educacionais, instituições e especialistas para enriquecer os processos formativos.
- Promover também a formação da equipe gestora, com foco no fortalecimento da liderança educacional.
- Estabelecer metas formativas e acompanhar sua efetividade ao longo do ano.

### **Responsabilidade Específica 5**

Fomentar a participação ativa e qualificada de estudantes, famílias e demais membros da comunidade educacional nos processos decisórios e nos projetos da unidade educacional.

### **Atribuições**

- Criar e fortalecer espaços de representação estudantil, como grêmios e conselhos de classe.
- Estabelecer canais de diálogo com as famílias, respeitando suas realidades e promovendo vínculos com a unidade educacional.
- Apoiar e fortalecer o Conselho Escolar e outras instâncias participativas, garantindo ampla representação.





- Promover a formação para a participação democrática, com temas como cidadania, equidade e direitos.
- Integrar a participação da comunidade ao Projeto Político-Pedagógico e ao Plano de Gestão da unidade educacional.
- Monitorar a efetividade das ações participativas e replanejar com base nas escutas e resultados.





# 4

## CAPÍTULO

# PERFIL ESPERADO DO(A) DIRETOR(A)





Os primeiros capítulos deste marco de gestão tiveram como foco a definição do que é a função de direção em uma unidade educacional, as dimensões em que essa atuação se realiza e o conjunto de responsabilidades e atribuições que a estruturam. Neste capítulo, o foco é o perfil profissional esperado para quem assume essa posição. Definir esse perfil significa indicar, de forma clara, quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para o exercício qualificado da liderança educacional.

## **Habilidades fundamentais**

### **1. Capacidade de liderar com visão estratégica e tomada de decisão orientada por evidências**

A pessoa que ocupa a direção da unidade educacional deve ser capaz de compreender criticamente o território em que a unidade educacional está inserida — em seus aspectos sociais, políticos, econômicos e educacionais — e utilizar esse conhecimento para planejar e tomar decisões consistentes. Isso implica interpretar dados e indicadores com precisão, elaborar planos com metas realistas e alinhadas às diretrizes da Rede, construir uma visão de futuro mobilizadora para a comunidade escolar e antecipar riscos com agilidade, propondo soluções eficazes. Essa habilidade integra análise de contexto, uso estratégico de informações e liderança propositiva, promovendo uma gestão fundamentada, responsiva e transformadora.

### **2. Capacidade de liderar os processos pedagógicos com foco na aprendizagem, no desenvolvimento docente e na equidade**

O(a) diretor(a) da unidade educacional deve ser capaz de mobilizar a equipe em torno de metas de aprendizagem claras, desafiadoras e realistas, promovendo o engajamento coletivo em práticas pedagógicas efetivas. Essa liderança envolve acompanhar o trabalho docente com olhar construtivo, oferecer devolutivas qualificadas, identificar necessidades formativas e planejar ações de desenvolvimento profissional articuladas ao currículo e ao Projeto Político-Pedagógico. É também responsabilidade do gestor fomentar a inovação pedagógica por meio de metodologias ativas, tecnologias educacionais e práticas transformadoras,





assegurando que todas as crianças e estudantes aprendam com qualidade. A promoção da equidade e da inclusão deve estar no centro das decisões pedagógicas, com estratégias intencionais para enfrentar desigualdades e valorizar a diversidade.

### **3. Capacidade de gerir os recursos administrativos, financeiros e estruturais com transparência, eficiência e foco pedagógico**

O(a) diretor(a) deve coordenar de forma participativa a elaboração e a execução do orçamento, assegurando a transparência e a priorização das necessidades pedagógicas da unidade educacional. Essa gestão envolve também a organização e supervisão dos processos administrativos e documentais, garantindo conformidade legal, clareza e agilidade. É fundamental planejar e monitorar a infraestrutura e a logística escolar, promovendo ambientes inclusivos, seguros e adequados ao bem-estar de toda a comunidade. Além disso, o gestor deve acompanhar a qualidade e a regularidade dos serviços essenciais, como alimentação, transporte, limpeza e segurança, assegurando condições que favoreçam a aprendizagem e a permanência dos estudantes.

### **4. Capacidade de liderar a gestão de pessoas promovendo comunicação eficaz, ambiente acolhedor e cultura colaborativa**

O(a) diretor(a) deve estabelecer canais de comunicação claros, acessíveis e empáticos, promovendo a escuta ativa e o fluxo transparente de informações na unidade educacional. É fundamental distribuir funções de forma justa, valorizar os talentos da equipe e estimular a corresponsabilidade entre os colaboradores. A gestão deve assegurar um ambiente de trabalho acolhedor, respeitoso e sensível às necessidades socioemocionais dos profissionais, atuando com justiça na mediação de conflitos e na prevenção de situações de violência, discriminação ou desrespeito. Além disso, cabe ao gestor fomentar uma cultura de colaboração, incentivando o trabalho em equipe, o protagonismo e a confiança mútua para fortalecer o clima organizacional e a qualidade da educação.





## **5. Capacidade de articular a participação social e fortalecer vínculos comunitários em torno da gestão democrática da unidade educacional**

O(a) diretor(a) deve promover a participação ativa e qualificada da comunidade escolar, fortalecendo conselhos, espaços de representação estudantil e canais de diálogo que envolvam famílias, estudantes e profissionais com respeito e sensibilidade. É essencial estabelecer parcerias estratégicas com outras unidades educacionais, órgãos públicos e instituições locais, ampliando redes de colaboração em prol da educação. Além disso, o gestor deve fomentar a formação para a cidadania e a corresponsabilidade, engajando a comunidade nos projetos da unidade educacional com foco na promoção dos direitos, da equidade e do sentimento de pertencimento coletivo.

### **Conhecimentos fundamentais**

#### **1. Conhecimentos Técnico-Pedagógicos, Teóricos e Metodológicos**

O(a) diretor(a) da unidade educacional deve possuir conhecimentos sólidos que sustentem a gestão pedagógica e administrativa, orientando o planejamento, o acompanhamento docente e a melhoria dos resultados. Isso inclui teorias de aprendizagem e desenvolvimento humano, práticas de ensino, avaliação, formação continuada e gestão de pessoas, além de competências em mediação de conflitos, educação inclusiva e comunicação não violenta. É fundamental também dominar conceitos de gestão democrática, planejamento estratégico, coleta e análise de dados, gestão financeira e administrativa, e desenvolvimento de parcerias e redes de apoio que potencializam a ação educativa.

#### **2. Conhecimentos Legais, Normativos e Institucionais**

Além do conhecimento pedagógico, o(a) diretor(a) precisa estar familiarizado com o conjunto de leis, normas e documentos oficiais que regulam a educação pública. Isso abrange a estrutura dos sistemas educacionais nos âmbitos federal, estadual e municipal; legislações como a LDB, ECA e Estatuto da Juventude; diretrizes curriculares nacionais e locais; políticas públicas e protocolos; e documentos





orientadores da unidade educacional, como o Projeto Político-Pedagógico e regimentos internos. Também são essenciais os conhecimentos sobre normas relacionadas à proteção da criança e do adolescente, uso de recursos públicos e prestação de contas.

### **3. Conhecimento de Ferramentas e Instrumentos de Gestão**

O domínio técnico sobre recursos, tecnologias e instrumentos de gestão é indispensável para a execução, monitoramento e avaliação das ações nas unidades educacionais. O(a) diretor(a) deve conhecer instrumentos de avaliação institucional e pedagógica, tecnologias digitais aplicadas à gestão e ao ensino, ferramentas para acompanhamento da formação docente, modelos de plano de ação escolar, sistemas informatizados de gestão escolar e métodos para coleta, organização e análise de dados administrativos e educacionais.

### **4. Conhecimento do Território e Contexto da Unidade Educacional**

Uma liderança eficaz requer profundo conhecimento do contexto socioterritorial em que a unidade educacional está inserida. Isso inclui compreender o histórico, social, político, econômico e cultural da comunidade; identificar vulnerabilidades e necessidades educacionais específicas; analisar fatores internos e externos que impactam a aprendizagem e o clima escolar; e interpretar indicadores educacionais locais, regionais e estaduais. Esse conhecimento fundamenta decisões contextualizadas e formulação de políticas pedagógicas adequadas às particularidades do território, promovendo uma educação justa, inclusiva e de qualidade.

## **Atitudes fundamentais**

### **1. Postura de Liderança Democrática e Colaborativa**

O(a) diretor(a) deve manifestar, em suas ações cotidianas, a crença na gestão democrática, agindo de forma transparente e incentivando a participação ativa de toda a comunidade escolar, pais, alunos, professores e funcionários. Isso significa





demonstrar profissionalismo para ouvir diferentes perspectivas, disponibilidade para o diálogo e respeito genuíno por todos os envolvidos, tratando-os como parceiros corresponsáveis na construção do projeto educacional. A postura deve ser de facilitador e articulador, não de um líder autoritário, criando um ambiente de confiança e pertencimento.

## **2. Orientação para o Desenvolvimento Contínuo**

O(a) diretor(a) deve adotar uma mentalidade de crescimento e aprendizado contínuo, tanto para si quanto para a equipe. Isso se traduz em uma atitude de proatividade na busca por novas práticas pedagógicas e formativas, incentivando a inovação e a experimentação. O gestor precisa ser um modelo de aprendizado, que reconhece suas próprias lacunas e busca aprimoramento, ao mesmo tempo em que estimula a equipe a se desenvolver profissionalmente. A atitude deve ser de constante busca por excelência, sem medo de enfrentar desafios ou de reavaliar estratégias que não estão funcionando.

## **3. Compromisso com a Equidade e a Inclusão**

A atitude do(a) diretor(a) deve refletir um compromisso inegociável com a justiça social e a igualdade de oportunidades. Isso exige uma sensibilidade aguçada para identificar e combater as desigualdades dentro da unidade educacional, tomando decisões intencionais que promovam a inclusão de todos os estudantes, independentemente de sua origem, condição social ou necessidades. É preciso ter empatia para compreender as realidades diversas da comunidade e coragem para defender os direitos dos mais vulneráveis, garantindo que a unidade educacional seja um espaço de acolhimento e equidade.

## **4. Resiliência e Visão de Futuro**

O(a) diretor(a) deve demonstrar resiliência para enfrentar as complexidades e os desafios diários da gestão, mantendo a calma e a clareza em momentos de crise. Essa atitude está ligada à capacidade de manter o foco na visão de longo prazo da unidade educacional, mesmo diante de obstáculos imediatos. Ele precisa ser otimista





e inspirador, transmitindo confiança e esperança à comunidade escolar. A postura deve ser de quem enxerga além dos problemas, com uma visão de futuro que motiva a todos a trabalhar por uma educação melhor, transformando a unidade educacional em um agente de mudança social.

## **5. Transparência e Responsabilidade**

A atitude do(a) diretor(a) deve ser de máxima transparência e responsabilidade em todas as suas ações, sejam elas administrativas, financeiras ou pedagógicas. Isso envolve comunicar claramente as decisões, justificando as escolhas e prestando contas à comunidade escolar. A postura é de alguém que age com integridade, que assume a responsabilidade pelos resultados da gestão (positivos ou negativos) e que demonstra consistência entre o discurso e a prática, construindo uma reputação de confiabilidade e ética.

Por fim, a pessoa que ocupa a direção deve agir com ética, empatia e espírito público, entendendo que sua atuação é parte essencial da garantia do direito à educação e da realização do projeto político-pedagógico da Rede como um todo. O perfil esperado é, portanto, o de uma liderança que une competência técnica, sensibilidade humana e compromisso com a transformação da unidade educacional pública em um espaço de aprendizagem e desenvolvimento para todos





# 5

CAPÍTULO

## INDICADORES DE QUALIDADE E RESULTADOS ESPERADOS





A promoção de uma gestão eficaz requer monitoramento sistemático, com base em evidências, que permita acompanhar o progresso da unidade educacional em relação às metas educacionais pactuadas. Por isso, este Marco de Gestão das Unidades Educacionais define um conjunto de indicadores que devem ser acompanhados pelos diretores.

Esses indicadores têm como finalidade orientar a tomada de decisões, fortalecer a cultura de acompanhamento e garantir a coerência entre planejamento, execução e avaliação das ações desenvolvidas no âmbito escolar. Eles conjugam dados internos da Rede Municipal de Educação de Goiânia e resultados de avaliações externas, promovendo uma visão abrangente e integrada da qualidade educacional.

### **Indicadores para a dimensão Visão Sistêmica**

- Existência e atualização do Plano de Gestão da escola com base em diagnóstico participativo.
- Percentual de execução das metas e ações previstas no Plano de Gestão.
- Frequência de uso de dados para tomada de decisões.
- Taxa de participação da comunidade escolar na elaboração e monitoramento do planejamento.
- Percentual de alinhamento entre o Projeto Político-Pedagógico (PPP), o Plano de Gestão e as práticas escolares.

### **Indicadores para a dimensão Liderança Pedagógica**

- Percentual de alunos alfabetizados na idade certa
- Percentual de alunos com fluência leitora iniciante e avançada





- Percentual de estudantes em cada etapa com níveis adequados de aprendizagem em Língua Portuguesa e Matemática, a partir de avaliações internas e externas.
- Percentual de estudantes com evolução de aprendizagem no EBEF e Avaliação Mensal.
- Evolução do SAEGO Alfa e do IDEB.
- Frequência média dos estudantes por etapa/modalidade de ensino.
- Proporção de estudantes com planos de intervenção ou recomposição em andamento.
- Frequência de uso pedagógico dos resultados de avaliação pela equipe docente.

#### **Indicadores para a dimensão Gestão Administrativa-Financeira**

- Regularidade e qualidade dos relatórios de prestação de contas dos recursos recebidos (PDDE, FNDE, recursos municipais).
- Percentual de cumprimento do cronograma de execução orçamentária da unidade.
- Nível de conservação e adequação da infraestrutura da unidade educacional.
- Participação do Conselho Escolar nos processos de planejamento e uso de recursos.
- Divulgação pública e acessível dos gastos e aquisições da escola.

#### **Indicadores para a dimensão Gestão de Pessoas e Clima Escolar**

- Taxa de participação dos profissionais nas formações continuadas propostas pela SME, pela Coordenadoria ou pela escola.





- Frequência e qualidade de participação nos encontros pedagógicos e coletivos.
- Índice de satisfação da equipe com a gestão da unidade educacional.
- Quantidade de denúncias por mês.
- Taxa de rotatividade de professores e servidores na unidade.
- Frequência de ações de valorização, escuta ativa e gestão participativa promovidas pelo(a) diretor(a).





# 6

CAPÍTULO

# AVALIAÇÃO DA GESTÃO DA UNIDADE EDUCACIONAL





A avaliação da gestão da unidade educacional constitui um instrumento estratégico para o fortalecimento institucional e o desenvolvimento profissional das lideranças educacionais. Reconhecendo a complexidade da função diretiva, a Rede Municipal de Educação de Goiânia adota uma abordagem avaliativa com foco no aprimoramento contínuo, concebida como oportunidade formativa e de qualificação das práticas de gestão. Mais do que um mecanismo de controle, a avaliação é compreendida como um processo sistemático de reflexão sobre o impacto da atuação do gestor nos aspectos pedagógicos, administrativos, humanos e estratégicos da unidade educacional, em consonância com as quatro dimensões do Marco de Gestão das Unidades Educacionais.

Entre seus principais objetivos, destacam-se: fortalecer o compromisso com os resultados de aprendizagem e a equidade educacional; identificar potencialidades e desafios na atuação da equipe gestora; subsidiar ações de formação continuada; orientar processos de transição da liderança da unidade educacional; e promover uma gestão democrática, transparente e corresponsável. Adicionalmente, a avaliação contemplará o grau de implementação do Plano de Gestão apresentado no início do mandato, bem como a verificação do alinhamento entre as ações desenvolvidas pela equipe gestora e as metas pactuadas com a Secretaria Municipal de Educação, considerando o nível de alcance dos resultados esperados.

A avaliação está sustentada por três princípios centrais: formação contínua, alinhamento institucional e transparência. Enquanto instrumento formativo, ela contribui diretamente para o desenvolvimento das competências do(a) diretor(a) da unidade educacional. O alinhamento garante coerência entre os critérios de avaliação e as diretrizes estabelecidas no Marco de Gestão, assegurando que a análise da atuação esteja ancorada nas expectativas institucionais para o cargo. A transparência, por sua vez, fortalece a legitimidade do processo ao assegurar clareza nos procedimentos, critérios e na comunicação dos resultados à comunidade escolar.

A organização do processo avaliativo será orientada pelas quatro dimensões do Marco de Gestão, com base nos indicadores previamente apresentados e com periodicidade trimestral. A aplicação será conduzida com rigor técnico, por meio de instrumentos objetivos e mecanismos de escuta qualificada, respeitando as





especificidades de cada território e o contexto das unidades educacionais. As devolutivas ocorrerão com intencionalidade pedagógica, valorizando a trajetória do gestor e promovendo a melhoria contínua da unidade educacional pública.

Todos os instrumentos utilizados no processo avaliativo — rubricas, relatórios, escutas e portfólios — deverão convergir para a elaboração de um Relatório Integrado de Avaliação, que sintetize os principais resultados obtidos. Esse relatório reunirá os pontos fortes da gestão, os aspectos que requerem desenvolvimento e sugestões específicas de apoio formativo ao(a) diretor(a) da unidade educacional. A partir dessa síntese, será possível orientar a definição de metas para o ciclo seguinte, promover o redirecionamento de ações por parte da Secretaria Municipal de Educação, e subsidiar a construção de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), fortalecendo o caráter formativo, personalizado e estratégico do processo avaliativo.

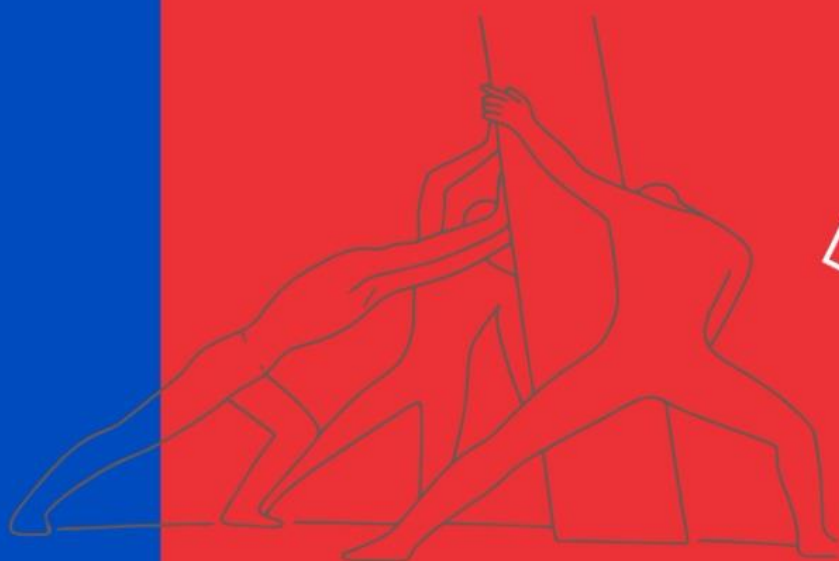




# 7

CAPÍTULO

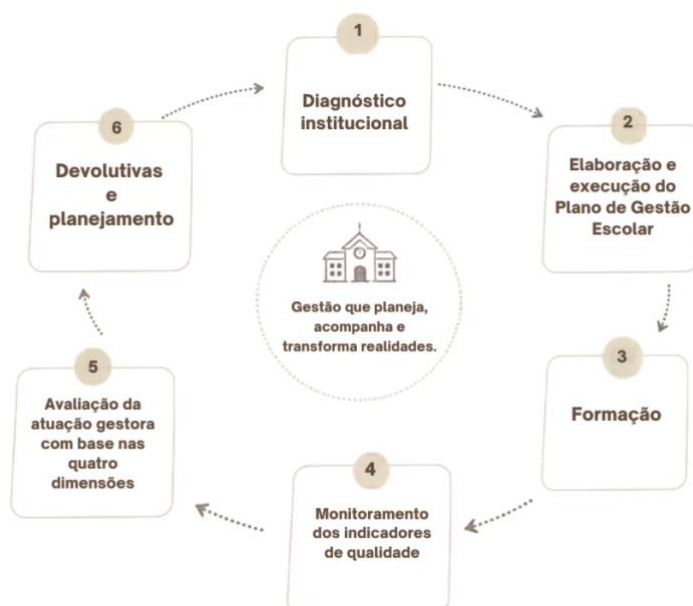
# IMPLEMENTAÇÃO E SUSTENTABILIDADE DA UNIDADE EDUCACIONAL





A efetividade do Marco de Gestão das Unidades Educacionais depende da qualidade da sua implementação. Para isso, é necessário que as diretrizes, instrumentos e práticas nele propostos sejam incorporados à cultura institucional da Rede Municipal de Educação de Goiânia, articulando-se de forma orgânica às demais políticas públicas educacionais e aos processos cotidianos de gestão nas unidades educacionais.

Para garantir a sustentabilidade das ações, o Marco prevê a constituição de um ciclo contínuo de gestão, que compreende:



Esse ciclo será apoiado por orientações técnicas e momentos coletivos de análise e reflexão.

Um elemento central da sustentabilidade será a consolidação da trilha formativa dos diretores das unidades educacionais, articulada ao Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), aos resultados da avaliação da gestão e às necessidades formativas da rede. Essa trilha contemplará desde a formação inicial para os ingressantes até percursos personalizados de desenvolvimento profissional, alinhando formação e prática.





Também serão disponibilizados instrumentos de apoio à gestão, como modelos de plano de ação, roteiros de reuniões pedagógicas, orientações para o uso de recursos financeiros, guias de escuta qualificada, relatórios de monitoramento de indicadores e portfólios de boas práticas. Esses materiais serão atualizados periodicamente, considerando a escuta dos gestores e a evolução das políticas da rede.

Por fim, a consolidação e a continuidade do Marco de Gestão das Unidades Educacionais dependerão do compromisso institucional da SME com o acompanhamento sistemático, a valorização das lideranças educacionais e a criação de uma cultura de corresponsabilidade, aprendizado permanente e foco em resultados educacionais. A sustentabilidade da gestão da unidade educacional não se dá apenas por diretrizes técnicas, mas pelo investimento contínuo nas pessoas, nas relações e no fortalecimento das condições para que cada unidade educacional se torne um espaço de excelência, equidade e transformação.





# CONCLUSÃO

Um compromisso  
com a educação do  
futuro em Goiânia





Este Marco de Gestão das Unidades Educacionais é mais do que um documento; é um compromisso da Rede Municipal de Educação de Goiânia com a excelência, a equidade e a inovação. Ao abraçar os princípios e práticas aqui delineados, cada gestor e cada unidade educacional contribuirão, decisivamente, para a construção de um futuro mais promissor para os estudantes de Goiânia.

A implementação deste Marco será um processo dinâmico, que exigirá dedicação, colaboração e a capacidade de aprender e se adaptar continuamente. A educação é uma jornada de transformação, e a Gestão Educacional é a liderança que ilumina o caminho. Que este documento inspire e capacite todos os envolvidos a construir uma Rede Municipal de Educação de Goiânia que seja referência em qualidade e impacto social.

