

**Caminhos e estratégias para a boa gestão da  
educação e proteção à primeira infância**

# Plano de gestão escolar: estratégias e desafios na sua elaboração

**Ana Paula Machado da Costa**  
Auditora Fiscal de Controle Externo

# DESTAQUES:

O que é o plano de gestão escolar (PGE)?

Qual a importância no contexto da educação?

O PGE se fundamenta em qual princípio do ensino?

Qual a sua correlação com a escolha do diretor de escola?

Quais as regras legais que disciplinam um PGE?

Quem pode propor o PGE?

Quem define as diretrizes para a elaboração do PGE?

O que deve conter no PGE?

Quais as estratégias e os desafios na sua elaboração?

# O que é o Plano de Gestão Escolar?



Instrumento de gestão que se pauta no PPP da unidade educacional, na proposta curricular do Estado/município e na legislação vigente.

Deve estar alinhado com as políticas públicas educacionais do governo.

Documento que define as metas, objetivos e ações da gestão de uma escola. (diagnóstico)

Planejamento de longo prazo, orienta a gestão escolar durante vários anos. (mandato)

Guia (norte) para o gestor da UE planejar, alinhar e monitorar ações estabelecidas.



# Qual a importância do PGE no contexto da educação?



Desempenha papel central na promoção da qualidade da educação.

Auxilia na alocação eficiente de recursos, como orçamento, pessoal e infraestrutura, de acordo com as necessidades da escola e seus objetivos.

Permite que o gestor faça ajustes do PGE, redirecionando as ações, quando necessário, durante a gestão (avaliação e monitoramento do PGE).

Promove transparência na gestão da escola, pois torna as metas e os processos visíveis para a comunidade escolar, pais, alunos e órgãos de supervisão. (APP, Conselhos)

Contribui para a prestação das contas da gestão da unidade escolar.

# O PGE se fundamenta em qual princípio do ensino?

A comunidade escolar deve discutir e participar efetivamente da seleção do PGE.

Primeiro passo da gestão democrática e participativa (Meta 19 do PNE).

Fundamento do princípio da gestão democrática:

- |                                 |      |   |
|---------------------------------|------|---|
| CF/88 (art. 206, VI)            | ---- | definida “na forma da lei” / remete à autonomia de legislar aos entes |
|                                 | ---- | lei local deve dispor sobre a estrutura e funcionamento da GD         |
| LDB (art. 3º, VIII c/c art. 14) | ---  | remete a definição da GD e aplicação aos entes federados              |
|                                 | ---  | fixar as normas de GD (peculiaridades)                                |
| PNE (art. 2º, VI c/c art. 9º)   | ---  | diretrizes/metasp e estratégias c/c art. 9º - prazo de 2 anos         |
|                                 | ---  | entes aprovar leis disciplinando a GD / adequar a existente           |

**O PGE encontra fundamento na norma local que disciplina a gestão democrática.**

# Fiscalização da previsão legal da gestão democrática nos PME's

Referência: Nota técnica N. 001/2021/CIJ - (MP/SC).

<b>Monitoramento</b>	<b>Parceira: MP / TCE / MPC - SC</b>
Levantamento	Objeto: PME's (lei acerca da gestão democrática)
Exercício financeiro	Ano de 2021
Abrangência	268 municípios averiguados
Resultados	27,5% não previam a GD no PME 90,8% não exigia apresentação de PGE – para escolha de diretor 87,1% não realizavam consulta à comunidade escolar no processo de escolha do diretor

# Fiscalização da formulação da gestão democrática (TCE/SC)



Processos de inspeção para avaliar a formulação da gestão democrática (desde 2020).

Proposta de fiscalização (2023) abrangerá mais 40 municípios catarinenses.

Fiscalização abrange:

- Forma da escolha do diretor de escola / participação da comunidade escolar.
- **Averiguar a existência de Plano de Gestão Escolar vinculado ao servidor (diretor).**
- Verificar a existência de Plano de Carreira para os profissionais do magistério.
- Conferir a aplicação do piso salarial nacional na carreira profissional do magistério.

# Qual a correlação do PGE com a escolha do diretor de escola?



A apresentação do PGE deve ser condição indispensável à habilitação do candidato ao cargo / função gratificada de diretor de escola na consulta pública junto à comunidade escolar.

Em algumas normativas “o PGE constitui pressuposto para o processo de escolha do diretor de escola”.

Exposição pública (presencial) do PGE junto à comunidade educativa (debate).

Encaminhado para apreciação da comunidade escolar: instâncias colegiadas (Conselhos, APP's) – Ex. 3 melhores PGE serão indicados pela comissão avaliadora e encaminhados ao Prefeito para escolha de um PGE e nomear o seu proponente ao cargo/FG de diretor de escola.

Esse “processo de seleção” - forma de efetivar a gestão democrática e participativa.

# Quais as regras legais que disciplinam um PGE?

Lei local que dispõe sobre a estrutura e o funcionamento da gestão democrática.

Regulamentação própria expedida pelo órgão de educação responsável.

Resoluções do Conselho Municipal da Educação.

## Outros instrumentos:

- ➔ Projeto político pedagógico (PPP) da unidade educacional.
- ➔ Diretrizes curriculares nacionais e municipais.

# Quem pode propor o PGE?



O servidor candidato ao cargo (ou a função gratificada) de diretor de escola.

Compete ao ente federado legislar/regulamentar os requisitos mínimos e estabelecer os critérios do proponente do PGE.

Perfil desejado:

- ➔ competência técnico-pedagógica e habilidades gerenciais
- ➔ conhecimento de fundamentos básicos de gestão escolar
- ➔ conhecimento da legislação da educação básica

Participação no curso de capacitação técnica e normativa a fim de subsidiar a elaboração do PGE, a ser fornecido/indicado pela Secretaria de Educação local.

## Quem pode propor o PGE?

Servidor do quadro efetivo do magistério público estadual/municipal.

Titular dos cargos: Professor, Orientador Educacional, Administrador Escolar, Especialista em Assuntos Educacionais, Assistente Técnico Pedagógico, Assistente de Educação, Auxiliar de Sala, Bibliotecário, etc.

Servidor estável no serviço público com tempo mínimo de atuação na rede de ensino.

Atuação mínima na unidade escolar em que inscrever o plano de gestão.

Possuir habilitação (em nível superior / pós graduação).

## Quem pode propor o PGE?

Disponibilidade para cumprimento da carga horária de diretor de escolar (40 horas).

Não ter sido condenado (pena disciplinar) em processo administrativo (PAD).

Não ter faltas injustificadas registradas em ficha funcional (dias definidos na norma).

**Obs.** Quando da inscrição do PGE no processo de seleção o proponente deve assinar termo de compromisso de, após a investidura no cargo/função de diretor, frequentar curso de formação continuada na área de gestão escolar, oferecido pela Secretaria de Educação local, ou instituição credenciada para esta finalidade.

# Dúvidas sobre os requisitos para o proponente de PGE.

**Servidor respondendo PAD, pode inscrever o PGE?**

**Servidor já respondeu PAD, inocentado, pode inscrever o PGE?**

**Sim, o que impede são as penalidades disciplinares provenientes do PAD (advertência, suspensão, demissão, etc.)**

# Dúvidas sobre os requisitos para o proponente de PGE.

**Estágio estará homologado somente no final do ano, pode inscrever o PGE?**

**Não, estágio deve estar concluído no ato da inscrição.**

**Servidor professor 40 hs, acumula 20 hs outro cargo, pode inscrever o PGE em UE com 3 turnos?**

**Sim, mas terá dedicação exclusiva na UE.**

**Servidor professor 10 hs semanais, pode inscrever o PGE?**

**Sim, mas se o PGE escolhido, a carga será alterada p/ 40 hs.**

# Dúvidas sobre os requisitos para o proponente de PGE.

**Servidor  
readaptado pode  
inscrever o PGE?**

**Sim, na função.  
Não, no cargo.**

**Precisa cessar a  
readaptação?**

**Não.**

**Servidor em  
licença saúde pode  
participar do  
processo de  
escolha do PGE?**

**Não, deve estar em  
efetivo exercício.**

# Quem define as diretrizes para a elaboração do PGE?



Lei local irá definir o órgão responsável para definir as diretrizes para a elaboração do PGE. (padrão a ser seguido pelos proponentes)

Nesse sentido, a prerrogativa pode ser da Secretaria Estadual/Municipal de Educação, Conselho Municipal de Educação.

As diretrizes, as dimensões e os elementos mínimos obrigatórios para elaborar o PGE são definidos por ato normativo próprio (resolução específica).



# O que deve conter no PGE?

Ato normativo (resolução específica do ente) definirá os elementos mínimos obrigatórios do PGE.

Proponente = elaborar primeiro o DIAGNÓSTICO da unidade escolar (dimensões):

➡ identificar a realidade da UE, necessidades, pontos fracos e fortes, ouvir a comunidade – APP/conselhos.

Explicitar as metas, estratégias, objetivos e ações:

➡ que evidenciam o compromisso com a melhoria da qualidade da educação.

Estabelecer mecanismos de acompanhamento, avaliação e monitoramento das ações.

# O que deve conter no PGE?

Identificação da escola

Identificação do proponente (com a formação escolar)

Justificativa

Objetivos (geral e específicos)

Diagnóstico da situação atual da escola

Dimensões da escola: socioeconômica, pedagógica, administrativa, financeira, física

Objetivos, metas, ações, responsáveis, prazos

Forma de avaliação, acompanhamento e monitoramento das ações

Considerações Finais

Referências bibliográficas

# O que deve conter no PGE?

**Ex. Lei n. 5254/2004 – Município de Joinville**

Art. 19 [...]

II – Apresentação de plano de gestão da unidade educacional, propondo as soluções para um problema pedagógico concreto e atual, previamente definido pela equipe responsável da Secretaria de Educação, referente à unidade escolar em que o candidato encontra-se em exercício.

# Quais as estratégias na elaboração do PGE?

Elaborar diagnóstico detalhado da unidade escolar.

Dialogar com a comunidade escolar.

Definir metas claras e mensuráveis.

Desenvolver planos de ação específicos para cada área ou objetivo, indicando as atividades, responsabilidades e prazos.

Estabelecer indicadores de desempenho para monitorar o alcance das metas.

Prever sistema de avaliação contínuo para medir o progresso e fazer ajustes no plano, conforme necessário (= manter o PGE flexível e adaptável).

# Quais os desafios na elaboração do PGE?

Reunir as informações e conciliar os objetivos.

Recursos limitados (falta de recursos financeiros, materiais e humanos).

Envolvimento total dos membros da comunidade.

Resistência à mudança por parte de servidores da escola pode dificultar a implementação de estratégias.

Criação de um sistema de avaliação eficiente para medir o progresso e os resultados.

Garantir que as melhorias alcançadas sejam sustentáveis ao longo do tempo.

# Ferramentas úteis de gestão de administração – ciclo PDCA

Ferramenta de gestão que objetiva controlar e melhorar processos de maneira contínua e sistemática.

Finalidade de aperfeiçoar processos por meio de ações cíclicas.



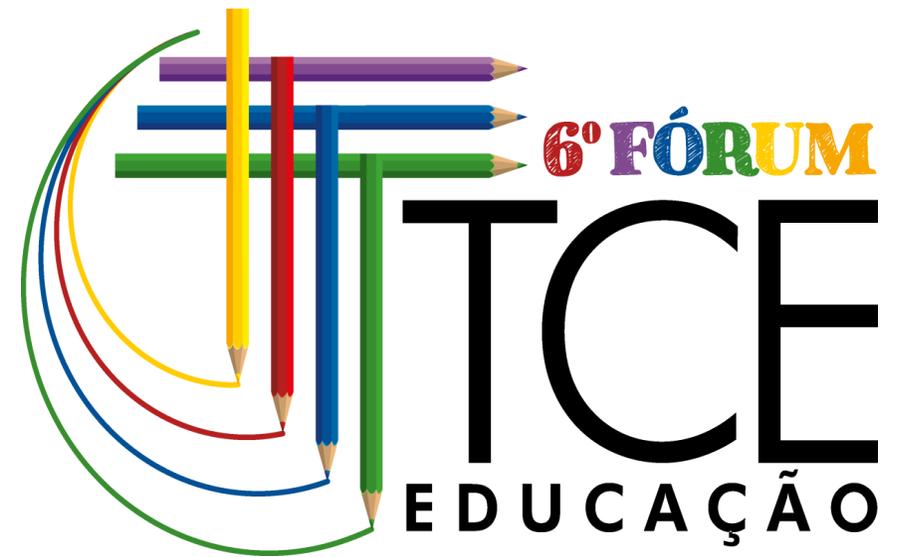
# Ferramentas úteis de gestão de administração – análise SWOT

Formulação estratégica a ser realizada no início do PGE é “análise SWOT”.

Pode-se inventariar as forças e fraquezas da UE, as oportunidades e ameaças do meio.

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Excelentes instalações</li><li>- Programa de bolsas de estudos</li><li>- Projeto pedagógico atualizado</li><li>- Alto índice de aprovação (concursos/ vestibulares)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Professores desmotivados</li><li>- Servidores não comprometidos</li><li>- Evasão escolar descontrolada</li><li>- Falta de acompanhamento metodológico</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Tornar-se uma referência no ensino</li><li>- Parcerias com instituições de nível superior</li><li>- Alta empregabilidade de alunos formados no nível técnico</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Concorrentes</li><li>- Crise econômica</li><li>- Desemprego de pais e/ou responsáveis</li><li>- Vulnerabilidade a roubos e furtos</li><li>- Depredação do patrimônio</li></ul>

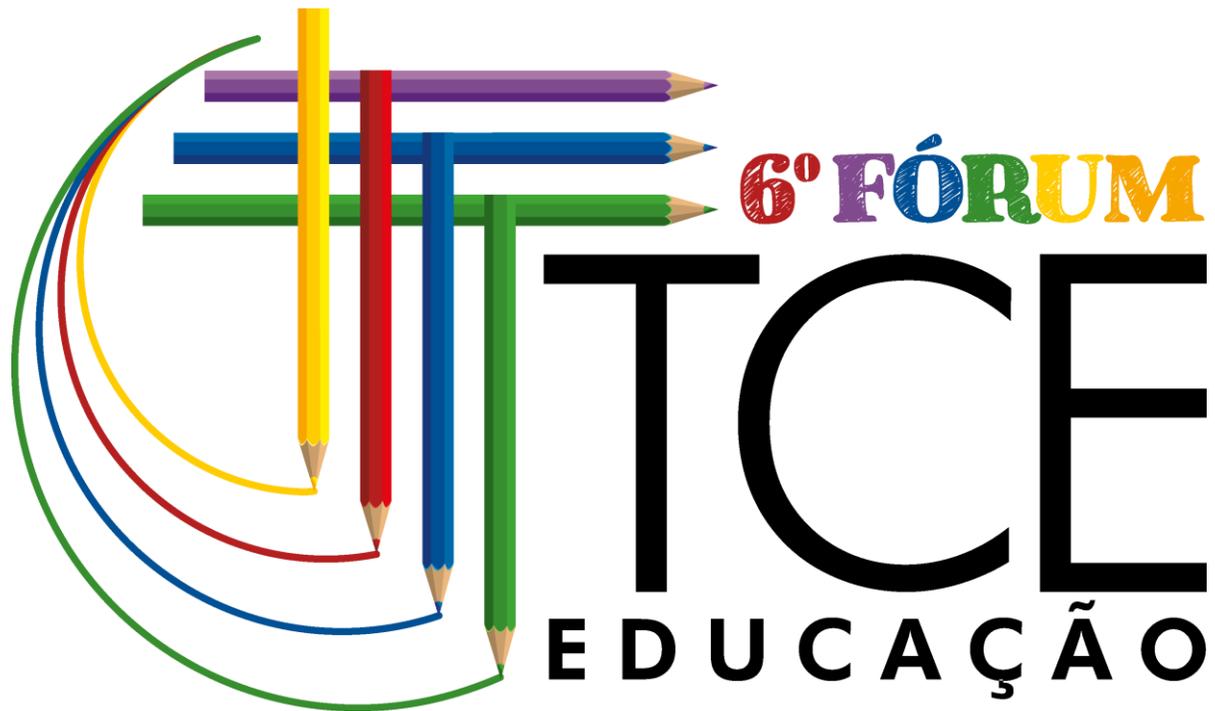
**OBRIGADA!**



**Ana Paula Machado da Costa**

Diretoria de Atos de Pessoal

dap@tcsc.tc.br



**17 e 18**  
**de outubro**  
**CHAPECÓ**

**Caminhos e estratégias para a boa gestão da  
educação e proteção à primeira infância**

[www.tcesc.tc.br](http://www.tcesc.tc.br)

 TribContasSC  @TCE\_SC  +55 48 98808-0875  @tce\_sc  TribunalDeContasSC  @TCE\_SC  @tce\_sc  tcesc  tce\_sc