



PORTARIA N. 048 DE 21 DE JULHO DE 2025

Institui o Programa de Formação Continuada em Exercício de Lideranças Escolares da Rede Municipal de Educação de Palmas de Monte Alto – BA.

A SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO, no uso de suas atribuições legais e

CONSIDERANDO que fortalecimento da gestão escolar é um dos pilares fundamentais para a promoção de uma educação pública de qualidade, com equidade, inclusão e foco nas aprendizagens, uma vez que desempenham papel estratégico na liderança das escolas, na construção de tempos e rotinas pedagógicas, no planejamento e acompanhamento das aprendizagens, na mediação de conflitos e na mobilização da comunidade escolar.

CONSIDERANDO a Meta 15 do Plano Municipal de Educação de Palmas de Monte Alto, Lei N° 614/2015, que dispõe sobre valorização dos profissionais da educação, resolve:

Art. 1º Fica instituído o Programa de Formação Continuada em Exercício de Lideranças Escolares da Rede Municipal de Educação de Palmas de Monte Alto – BA que trata da promoção de formação em exercício para gestores e coordenadores pedagógicos.

Art. 2º O Programa tem como finalidade contribuir para a formação em exercício de servidores da Rede Municipal de Educação de Palmas de Monte Alto, tendo em vista a articulação de teoria e prática na construção de uma gestão escolar humana, eficaz e voltada à equidade das aprendizagens.

Art. 3º A execução do Programa se dará em cinco Círculos Formativos, Encontros de autoformação e formação em pequenos grupos na escola, Práticas – tempos e rotinas da liderança escolar, iniciando no II semestre de 2025.

Parágrafo único. A carga horária total do Programa corresponderá a 80h.

Art. 4º O desenvolvimento do Programa será acompanhado por equipe técnica da SEMEC e da coordenação Geral do Centro de Ensino e Apoio Pedagógico – CEAP.

§1º Os instrumentos de acompanhamento serão: frequência, avaliação e autoavaliação e relatório final.

§2º A avaliação dos participantes será feita mediante o cumprimento da frequência nas atividades, realização de práticas na escola, preenchimento de formulário de avaliação e autoavaliação.

Art. 5º É parte integrante desta Portaria o PROJETO DE FORMAÇÃO CONTINUADA EM EXERCÍCIO DE LIDERANÇAS ESCOLARES REDE MUNICIPAL DE PALMAS DE MONTE ALTO – BAHIA 2025, com as justificativas, objetivos, operacionalização e avaliação do Programa.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Gabinete da Secretária Municipal de Educação e Cultura. Palmas de Monte Alto/BA, em 21 de julho de 2025.

ANA LUÍZA PORTO R. LARANJEIRA ROCHA
Secretária Municipal de Educação e Cultura
Dec. nº. 02 de 02-01-2025





PROJETO DE FORMAÇÃO CONTINUADA EM EXERCÍCIO DE LIDERANÇAS ESCOLARES

REDE MUNICIPAL DE PALMAS DE MONTE ALTO – BAHIA 2025

Temática Geral

Tempos e rotinas para uma gestão humana e eficaz: liderança, participação e aprendizagem com equidade

A liderança escolar é o segundo fator intraescolar mais importante para a aprendizagem dos alunos — atrás apenas da atuação dos professores em sala de aula.
Leithwood, K.; Day, C.; Harris, A.; Hopkins, D. (2008)

A liderança começa dentro de nós mesmos. Se você não consegue liderar a si próprio, como poderá liderar os outros?
Hunter (2009)

1. INTRODUÇÃO

O fortalecimento da gestão escolar é um dos pilares fundamentais para a promoção de uma educação pública de qualidade, com equidade, inclusão e foco nas aprendizagens, uma vez que desempenham papel estratégico na liderança das escolas, na construção de tempos e rotinas pedagógicas, no planejamento e acompanhamento das aprendizagens, na mediação de conflitos e na mobilização da comunidade escolar.

Nesse sentido, a formação continuada desses profissionais busca qualificar sua atuação para que liderem, de forma ética e eficaz, processos pedagógicos, administrativos e relacionais comprometidos com os direitos de aprendizagem dos estudantes e com o desenvolvimento integral da equipe escolar. Tal proposta dialoga com as demandas identificadas no município e está articulada às políticas públicas educacionais em vigor, como a Escola das Adolescências, o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) e o programa Leitura e Escrita na Educação Infantil (LEEI).

Além disso, este projeto formativo fundamenta-se nos princípios da BNC – Formação Continuada (Resolução CNE/CP nº 1/2020), que orienta que a formação de gestores deve promover competências voltadas à liderança educacional, à resolução de problemas complexos e à capacidade de trabalhar de forma colaborativa com as equipes escolares. Igualmente, está amparado no Decreto nº 8.752/2016, que reforça a articulação entre as políticas de formação e os processos de melhoria da aprendizagem e da gestão democrática.





Para tanto, a formação proposta apoia-se em um conjunto de autores que compreendem a formação de gestores como um processo contínuo, reflexivo e identitário. No que tange aos aspectos identitários e profissionais, ancora-se em Nóvoa (1992) quando destaca que não há transformação da escola sem a valorização dos profissionais da educação e sem a construção de uma identidade profissional coletiva.

Além disso, o processo formativo visa a construção de habilidades que favoreçam a reflexão e transformação da realidade pessoal e profissional, ou seja, quando os sujeitos da educação se tornam capazes de refletir criticamente sobre sua prática, promovendo transformações a partir da análise do contexto real (Zeichner, 1993). Baseia-se ainda na noção de *formação de si*, ressaltando a importância das experiências e narrativas pessoais na constituição do ser gestor (Josso, 2004).

No que tange aos aspectos da gestão educacional, este projeto ancora-se em Luck (2006) que propõe a formação de uma liderança baseada na escuta, na mediação de conflitos, na organização estratégica do tempo e na construção de rotinas formativas e colaborativas com vistas a uma gestão escolar comprometida com a emancipação dos sujeitos e com a participação efetiva da comunidade escolar, sendo a escola um espaço de diálogo, democracia e cidadania (Paro, 2001; Saviani, 2008).

Hunter (2009) destaca que a essência da liderança é servir com responsabilidade e empatia, colocando-se a serviço da equipe para inspirar confiança, construir relações sólidas e promover o crescimento coletivo — princípios que se aplicam diretamente à gestão escolar comprometida com o desenvolvimento humano de professores e estudantes. Já Hybels (2005), ressalta que a importância de decisões ousadas, coerência ética e visão clara, elementos indispensáveis ao gestor que precisa lidar com desafios complexos, mediar conflitos, manter o foco pedagógico e cultivar um clima escolar acolhedor.

Brown (2019), ao tratar da coragem como fundamento da liderança, destaca que liderar exige disposição para enfrentar incertezas, praticar a escuta sensível, lidar com conflitos e manter o diálogo aberto, mesmo diante do desconforto. Assim, no contexto escolar, as lideranças precisam ser desafiadas a adotar uma atitude corajosa, uma vez que a coragem é estar emocionalmente disponível para sua equipe, promover pertencimento e cultivar uma cultura organizacional que favoreça o aprendizado e o desenvolvimento coletivo.





Por fim, entende-se que a liderança escolar eficaz não se resume a ocupar um cargo, mas a assumir uma postura proativa, ética e relacional que mobilize a comunidade educativa para alcançar resultados com equidade e propósito. Assim esta formação levará em consideração os aspectos relacionados à gestão de pessoas para quem a gestão eficaz é aquela que influencia diretamente a aprendizagem dos estudantes por meio da mobilização da equipe, do planejamento intencional e da construção de um ambiente de confiança, acolhimento e responsabilidade compartilhada.

2. OBJETIVOS

Objetivo Geral

Promover o desenvolvimento profissional, ético e estratégico de diretores e coordenadores pedagógicos da rede municipal de Palmas de Monte Alto, por meio de uma formação continuada que articule teoria e prática na construção de uma gestão escolar humana, eficaz e voltada à equidade das aprendizagens.

Objetivos Específicos

- Reorganizar os tempos e rotinas da gestão escolar com foco nas aprendizagens e no acompanhamento da equipe;
- Promover uma cultura de liderança colaborativa e escuta ativa;
- Fortalecer a capacidade dos gestores de planejar, monitorar e intervir pedagogicamente;
- Desenvolver estratégias de comunicação, resolução de conflitos e construção de um clima escolar acolhedor;
- Articular as ações de gestão aos programas nacionais de alfabetização, recomposição de aprendizagens e avaliações externas (SAEB/SABE).

3. METODOLOGIA / AÇÃO FORMATIVA

A formação será realizada em cinco Círculos Formativos ao longo do 2º semestre de 2025, com base em metodologias ativas e reflexivas que favorecem a colaboração, a construção coletiva e a escuta sensível dos sujeitos.

As ações serão conduzidas por meio de:

- Dinâmicas de escuta e criação de situações-problema reais;





- Estudos de caso e oficinas práticas com uso de ferramentas de gestão (5W2H, PDCA);
- Rodas de conversa e estudo de textos dos programas e autores referenciais;
- Vivências formativas sobre relações interpessoais e clima escolar (com base na CNV e na Teoria DISC);
- Construção de planos de ação e atualização do PPP com base nos indicadores internos e externos;
- Instrumentos de autoavaliação e devolutivas em grupo (dinâmicas como “caixa de correio reflexiva”).

Os conteúdos formativos integram-se à rotina da rede e dialogam com os projetos já implementados (Guia das Escolas das Adolescências, Trilhas de recomposição das aprendizagens, correção de distorção idade/série, Atividades Complementares dedicadas à formação docente para obtenção de microcertificações etc.).

4. RESULTADOS ESPERADOS

- Construção de uma gestão escolar organizada em rotinas efetivas e coerentes com os desafios locais;
- Fortalecimento da liderança pedagógica com base na escuta, no planejamento e no acompanhamento das aprendizagens;
- Melhoria do clima escolar e das relações interpessoais na comunidade educativa;
- Alinhamento entre o PPP, os dados das avaliações e as metas de aprendizagem da rede;
- Engajamento das equipes escolares em processos de formação e corresponsabilidade pedagógica;
- Preparação qualificada das escolas para as avaliações externas SABE, SAEB e demais avaliações.

5. ACOMPANHAMENTO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DO PROJETO

O acompanhamento e a avaliação da formação de gestores escolares serão realizados por meio de um processo cíclico, colaborativo e reflexivo alinhado aos princípios da liderança pedagógica e da gestão com foco na aprendizagem.

As ações de monitoramento estarão organizadas em três níveis:





1. **Acompanhamento contínuo:** durante cada círculo formativo, será realizada escuta ativa (individual e coletiva), além do registro das ações planejadas e refletidas pelos gestores nos planos de ação elaborados pelas escolas, das rotinas construídas e vivenciadas semanalmente.
2. **Monitoramento institucional:** as unidades escolares serão convidadas a implementar e documentar mudanças nas rotinas e nas práticas gestoras, com apoio dos formadores da rede. Serão observados: adequação das rotinas à nova organização do tempo, qualidade da liderança das reuniões pedagógicas, relações interpessoais e práticas de acompanhamento das aprendizagens.
3. **Avaliação formativa e final:** aplicação de dinâmicas avaliativas (como a “caixa de correio reflexiva”), autoavaliações e instrumentos que permitam identificar avanços, dificuldades e efeitos da formação sobre a gestão cotidiana. Será elaborado um relatório final com indicadores qualitativos e quantitativos, contribuindo para o planejamento do ciclo seguinte.

Este processo será orientado por uma perspectiva emancipadora de formação, respeitando os tempos de desenvolvimento de cada equipe gestora e assegurando coerência entre formação, prática e resultados educacionais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HYBELS, Bill. Liderança corajosa. São Paulo: Mundo Cristão, 2005.

BRASIL. *Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica*. Resolução CNE/CP nº 1/2020.

BRASIL. *Decreto nº 8.752/2016*. Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica.

BROWN, Brené. A coragem para liderar: trabalho difícil. Conversas sinceras. Corações inteiros. Rio de Janeiro: BestSeller, 2019.

CNV BRASIL. *Comunicação não violenta*. Disponível em: <https://www.cnvbrasil.com.br>

HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

JOSSO, Marie-Christine. *Experiências de vida e formação*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LUCK, Heloisa. *Gestão educacional e liderança transformacional*. Petrópolis: Vozes, 2006.





PREFEITURA MUNICIPAL DE PALMAS DE MONTE ALTO
ESTADO DA BAHIA | CNPJ: 13.982.590/0001-47

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

MODERNA. *Programa Moderna em Formação* (acessos 2022-2025).

NÓVOA, António. *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2001.

SAVIANI, Dermeval. *História das ideias pedagógicas no Brasil*. Campinas: Autores Associados, 2008.

ZEICHNER, Kenneth. *Educação reflexiva e a formação de professores*. In: *Educação & Sociedade*, n. 44, 1993.



SEMEC
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E CULTURA

Praça da Bandeira, 30 - Centro CEP 46.460-000
Fone: (77) 3662-2684 | smepma@yahoo.com.br



**CRONOGRAMA DE FORMAÇÕES PARA GESTORES E COORDENADORES PEDAGÓGICOS –
2025**

ETAPA	TEMA	OBJETIVO	Referencial Teórico	DATA
Círculo Formativo I	Momento de escuta com direção e coordenação – aplicação de uma dinâmica para a escuta (criação de situações problemas) Autoconhecimento e autoformação Tempos e rotinas para trabalho da gestão e da coordenação: assumindo papéis	Organizar o trabalho da gestão escolar conforme tempos e rotinas propostas para a rede municipal.	Manual da Rede Municipal Direção para os novos espaços e tempos da escola Orientações sobre Tempos e rotinas de diretores e coordenadores	A definir
Círculo Formativo II	Gestão curricular: tempos e rotinas para uma aprendizagem eficaz Articulação entre escola, família e comunidade Feedback	- Atualizar o PPP (evidências das avaliações externas e internas) - Acompanhar e monitorar os processos de aprendizagens - Personalizar e recompor aprendizagens - Intervir pedagogicamente para corrigir distorção idade/série na rede municipal	Modelo de Plano de Ação PPP em Três Atos <i>Template</i> para (re)visão dos PPPs observando aspectos relacionados às novas políticas e temáticas Diálogo Escola e Família (editora Moderna)	A definir
Círculo Formativo III	Gestão de Processos - Acompanhar, monitorar e planejar	Realizar a gestão dos processos pedagógicos das escolas observando o ciclo: planejar, fazer, verificar e agir (PDCA)	Teoria 5W2H Ciclo PDCA	A definir





Círculo Formativo IV	Gestão das relações interpessoais e clima e cultura escolar acolhedores	Promover a construção de uma cultura escolar acolhedora e positiva por meio do fortalecimento das relações interpessoais entre os membros da comunidade escolar, desenvolvendo competências socioemocionais, habilidades de comunicação e estratégias de convivência pautadas na empatia, escuta ativa e respeito mútuo.	Moderna em Formação relacionamentos interpessoais (Teoria DISC) Pirâmide de Maslow - Hierarquia das necessidades CNV	A definir
Círculo Formativo V	Análise da Reverberação do Curso na Prática: sujeitos da formação	Refletir coletivamente sobre os impactos do percurso formativo na prática gestora, a partir da escuta dos sujeitos envolvidos, da sistematização de experiências vividas e da análise das mudanças implementadas nas rotinas escolares, visando consolidar aprendizagens, aprimorar processos e projetar novas ações formativas.	Aplicação de dinâmica para avaliação do processo – caixa de correio na porta com uma frase incompleta para que os formandos retirem.	A definir





ATIVIDADES E CARGA HORÁRIA DA FORMAÇÃO

Atividade	Descrição da Atividade	Carga Horária
Atividades Presenciais	<p>Círculo Formativo I: Liderança e Organização Escolar</p> <ol style="list-style-type: none">Escuta de lideranças escolares: reconhecimento e proximidadeOrganização do trabalho da gestão escolar: agenda e tempos da liderançaO papel da liderança escolar <p>Círculo Formativo II: Gestão Curricular e Articulação com a Comunidade</p> <ol style="list-style-type: none">Gestão curricular e rotinas pedagógicas: atualizar o Projeto Político Pedagógico (PPP)Articulação escola-família-comunidade: a cultura da parceriaMonitoramento, acompanhamento e intervenção nos processos de aprendizagem <p>Círculo Formativo III: Planejamento Estratégico e Ferramentas de Gestão</p> <ol style="list-style-type: none">Gestão de processos: planejar ações estratégicas com base em dados (PDCA)Estabelecimento de metas e indicadores para planejamento <p>Círculo Formativo IV: Clima Escolar e Relações Interpessoais</p> <ol style="list-style-type: none">Cultura escolar acolhedora e baseada na escutaRelações interpessoais, cultura da paz e comunicação não-violenta <p>Círculo Formativo V: Avaliação e Sistematização da Prática</p> <ol style="list-style-type: none">Reverberação dos cursos na prática<ul style="list-style-type: none">Avaliação dos impactos do percurso formativoSistematização das experiências vividasProjeção de novas ações formativas	20h
Encontros no CEAP	Atendimento e escuta personalizada	20h
Encontros de autoformação e formação em pequenos grupos na escola	Autoformação e estudo em grupo na escola Leituras complementares	20h
Práticas – tempos e rotinas da liderança escolar	Exercício das rotinas semanais.	20h
CARGA HORÁRIA TOTAL		80h

