

SECRETARIA DA
EDUCAÇÃO

GOVERNO DO ESTADO
AMAPÁ
TRABALHANDO NA DIREÇÃO CERTA

MARCO DE GESTÃO ESCOLAR

do Estado do Amapá

2025

MARCO DE GESTÃO ESCOLAR do Estado do Amapá

2025



Clécio Luís Vilhena Vieira
GOVERNADOR DO ESTADO DO AMAPÁ

Antônio Pinheiro Teles Júnior
VICE-GOVERNADOR DO ESTADO DO AMAPÁ

Paulo César Lemos de Oliveira
**SECRETÁRIO DE ESTADO DA
EDUCAÇÃO DO AMAPÁ**

Sandra Maria Martins Cardoso Casimiro
**SECRETÁRIA ADJUNTA DE
POLÍTICAS DA EDUCAÇÃO**

Ivone de Sousa Conceição
SECRETÁRIA ADJUNTA DE GESTÃO DE PESSOAS

Francisca Antonia da Costa Oliveira
SECRETÁRIA ADJUNTA DE APOIO À GESTÃO

**GRUPO DE TRABALHO PARA O
FORTALECIMENTO DAS POLÍTICAS
DE GESTÃO ESCOLAR**

André Luiz Camilo Braga
Arnanda de Cássia de Oliveira da Silva
Belcivaldo Pimentel de Matos
Cleiberton Riullen Souza dos Santos
Danielle Dias da Costa
Edicleuma Santana Souza
Emerson Ramos de Souza
Jair Nascimento Borges
José Almir Brito dos Santos
Liane Lima Monteiro Saarbach
Maria Claudia Peixoto
Suzanne Monteiro de Oliveira dos Santos
Valdiney Valente Lobato de Castro
Suellen Cordeiro da Silva
Leidiane Barroso Moreira

**GESTORES ESCOLARES QUE
APRESENTARAM CONTOS DE MUDANÇA
DA GESTÃO ESCOLAR AMAPAENSE**

Gisele de Nazaré Nascimento Braz
Elizangela de Matos Silva
Leandro Cruz
Letícia Maria Santos Silva Veríssimo
Lidian Barbosa da Conceição
Marklivana D'Almeida Machado
Maixon da Silva Gomes
Odessa Pinheiro Lopes
Sérgia Maria Barreiros Palmerim

REVISÃO E APOIO TÉCNICO
Centro Lemann

REVISÃO TEXTUAL
Mariangela Almeida

DIAGRAMAÇÃO
Marilia Filgueiras

SUMÁRIO



6 Boas-vindas

8 Como ler o documento?

10 Por que o Marco apoia a rede a construir
a visão de educação/escola desejada?

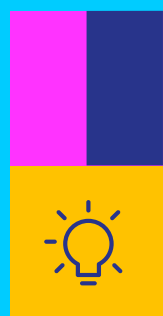
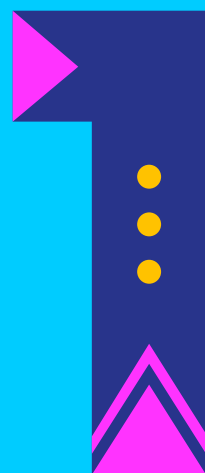
12 Marco de Gestão Escolar do Estado do
Amapá: componentes essenciais de
atuação da gestora e do gestor escolar
14 Missão
14 Visão
15 Valores
20 Dimensões, entregas e responsabilidades
25 Competências

30 O que fazer para que o Marco seja
efetivamente implementado na rede?

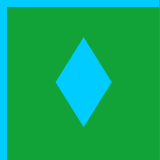
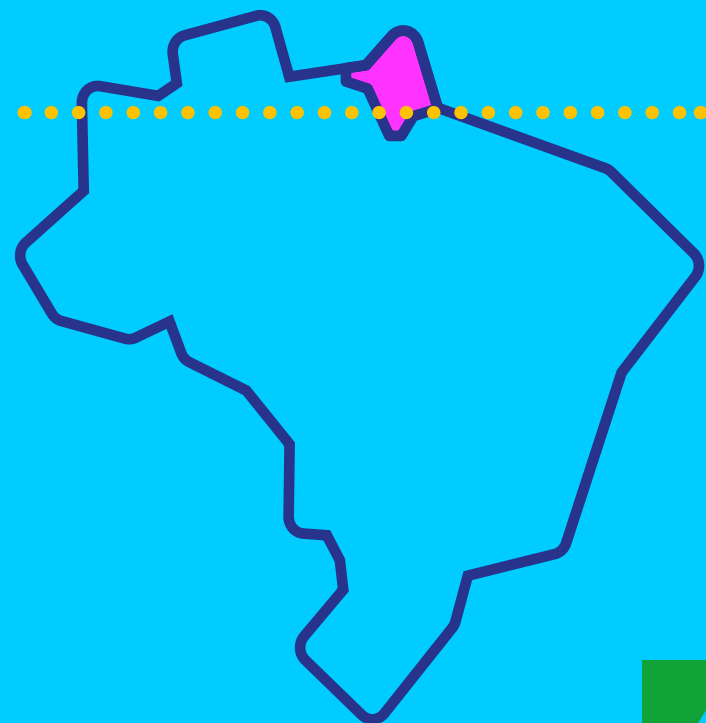
32 Contos de Mudança da Gestão
Escolar Amapaense

44 Quais foram as referências utilizadas?

45 Referenciais para atuação das(os)
Gerentes de Núcleo e GEOs educacionais
no acompanhamento pedagógico das
escolas da rede estadual do Amapá



BOAS-VINDAS



Prezadas(os) gestoras(es) escolares,

É com imensa satisfação que apresentamos o Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá, uma construção coletiva, profundamente enraizada na realidade amazônica e guiada pelo compromisso com a equidade, a qualidade da educação e o protagonismo das nossas escolas. Este documento é o primeiro marco de gestão escolar da Amazônia brasileira, o que, por si só, já representa um feito histórico. Ele nasce a partir da escuta ativa de lideranças da rede estadual, do diálogo entre diversos setores da Secretaria de Estado da Educação (SEED-AP) e da parceria estratégica com instituições que acreditam no poder transformador da educação pública. Mas, acima de tudo, ele nasce do chão das escolas, da experiência cotidiana das gestoras e dos gestores escolares que lideram com coragem, sensibilidade e competência os processos pedagógicos e administrativos das unidades escolares de todo o Amapá.

Este documento representa o marco zero da gestão escolar na Amazônia brasileira: um ponto de partida ao mesmo tempo simbólico e concreto. Único no Brasil, o Amapá tem sua capital, Macapá, marcada pelo encontro dos hemisférios, exatamente sobre a Linha do Equador. Tal como essa linha imaginária marca o centro do mundo, este Marco posiciona a gestão escolar como eixo estruturante da política educacional do estado, reconhecendo a diversidade territorial, cultural e sociocultural da Amazônia não como obstáculo, mas como referência para a construção de uma educação pública contextualizada, equitativa e comprometida com os territórios.

Entre os principais pontos que ele estabelece, destacamos: a definição das dimensões estruturantes da gestão escolar: pedagógica, administrativa, formativa, participativa e institucional; a centralidade da liderança escolar na garantia do direito à aprendizagem e na promoção da equidade; a valorização da escuta ativa, da gestão democrática e da corresponsabilidade entre escola, comunidade e poder público; a criação de parâmetros claros e contextualizados para subsidiar processos de formação, acompanhamento e certificação das equipes gestoras; e o fortale-

cimento da cultura de planejamento estratégico, com foco nos resultados educacionais e na superação das desigualdades históricas, levando em consideração os múltiplos contextos em que a Amazônia amapaense está inserida.

Estamos cientes de que implementar um marco como este não é uma tarefa simples. Requer abertura para mudanças, disposição para o diálogo e coragem para assumir novos papéis. Mas também temos convicção de que cada liderança educacional, representada por gestoras e gestores escolares, é a vanguarda dessa construção, pois conhece a realidade de suas comunidades, mobiliza sonhos coletivos e atua como liderança essencial na construção de uma escola pública mais justa, acolhedora e eficaz.

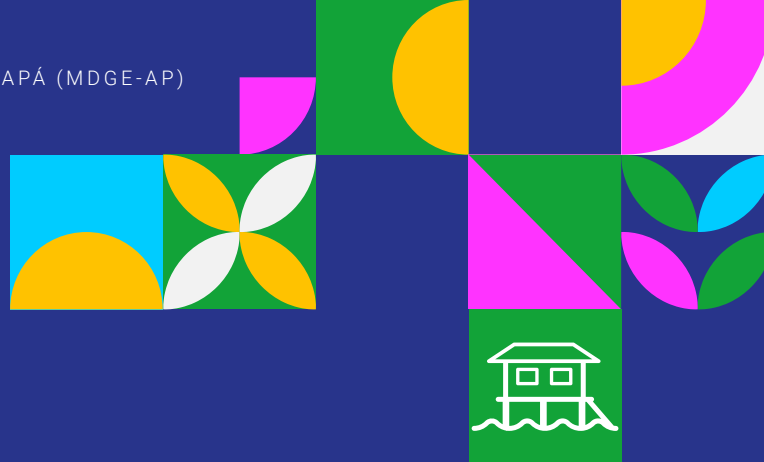
“ O Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá é um convite para caminharmos juntos, com clareza de propósito, com espírito de colaboração e com o olhar atento às potencialidades de crianças, adolescentes, jovens e adultos de nosso Amapá. **”**

O Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá é um convite para caminharmos juntos, com clareza de propósito, com espírito de colaboração e com o olhar atento às potencialidades de crianças, adolescentes, jovens e adultos de nosso Amapá. Mais do que uma política de governo, ele pretende se consolidar como uma política de Estado, duradoura, viva e capaz de inspirar outras redes educacionais da Amazônia e do Brasil.

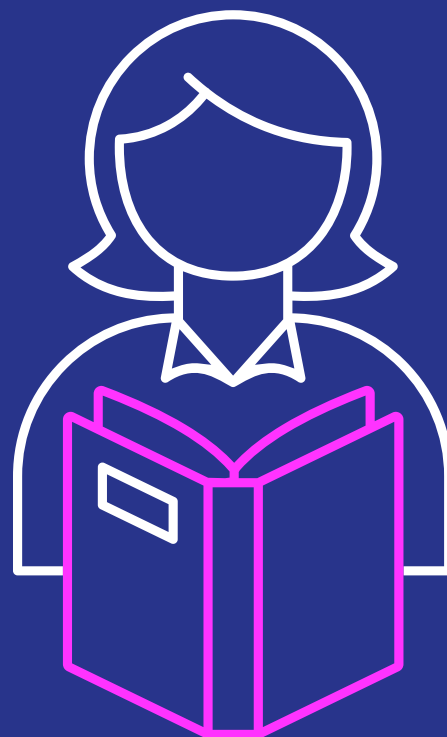
Contamos com cada uma e cada um de vocês para fazer deste Marco um instrumento real de transformação nas escolas. Que esta seja uma jornada de fortalecimento coletivo, em que cada passo dado seja guiado pela certeza de que a gestão escolar é um pilar da educação com equidade e qualidade social.

Com estima e compromisso de um educador da Amazônia,

Paulo César Lemos de Oliveira
SECRETÁRIO DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO AMAPÁ



COMO LER O DOCUMENTO?



O Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá é um instrumento estratégico, construído a muitas mãos, para fortalecer a atuação das gestoras e dos gestores escolares da rede pública estadual, em sintonia com os desafios e potencialidades da educação amazônica. Por ser o primeiro marco do gênero construído na região norte, este documento reconhece a singularidade do território amapaense e convida todas(os) as(os) profissionais da educação a se engajarem na construção de uma escola pública inclusiva, equitativa e comprometida com o desenvolvimento integral das(os) estudantes.

Este documento pode ser lido de forma linear, mas também permite uma navegação flexível, conforme o interesse e a necessidade de cada leitora(or). A seguir, explicamos como está estruturado e o que você encontrará em cada uma de suas seções:



A primeira seção, “Por que o Marco é um instrumento fundamental para a educação pública do Amapá?”, apresenta os fundamentos que sustentam sua criação. Aqui, você compreenderá o papel do Marco como marco zero da gestão escolar na Amazônia amapaense, reforçando sua função orientadora para a atuação das lideranças escolares em contextos de alta complexidade e diversidade.

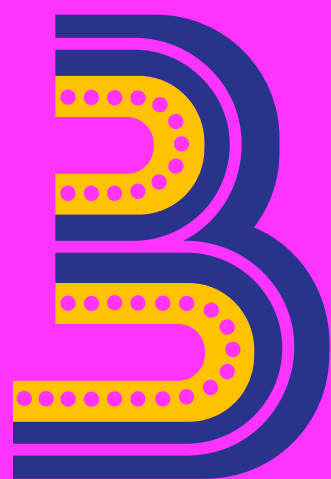


Na sequência, o documento detalha missão, visão, valores e princípios que orientam a atuação gestora na rede pública do Amapá. Em seguida, são apresentadas as dimensões da gestão escolar: pedagógica, recursos, pessoas, processos e a gestão da comunidade escolar. Cada dimensão representa uma área estratégica da atuação da(o) gestora(or) e está acompanhada de diretrizes e atribuições para sua aplicação no cotidiano da escola.



A seção sobre as competências da liderança escolar explicita os conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas das(os) gestoras(es) no contexto da rede estadual. Essas competências foram definidas com base em documentos nacionais e contextualizadas à realidade amazônica, com foco no fortalecimento das práticas de liderança pedagógica, gestão democrática e inovação socioterritorial.

Ao se apropriar deste documento, nossas gestoras e nossos gestores, tornam-se parte de um movimento pioneiro: a consolidação de um modelo de gestão escolar enraizada na realidade do Amapá e orientado para o futuro da educação amazônica. O Marco é, acima de tudo, uma ferramenta viva, construída com e para a rede, que valoriza a escola como centro da política educacional e reconhece cada liderança como protagonista da transformação.



POR QUE O MARCO APOIA A REDE A CONSTRUIR A VISÃO DE EDUCAÇÃO/ ESCOLA DESEJADA?



A construção do Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá insere-se em um movimento nacional e regional de valorização da liderança escolar como eixo estratégico para garantir o direito à educação com qualidade e equidade. Alinhado à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB - Lei nº 9.394/96), ao Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/14), ao Plano Estadual de Educação do Amapá, ao Referencial Curricular Amapaense, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, à Legislação do Sistema Estadual de Educação Amapá (Lei Estadual nº 0949, de 23 de dezembro de 2005) entre outros dispositivos legais que fundamentam esta proposta. O Marco também dialoga com as políticas locais de gestão democrática e com os esforços da rede pública estadual em qualificar o processo de seleção e desenvolvimento profissional de gestoras e gestores escolares¹, com base em critérios técnicos e na realidade amazônica. Dessa forma, o documento reafirma a educação como política pública de Estado, conectando marcos legais, visão pedagógica e estratégias de governança.

Inspirado em documentos referenciais como os marcos de gestão de outros estados, as diretrizes da União dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime), os indicadores do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e as contribuições das(os) próprias(os) profissionais da rede, o Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá traduz uma visão compartilhada de educação que valoriza a equidade territorial, o protagonismo estudantil e a liderança escolar transformadora. A elaboração deste instrumento partiu de escutas de gestoras e gestores escolares da rede, oficinas e Grupos de Trabalho (GTs) com lideranças educacionais, reconhecendo que uma escola só pode ser efetivamente democrática e inclusiva se estiver ancorada em lideranças comprometidas com os desafios concretos de seus territórios. A diversidade da educação amazônica não é aqui vista como entrave, mas como potência para a construção de planejamento e tomadas de decisão contextualizadas, inovadoras e solidárias.

O Marco ajuda a enfrentar desafios estruturais da rede pública, como a fragmentação entre os

setores, a descontinuidade de políticas educacionais e, principalmente, a ausência de referenciais claros para a atuação das gestoras e dos gestores escolares. Ao apresentar diretrizes, valores, competências e dimensões da gestão escolar, o documento fortalece o papel das lideranças na promoção de ambientes escolares seguros, acolhedores e comprometidos com o aprendizado de todas e todos as(os) estudantes. Com uma abordagem sustentada no diálogo e na escuta ativa orientada para resultados, o Marco também impulsiona a melhoria da aprendizagem com qualidade e justiça social, reconhecendo que liderar uma escola no Amapá exige sensibilidade, estratégia e ação coletiva.

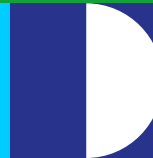
“O Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá não apenas organiza a ação educacional, mas inspira a construção de uma escola pública viva, transformadora e centrada na diversidade de sua gente.”

Além de orientar a atuação de gestoras e gestores, o Marco funciona como um instrumento estratégico para a Secretaria de Estado da Educação (SEED-AP), servindo de referência na formulação de políticas de apoio às escolas e de fortalecimento da gestão escolar. Ele possibilita o alinhamento de ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças escolares – formações, processos de certificação e políticas de assessoramento pedagógico – aos objetivos e prioridades da rede. Para as comunidades escolares, o documento é um convite à corresponsabilidade e participação efetiva nos processos de gestão. E para as gestoras e os gestores escolares representa um mapa de atuação e reflexão profissional, capaz de sustentar práticas éticas, eficazes e conectadas aos direitos das(os) estudantes. Assim, o Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá não apenas organiza a ação educacional, mas inspira a construção de uma escola pública viva, transformadora e centrada na diversidade de sua gente.

1. O uso do termo gestor escolar reflete o caráter pedagógico e abrangente da função, contemplando as múltiplas dimensões para além da administração, incluindo liderança pedagógica, articulação comunitária e promoção de um ambiente de aprendizagem. A referência em ambos os gêneros busca representar a composição da categoria, formada majoritariamente por mulheres, sem deixar de incluir a presença masculina.

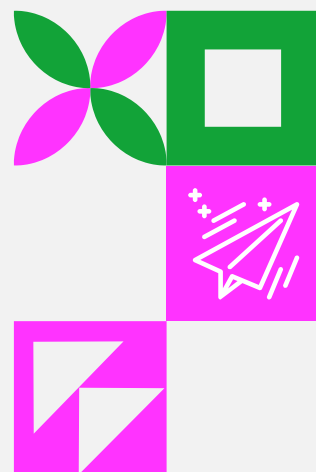


COMPONENTES ESSENCIAIS DE ATUAÇÃO DA GESTORA E DO GESTOR ESCOLAR



O Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá visa promover uma **gestão escolar inclusiva, inovadora, transformadora e eficaz**, que assegure o acesso, a permanência e o sucesso escolar das(os) estudantes, valorizando o protagonismo estudantil e respeitando a diversidade cultural, local e regional do Amapá.

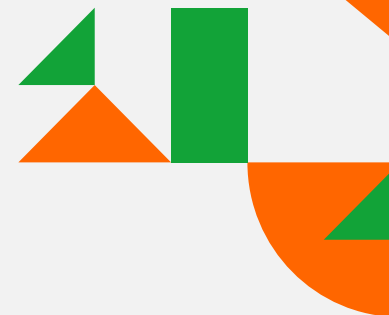
Comprometida com a equidade e a qualidade, a gestão deve ser reconhecida pela promoção da aprendizagem e do desenvolvimento integral das(os) estudantes, pela valorização da cidadania e pelo bem comum, por meio de práticas pedagógicas, administrativas e financeiras eficazes, que contemplem todas as comunidades, sejam elas nas cidades, no meio rural ou nas comunidades ribeirinhas, indígenas, quilombolas, das águas e das florestas.



VALORES

Os valores que compõem o Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá foram concebidos a partir de uma lógica de **integração entre princípios norteadores e práticas pedagógicas, administrativas e sociais** que lhes dão concretude. Essa integração é intencional: busca-se evitar que os valores fiquem restritos a formulações abstratas ou apenas declarativas, ao contrário, pretende-se que sejam vistos como referências vivas e aplicáveis no cotidiano da escola.

Assim, cada valor é acompanhado por **estratégias e práticas** que exemplificam de que maneira ele pode ser efetivado na realidade da rede de ensino amapaense, seja no acompanhamento pedagógico, na gestão administrativa ou nas relações interpessoais e comunitárias. Essa articulação contribui para **traduzir valores em ações, tornando-os compreensíveis, acionáveis e mensuráveis**. Por exemplo, a equidade não é apresentada apenas como princípio geral, mas associada a práticas, como currículo contextualizado, políticas de justiça social e promoção da diversidade, demonstrando sua aplicação concreta.



Esse formato também está alinhado com o plano estratégico da Secretaria de Estado da Educação (SEED-AP) e as práticas escolares. A vinculação entre valor declarado e prática associada reforça a capacidade da rede de alinhar discurso e execução, garantindo que a gestão escolar caminhe de forma articulada entre o que se preconiza como ideal e o que se constrói no cotidiano.

Além disso, **a integração entre valores e práticas facilita a apropriação pela comunidade escolar**. Ao visualizar não apenas "o quê" (valor), mas também "como" (estratégias e práticas), cria-se maior clareza e engajamento, permitindo que gestoras e gestores, estudantes, professoras(es) e famílias reconheçam seu papel no fortalecimento desses princípios.



Desenvolver uma gestão pautada em **ações democráticas** e no cumprimento eficiente das responsabilidades financeiras, administrativas e pedagógicas, por meio do **respeito à diversidade, equidade e inclusão**, para assegurar a aprendizagem de todas(os) as(os) estudantes.



1

Equidade

Valor fundamental para garantir que todas(os) as(os) estudantes tenham acesso a oportunidades educacionais justas e adaptadas às suas necessidades. Esse valor deve orientar a gestão escolar na superação das desigualdades sociais, econômicas, étnico-raciais, regionais e culturais, assegurando uma escola inclusiva, diversa e comprometida com o direito à educação de qualidade para todas(os), independentemente de origem, identidade ou condição das(os) estudantes.

CURRÍCULO CONTEXTUALIZADO:

A gestão escolar desenvolvida na Amazônia amapaense deve integrar saberes ancestrais e tradicionais de comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas, entre outras, ao currículo, fortalecendo identidades e promovendo a equidade no acesso ao conhecimento que garantam aprendizagem significativa e sentimento de pertencimento. Além disso, a educação deve formar cidadãos(ãos) críticas(os), conscientes da preservação ambiental e do desenvolvimento sustentável, com o intuito de reafirmar seu compromisso com a escola que acolhe, valoriza e representa a diversidade.

JUSTIÇA SOCIAL:

Promoção de políticas educacionais que garantam o acesso, a permanência e o sucesso escolar de todas(os) as(os) estudantes, com atenção especial aos grupos historicamente excluídos, como indígenas, quilombolas, ribeirinhos, pessoas com deficiência e comunidades periféricas.

RESPEITO À DIVERSIDADE:

Implementação de estratégias pedagógicas e administrativas que reconheçam e respeitem as diferenças culturais, sociais, econômicas, étnico-raciais, religiosas, de gênero e de orientação sexual, para garantir que todas(os) tenham voz e participação ativa na escola, e assegurar que cada uma(um) tenha condições reais de aprendizado e desenvolvimento integral, prevenindo e enfrentando qualquer forma de preconceito, por meio da promoção do respeito, da empatia e da convivência harmoniosa no ambiente escolar.

INCLUSÃO:

Compromisso fundamental para garantir que todas as crianças, adolescentes, jovens e adultos tenham acesso a uma educação de qualidade socialmente referenciada, respeitando suas individualidades e necessidades para assegurar que a escola seja um ambiente acolhedor, acessível e democrático, em que todas(os) possam aprender, desenvolver-se e participar plenamente da vida escolar, independentemente de suas condições cognitivas, físicas, sociais, culturais ou econômicas.

GARANTIA DE ACESSIBILIDADE:

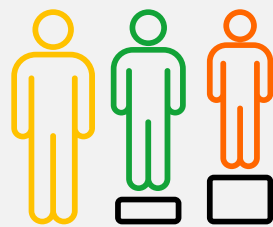
Criação de ambientes físicos, pedagógicos e tecnológicos acessíveis a todas(os), especialmente às(aos) estudantes com deficiência, para assegurar a eliminação de barreiras que dificultem a participação plena na vida escolar.

IDENTIDADE E PERTENCIMENTO:

Fomento ao protagonismo estudantil para assegurar que cada estudante se reconheça e se sinta valorizada(o) dentro da escola, com o intuito de fortalecer sua autoestima e sua identidade sociocultural.

FORMAÇÃO E VALORIZAÇÃO DAS(OS) PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO:

Capacitação contínua de profissionais da educação para a adoção de práticas pedagógicas inclusivas, significativas e inovadoras, a fim de fortalecer o compromisso com a diversidade e o respeito às necessidades individuais das(os) estudantes, da comunidade escolar e da sociedade.



2

Eficiência e eficácia na gestão escolar

São valores fundamentais para garantir um ensino público de qualidade em todo o Amapá, alinhado à missão do Marco de Gestão Escolar. Esses valores se materializam por meio da otimização dos recursos, do fortalecimento da gestão democrática e da busca contínua por melhores resultados educacionais.

GARANTIA DE RESULTADOS EDUCACIONAIS E MELHORIA CONTÍNUA:

Promoção da aprendizagem, melhoria dos índices educacionais e fortalecimento da cidadania e do sucesso escolar das(os) estudantes, por meio da construção de plano de trabalho com metas claras, estratégias pedagógicas flexíveis e avaliações contínuas que garantam a evolução permanente do ensino e aperfeiçoamento da gestão escolar.



3

Democracia

Fundamenta-se na participação ativa e no diálogo entre todos os segmentos da comunidade escolar, a fim de assegurar uma gestão escolar inclusiva, transparente e colaborativa para garantir que as decisões sejam construídas coletivamente, respeitando a diversidade cultural e regional do estado.

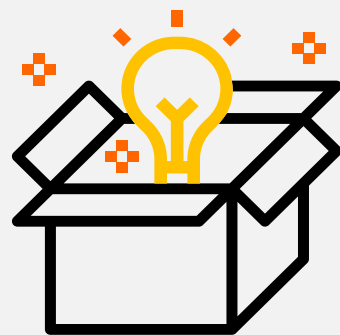
TOMADA DE DECISÕES COLETIVAS:

Envolvimento ativo de toda a comunidade escolar na tomada de decisões e na construção de políticas educacionais pautadas no diálogo, na escuta ativa e na corresponsabilidade, para garantir que a gestão atenda às necessidades e expectativas coletivas.



4 Inovação

Valor que representa o compromisso com a busca contínua por soluções criativas, eficientes e contextualizadas para os desafios educacionais. Alinhada à missão da gestão escolar, a inovação deve promover a melhoria da qualidade da educação, a fim de garantir o acesso, a permanência e o sucesso escolar das(os) estudantes, com respeito à diversidade cultural, local e regional do estado.



SOLUÇÕES INOVADORAS PARA DESAFIOS EDUCACIONAIS:

Desenvolvimento e implementação de estratégias criativas para superar dificuldades específicas das escolas, ao considerar suas realidades locais, e garantir o alcance dos propósitos da educação, por meio do incentivo à participação da comunidade escolar na construção de soluções.

USO DE METODOLOGIAS ATIVAS E TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS:

Aplicação de práticas pedagógicas dinâmicas e ferramentas digitais que favoreçam a aprendizagem significativa, o protagonismo estudantil e a inclusão de todas(os) as(os) estudantes.

INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR:

Modernização dos processos administrativos e financeiros, a fim de tornar a gestão mais ágil, transparente e eficiente, e promover um ambiente escolar organizado e adaptado às necessidades da comunidade.

IMPACTO POSITIVO NA APRENDIZAGEM E NA GESTÃO:

Adoção de práticas inovadoras que resultem na melhoria do desempenho escolar, na valorização das(os) profissionais da educação e no fortalecimento do papel da escola como espaço de desenvolvimento social e cultural.

MELHORIA CONTÍNUA E ADAPTAÇÃO ÀS MUDANÇAS:

Promoção de uma cultura de inovação permanente, na qual a escola esteja sempre aberta à experimentação, ao aperfeiçoamento de suas práticas e à adaptação às novas demandas educacionais e sociais.



5 Acesso e permanência



São valores fundamentais do Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá, com o intuito de assegurar que todas(os) as(os) estudantes tenham seu direito à educação garantido, sem distinção de qualquer natureza. O compromisso da gestão escolar vai além da matrícula, deve comprometer-se com a criação de condições efetivas para que as(os) estudantes permaneçam na escola, aprendam com qualidade e concluam sua trajetória educacional com sucesso.

ACESSO COMO DIREITO FUNDAMENTAL:

Garantia da matrícula e do ingresso de todas as crianças, adolescentes, jovens e adultos na escola, independentemente de sua origem, condição social, econômica, cultural, identidade de gênero, orientação sexual, deficiência ou qualquer outra característica.

GARANTIA DE CONDIÇÕES PARA A PERMANÊNCIA:

Desenvolvimento de ações que garantam transporte escolar, alimentação adequada, material didático, infraestrutura acessível e suporte pedagógico para atender às necessidades das(os) estudantes em diferentes contextos, como áreas urbanas, rurais, ribeirinhas, quilombolas e indígenas.

AMBIENTE ESCOLAR ACOLHEDOR E SEGURO:

Promoção de um espaço educativo livre de preconceitos, violências e discriminação, no qual as(os) estudantes sintam-se pertencentes e motivadas(os) a continuar seus estudos.

POLÍTICAS DE COMBATE À EVASÃO ESCOLAR:

Identificação dos fatores que levam ao abandono escolar e implementação de estratégias contextualizadas aos desafios da comunidade para evitar a saída precoce das(os) estudantes, por meio da oferta de suporte socioemocional e pedagógico.

APOIO ÀS FAMÍLIAS:

Fortalecimento do vínculo entre escola e comunidade, por meio do envolvimento das famílias no acompanhamento da vida escolar das(os) estudantes, com o intuito de contribuir para sua motivação e sucesso acadêmico.

6 Ética



Valor essencial para assegurar uma gestão que promova aprendizagem baseada na transparência, no respeito e na responsabilidade social. Esse valor orienta todas as ações pedagógicas, administrativas e financeiras da escola, com o intuito de garantir que a gestão escolar seja pautada pela justiça, pela equidade e pelo compromisso com o bem comum.

TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO:

Promoção de uma administração escolar clara e acessível, a fim de assegurar que todos os processos, desde a alocação de recursos até a tomada de decisões, sejam conduzidos de maneira responsável e participativa, por meio da adoção de mecanismos eficientes de controle e fiscalização para garantir a correta aplicação dos recursos financeiros, de modo a prevenir qualquer prática de desvio ou favorecimento indevido.

COMPROMISSO COM O INTERESSE PÚBLICO:

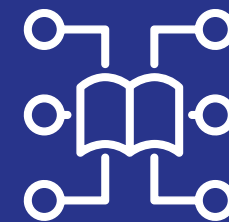
Gestão escolar voltada para o benefício coletivo, por meio da priorização de ações que favoreçam a qualidade da educação e o desenvolvimento integral das(os) estudantes.

TOMADA DE DECISÕES RESPONSÁVEIS E JUSTAS:

Construção de um ambiente escolar em que as decisões sejam fundamentadas em princípios éticos para garantir a equidade, a imparcialidade e o compromisso com a educação de qualidade.

ATUAÇÃO ÉTICA DAS LIDERANÇAS EDUCACIONAIS:

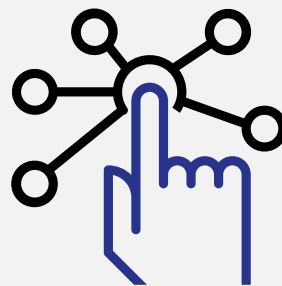
Compromisso das gestoras e dos gestores com práticas administrativas pautadas na honestidade, na imparcialidade, no respeito às diferenças e na luta incessante contra qualquer forma de assédio dentro do ambiente escolar, de forma a proporcionar um espaço de trabalho atrativo, respeitoso e inspirador.



1

Gestão pedagógica

Envolve o planejamento, o desenvolvimento e o monitoramento das atividades e estratégias educativas dentro e fora da escola. Abrange a atuação da gestão escolar na articulação e implementação do currículo, no apoio à definição de metodologias de ensino-aprendizagem e de avaliação da aprendizagem das(os) estudantes e no fortalecimento dos projetos pedagógicos, com o objetivo de garantir o direito à aprendizagem de todas(os).



RESPONSABILIDADES:

- Assegurar a implementação e o desenvolvimento contextualizado do currículo para garantir os direitos de aprendizagem das(os) estudantes, de modo a observar as necessidades e especificidades das comunidades escolares da zona urbana bem como dos territórios das águas, florestas e campos de todo o Amapá;
- Articular, acompanhar e colaborar na elaboração, execução e avaliação do Projeto Político-Pedagógico (PPP), do regimento interno, além dos demais documentos normativos da escola, garantindo alinhamento pleno com as diretrizes da rede;
- Apoiar a implementação das atividades da coordenação pedagógica, como o acompanhamento do planejamento pedagógico alinhado ao PPP da escola e a observação de aulas, com o objetivo de promover o desenvolvimento docente e a adoção de estratégias pedagógicas eficazes, ajustadas às necessidades de cada estudante, viabilizando a execução de projetos de intervenção pedagógica;
- Realizar reuniões de apoio à equipe docente, voltadas ao fortalecimento dos processos pedagógicos e de acompanhamento da aprendizagem;
- Garantir que a escola promova processos de ensino-aprendizagem significativos, com as devidas adequações para todas(os) as(os) estudantes, valorizando a diversidade (étnica, racial, sexual e de gênero, cultural, social, religiosa, entre outras);
- Garantir o planejamento e a integração das ações pedagógicas de forma colaborativa;
- Acompanhar, monitorar e analisar os resultados de aprendizagem de modo equitativo, observando as diversidades e assegurando que os direitos e garantias das(os) estudantes não sejam negligenciados;
- Apoiar o desenvolvimento e o protagonismo, fomentando o engajamento estudantil.

2

Gestão de recursos

Consiste na responsabilidade de apoiar a gestão dos recursos financeiros, tecnológicos, materiais e de infraestrutura da instituição, assegurando a transparência na prestação de contas sobre a aplicação desses recursos para a comunidade escolar – incluindo famílias ou responsáveis, estudantes e funcionárias(os) –, com o intuito de promover a confiança e o engajamento de todas(os), assegurando que os objetivos educacionais sejam alcançados de forma eficiente e eficaz, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade do ensino.



RESPONSABILIDADES:

- Assegurar a distribuição da alimentação escolar com base no princípio da equidade, observando as orientações sobre as necessidades nutricionais das(os) estudantes e as especificidades de cada comunidade escolar, garantindo o uso adequado dos recursos destinados à alimentação;
- Conduzir, realizar e monitorar periodicamente a execução orçamentária da escola, de acordo com o planejado no PPP e com as diretrizes dos programas federais e estaduais;
- Conhecer e identificar os programas de nível federal e estadual que disponibilizam recursos, a fim de elaborar o plano de trabalho junto à equipe escolar para garantir a correta e efetiva aplicação dos recursos;
- Prestar contas a órgãos da administração pública, parceiras(os) e toda comunidade escolar dos recursos financeiros e de todo patrimônio mobilizados, garantindo transparência e precisão nas movimentações e uso dos recursos estaduais e federais, de acordo com as normas estabelecidas;
- Monitorar regularmente os pagamentos e identificar potenciais situações de inadimplência, implementando medidas preventivas e corretivas para assegurar a pontualidade nas obrigações financeiras;
- Manter uma comunicação clara e aberta com todas as partes interessadas sobre as obrigações financeiras, prazos e possíveis ajustes, a fim de evitar imprevistos e garantir a conformidade com os acordos estabelecidos;
- Controlar a execução (planejamento, aplicação e prestação de contas) dos recursos financeiros, de acordo com suas especificidades, garantindo que todos os registros sejam mantidos em dia e estejam em conformidade com as políticas internas e as leis aplicáveis, com a participação direta do Conselho Escolar no que lhe compete;
- Garantir ações de conservação e manutenção da escola, suas instalações, mobiliário e equipamentos, zelando pelo bom funcionamento da unidade de ensino.



3

Gestão de pessoas

Engloba o aprimoramento e a valorização das(os) profissionais da escola, estimulando seu desenvolvimento e reconhecendo suas potencialidades. Consiste ainda na construção de uma cultura de avaliação das necessidades formativas, comprometida com o desenvolvimento profissional permanente e com a garantia de uma educação de qualidade para as(os) estudantes.



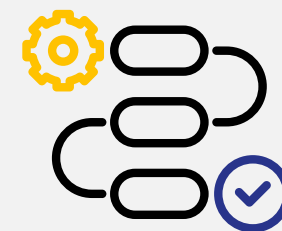
RESPONSABILIDADES:

- Identificar as necessidades de desenvolvimento das(os) profissionais da escola, criando oportunidades e/ou incentivando a participação em formações continuadas promovidas pela Secretaria de Estado da Educação (SEED-AP) ou em parceria com outras instituições, como cursos, oficinas e programas;
- Incentivar práticas que reconheçam e valorizem as contribuições e as potencialidades das(os) profissionais da escola, promovendo um ambiente que estimule o crescimento pessoal e profissional, por meio de estratégias diversas, como a criação de espaços de colaboração e troca de experiências;
- Desenvolver e manter uma cultura de avaliação formativa que seja construtiva e focada no crescimento, utilizando devolutivas contínuas e ferramentas de autoavaliação para guiar a equipe escolar em seu desenvolvimento;
- Prover meios para que o desenvolvimento das(os) profissionais esteja sempre alinhado com o objetivo de proporcionar uma educação equitativa e de excelência às(aos) estudantes, conectando o aperfeiçoamento pessoal e profissional ao sucesso acadêmico e emocional das(os) educandas(os);
- Promover a valorização da diversidade, da participação democrática e da coexistência respeitosa no ambiente escolar, incentivando práticas inclusivas e formativas que considerem diferentes identidades, culturas e perspectivas, de modo a fortalecer o compromisso coletivo com uma educação equitativa e humanizada;
- Contribuir com o cumprimento da lei que reestrutura o grupo do Magistério do Governo do Estado do Amapá (Lei nº 0949/2005 e suas alterações) de modo efetivo, apoiando as(os) profissionais na definição de metas claras e na busca de oportunidades de crescimento;
- Estimular uma cultura de aprendizagem contínua dentro da escola, a fim de que o desenvolvimento pessoal e profissional seja visto como um processo constante, beneficiando tanto a equipe escolar quanto as(os) estudantes.

4

Gestão de processos

Envolve a organização e o acompanhamento cuidadoso de todas as operações diárias da escola, incluindo a gestão de documentos, o planejamento do calendário escolar e o atendimento rigoroso às normas e aos regulamentos educacionais. Ao realizar essas ações de forma integrada e intencional, busca-se assegurar que a escola funcione com eficiência, transparência e segurança, garantindo o cumprimento das exigências legais e criando condições favoráveis para o desenvolvimento pedagógico e administrativo da instituição.



RESPONSABILIDADES:

- Manter a instituição com regulamentação atualizada, de modo que haja aptidão para diplomação e/ou certificação das(os) estudantes concluintes, evitando a prática de atos nulos de pleno direito;
- Gerir os recursos humanos, financeiros e materiais para a execução do currículo escolar em sua integralidade, considerando o contexto social da unidade de ensino, a fim de garantir uma aprendizagem significativa;
- Garantir o cumprimento de um calendário escolar, por meio de planejamento e de ações dialógicas, a fim de integrar a comunidade escolar;
- Orientar a organização dos processos administrativos de oferta de vagas e matrículas, assim como a documentação das(os) estudantes, promovendo condições que assegurem acesso, permanência, inclusão e qualidade escolar, além de processos transparentes na oferta de matrículas e na distribuição de estudantes por turma;
- Garantir a precisão e a confiabilidade das informações fornecidas por meio de um monitoramento contínuo e sistemático das atividades e rotinas escolares, assegurando que todos os dados e comunicações sejam atualizados e refletidos de forma transparente e coerente;
- Criar e implementar fluxos organizacionais para a gestão das atividades cotidianas da escola e para a resolução ágil e eficiente das demandas;
- Garantir as ferramentas tecnológicas adequadas para implementação de todos os processos de gestão da escola amapaense.

5

Gestão da comunidade escolar

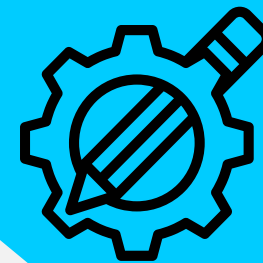
Envolve a promoção de um ambiente colaborativo e de resolução de conflitos entre a escola e a comunidade (famílias, estudantes, professoras/es, colaboradoras/es e demais atores envolvidos). Busca fortalecer a participação e o engajamento das(os) envolvidas(os) no processo educacional, promovendo uma cultura de parceria e apoio mútuo.



RESPONSABILIDADES:

- Fomentar um ambiente escolar inclusivo, equitativo e colaborativo, com um clima propício à aprendizagem, incentivando a comunicação aberta e o diálogo constante entre a escola, as famílias, as(os) estudantes, as(os) professoras(es) e os demais membros da comunidade;
- Promover e sustentar uma cultura de parceria entre a escola e a comunidade, a fim de que todos os membros trabalhem juntos para o sucesso educacional, emocional e social das(os) estudantes, estabelecendo redes de apoio e colaborações contínuas;
- Instituir fluxos e protocolos para a resolução de conflitos entre os diferentes atores da comunidade escolar, buscando soluções que promovam a harmonia, o respeito mútuo e o fortalecimento dos laços entre todas(os) as(os) envolvidas(os);
- Fortalecer o Conselho Escolar e os grêmios estudantis para atuação na gestão democrática da escola, garantindo representação plural e equitativa, de acordo com suas finalidades deliberativas, consultivas, fiscais, mobilizadoras e executoras;
- Desenvolver e implementar estratégias que incentivem a participação ativa da comunidade, famílias, estudantes e professoras(es) nas decisões e no cumprimento do projeto pedagógico, criando oportunidades para que todas(os) se sintam valorizadas(os) e ouvidas(os) no processo educacional;
- Promover a articulação intersetorial com conselhos, serviços de saúde, entidades locais e demais organizações do entorno escolar, visando integrar esforços para o fortalecimento da aprendizagem, do bem-estar e da permanência das(os) estudantes na escola;
- Incentivar a participação da comunidade escolar no processo de planejamento, tomada de decisão e aplicação de recursos financeiros, com olhar atento à equidade e ao estímulo de pertencimento com vistas à conservação patrimonial;
- Assegurar que os processos participativos e as ações comunitárias sejam guiados pelo princípio da equidade, promovendo condições para que cada estudante, independentemente de sua origem social, cultural ou identidade, tenha acesso às mesmas oportunidades de desenvolvimento.
- Estabelecer canais de comunicação com a comunidade escolar, promovendo uma cultura colaborativa e de corresponsabilização, com transparência e acesso à informação;

COMPETÊNCIAS



No contexto da gestão escolar do estado do Amapá, as competências representam o **conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes** que as gestoras e os gestores escolares precisam desenvolver para conduzir suas funções com excelência e alcançar os objetivos educacionais de suas unidades.

Essas competências estão associadas às cinco **dimensões da atuação da gestão escolar**, previstas neste documento: **gestão pedagógica, gestão de recursos, gestão de pessoas, gestão de processos e gestão da comunidade escolar**.

No cenário amapaense, marcado por grandes desafios territoriais, sociais e estruturais, o fortalecimento dessas competências é essencial para que as **equipes gestoras exerçam uma liderança comprometida com a equidade, a melhoria da aprendizagem e a valorização da Amazônia amapaense**. Isso envolve tomar decisões estratégicas com base em evidências, administrar recursos de forma ética e eficiente, fomentar o engajamento da comunidade e criar ambientes escolares acolhedores, seguros e inclusivos.

O domínio dessas competências permite às gestoras e aos gestores enfrentarem os desafios do cotidiano com segurança, promovendo a qualidade do ensino, o bem-estar de estudantes e profissionais da educação e o cumprimento das metas educacionais no território amapaense.

As seis competências principais pactuadas são: assegurar conformidade técnico-normativa; desenvolver visão estratégica e compartilhada; gerir processos administrativos e financeiros; exercer liderança inspiradora e humanizada e gerir o processo de ensino e da aprendizagem.

A gestora e o gestor escolar devem articular para que os conhecimentos, habilidades (saber/fazer) e atitudes (comportamento e postura) a seguir sejam parte integrante de sua atuação como líderes.



1

Assegurar conformidade técnico-normativa



Refere-se ao conhecimento teórico e prático das normas, leis e diretrizes vigentes que orientam a educação em nível nacional e estadual, com a habilidade de fazer correlações e aplicações na rotina escolar, garantindo que a escola atenda aos princípios da equidade, inclusão, diversidade e qualidade, promovendo uma educação que respeite os direitos de todas(os) as(os) estudantes e contribua para a construção de uma sociedade justa e plural.

- ATITUDES**
Promover a justiça social, agir com proatividade e assumir responsabilidade.
- HABILIDADES**
Realizar leitura, interpretação e aplicação de legislações, articular normas e prática e estabelecer comunicação eficaz.
- CONHECIMENTO TÉCNICO**
 - Plano Estadual de Educação;
 - Lei Estadual do Magistério - Lei nº 0949/2005 e suas alterações
 - Lei da Tipologia - Lei nº 2.257/2017;
 - Lei da Bolsa Incentivo Formação - Lei nº 2.449/2019;
 - Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar;
 - Termo de Cooperação de Gestão Compartilhada;
 - Estatuto dos Servidores Cíveis do Estado do Amapá - Lei nº 0066/1993;
 - Regimento Escolar;
 - Processo de eleição para gestão das escolas em tempo integral do Amapá;
 - Regime de Colaboração - Colabora Amapá - Lei nº 2.448/2019 e suas alterações;
 - Planejamento Estratégico da Educação;
 - Demais legislações vigentes que normatizam a rede de ensino.

2

Desenvolver visão estratégica e compartilhada

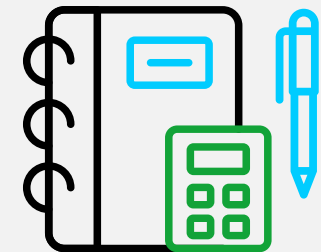


Envolve a capacidade de compreender o contexto escolar em sua totalidade, suas especificidades, interconexões e fatores de impacto. Isso inclui o planejamento estratégico, a mediação de conflitos de forma efetiva, a tomada de decisões com base em resultados e a identificação, o reconhecimento e a disseminação das boas práticas escolares.

- ATITUDES**
Atuar com proatividade, colaboração e trabalho em equipe, praticar a transparência, exercer a flexibilidade, assumir a corresponsabilidade, promover a gestão democrática e adaptar-se às mudanças.
- HABILIDADES**
Resolver problemas, tomar decisões com base em resultados, realizar planejamento estratégico, conduzir análises sistêmicas, comunicar-se de forma assertiva, utilizar ferramentas de coleta e análise de dados (planilhas, formulários, questionários, painéis etc.), facilitar e conduzir o trabalho coletivo e aplicar técnicas e ferramentas de gestão de projetos.
- CONHECIMENTO TÉCNICO**
 - Gestão educacional
 - Processos de governança, planejamento; monitoramento e avaliação
 - Gestão de riscos.

3

Gerir processos administrativos e financeiros



Envolve a habilidade de gerir pessoas, recursos materiais, documentais e financeiros com equidade, eficiência e transparência, cumprindo normas e regulamentos e otimizando processos e aplicação de recursos em prol do pleno desenvolvimento escolar e da garantia do direito à educação.

- ATITUDES**
Gerir os recursos com ética e respeito às normas, prestar contas nos prazos estabelecidos e de forma transparente, agir com responsabilidade e zelo para preservar os recursos documentais, financeiros, materiais e patrimoniais da escola, manter foco contínuo na eficiência dos processos e mobilizar a comunidade escolar na alocação dos recursos, considerando a equidade na educação.
- HABILIDADES**
Desenvolver capacidade analítica e visão estratégica, para planejar, gerir, monitorar e fiscalizar o cumprimento das normas, priorizar desafios e utilizar sistemas de gestão escolar, planilhas financeiras e plataformas de prestação de contas.
- CONHECIMENTO TÉCNICO**
 - Legislação educacional (Constituição, Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, normas estaduais/municipais);
 - Regulamentações sobre uso de recursos públicos (Fundeb, PDDE, convênios, prestação de contas);
 - Gestão de pessoas (noções de liderança, avaliação de desempenho, relações interpessoais e gestão de equipes);
 - Política de Formação Continuada - Portaria nº 118/2022;
 - Gestão documental (organizar e manter registros oficiais da escola).



4

Exercer liderança inspiradora e humanizada

Fomenta o desenvolvimento integral da comunidade escolar, cultivando um ambiente de respeito, solidariedade e excelência educacional. Nesse contexto, todas(os) se sentem valorizadas(os) e motivadas(os) a contribuir para um espaço positivo e transformador, baseado na empatia e no reconhecimento das individualidades, que favorece o crescimento coletivo e fortalece as relações interpessoais.



ATITUDES

Exercer empatia e transparência, manter abertura para ouvir e considerar outros pontos de vista, cultivar positividade, dar e receber feedback, agir com proatividade, adaptar-se às mudanças com resiliência, incentivar a inovação, valorizar a diversidade, promover a equidade, fortalecer uma cultura de coexistência e desenvolver sensibilidade intercultural.

HABILIDADES

Estimular a criatividade, praticar a comunicação não violenta, exercer a escuta ativa, mediar conflitos, tomar decisões com base em dados e evidências, desenvolver visão de futuro, promover o desenvolvimento de pessoas, realizar delegação eficaz, fortalecer a inteligência socioemocional e as habilidades interpessoais e utilizar metodologias e técnicas que facilitem a interação e a colaboração na equipe escolar, com foco na cultura organizacional, nas relações interpessoais e na comunicação não violenta.

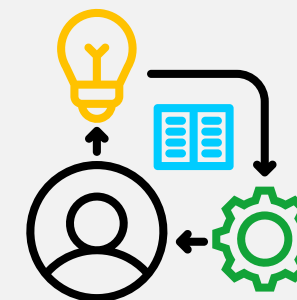
CONHECIMENTO TÉCNICO

- Liderança adaptativa e gestão escolar democrática
- Estratégias para a Gestão de pessoas;
- Compreensão de como fatores psicológicos e sociais impactam o ambiente escolar e o comportamento das pessoas;
- Planejamento e gestão estratégica;
- Conceitos de equidade, de comunicação não violenta, diversidade e inclusão e metodologias de aplicação.

5

Gerir o processo de ensino e da aprendizagem

Planeja, implementa e avalia estratégias educacionais efetivas para assegurar acesso, permanência, aprendizagem e desenvolvimento integral com equidade, considerando a diversidade cultural, social, individual das(os) estudantes, promovendo inclusão, corresponsabilidade e engajamento da comunidade escolar no processo de ensino-aprendizagem.



ATITUDES

Respeitar a diversidade, comprometer-se com a aprendizagem das(os) estudantes, atuar com proatividade e inovação, assumir corresponsabilidade, manter abertura ao diálogo, agir com ética, realizar reflexão crítica sobre as práticas pedagógicas, mobilizar e corresponsabilizar a família no processo de ensino-aprendizagem e exercer liderança e motivação de equipes.

HABILIDADES

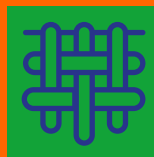
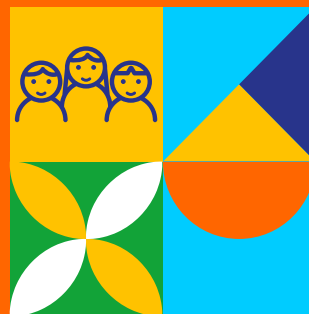
- Participação, monitoramento e acompanhamento das avaliações somativas e formativas e do desempenho acadêmico
- Monitoramento e acompanhamento das formações contínuas e continuadas
- Análise de dados de aprendizagem
- Planejamento
- Uso de tecnologias educacionais
- Comunicação nítida e eficaz
- Flexibilização curricular

CONHECIMENTO TÉCNICO

- Apropriação da BNCC e do Referencial Curricular Amapaense (RCA) e seus componentes;
- Metodologias inovadoras de ensino e aprendizagem
- Processos de avaliação significativos, contemplando metodologias, conceitos e instrumentos efetivos;
- Perfil das(os) estudantes e da comunidade escolar
- Teorias da aprendizagem;
- Princípios de gestão e administração escolar;
- Calendário formativo da Secretaria de Estado da Educação (SEED-AP);
- Gestão de resultados educacionais;
- Indicadores da qualidade escolar da rede estadual do Amapá.



O QUE FAZER PARA QUE O MARCO SEJA EFETIVAMENTE IMPLEMENTADO NA REDE?



A efetivação do Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá como instrumento estruturante da política educacional exige ações articuladas, comprometimento institucional e engajamento coletivo. Para que este documento oriente de forma concreta a atuação nas escolas da rede pública amapaense, é necessário que toda a rede, da Secretaria de Estado da Educação do Amapá (SEED-AP) às unidades escolares, assuma o compromisso com a sua aplicação, respeitando a diversidade socioterritorial do Amapá e a realidade de cada comunidade. Nesse sentido, propõe-se as seguintes estratégias de implementação:



Fomento ao diálogo e à colaboração coletiva

A implementação do Marco deve partir de uma abordagem colaborativa, que valorize a escuta e o envolvimento das equipes escolares, comunidades locais e lideranças educacionais. Promover rodas de conversa, oficinas regionais e momentos formativos sobre os conteúdos do Marco permitirá que ele seja compreendido como uma ferramenta viva, construída com a rede e para a rede, alinhada à missão de fortalecer a educação amazônica amapaense.



Formação das lideranças escolares

Para garantir a aplicação coerente dos princípios, valores, visão e dimensões do Marco, é essencial investir em processos de formação continuada para gestoras e gestores escolares. Essa formação deve contemplar conteúdos técnicos, éticos e territoriais, articulando o Marco às práticas de planejamento, liderança pedagógica, gestão democrática e inovação, consolidando um perfil de liderança escolar transformadora, alinhada ao contexto do Amapá.



Articulação das políticas de gestão escolar

Para que o Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá seja efetivo, é fundamental que as políticas de seleção, assessoramento e formação de gestoras e gestores escolares estejam alinhadas aos seus princípios, dimensões e objetivos. Essa articulação garante que os processos de recrutamento, formação e certificação estejam integrados, promovendo coerência entre o desenvolvimento profissional das lideranças e a aplicação prática do Marco. Ao alinhar essas políticas, a rede fortalece a capacidade das escolas de implementarem práticas pedagógicas e administrativas consistentes, garantindo uma gestão democrática, inclusiva e orientada para a melhoria contínua da educação estadual.



Acompanhamento técnico e institucional da SEED-AP

A Secretaria de Estado da Educação, por meio de suas equipes técnicas, coordenadorias, núcleos e demais unidades, deve garantir o suporte necessário para que as escolas incorporem o Marco em sua rotina. Isso inclui oferecer formações, ferramentas, roteiros, instrumentos de autoavaliação e acompanhamento formativo, assegurando que as gestoras e os gestores escolares tenham as condições necessárias para transformar diretrizes em ação.



Assessoramento e avaliação permanentes

A implementação do Marco requer um sistema de assessoramento contínuo com indicadores claros, avaliação participativa e devolutivas frequentes para as escolas. A SEED/AP deve acompanhar os avanços e desafios da aplicação do Marco, ajustando estratégias sempre que necessário e garantindo que o documento permaneça dinâmico e conectado às realidades da rede.



Transformação do planejamento em prática cotidiana

O sucesso do Marco depende de sua incorporação concreta nas ações diárias da gestão escolar. Cabe às lideranças utilizarem o documento como referência para planejar, executar e avaliar, assegurando o alinhamento entre os objetivos estratégicos da rede e as decisões pedagógicas, administrativas e institucionais de cada escola.

CONTOS DE MUDANÇA

da Gestão Escolar Amapaense

Os Contos de Mudança são parte do ciclo de elaboração do Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá e reúnem relatos de gestoras e gestores da rede que traduzem, na prática, como as dimensões do Marco se concretizam no cotidiano escolar.

Mais que registros, eles evidenciam o protagonismo das lideranças na articulação entre gestão, educação e comunidade, criando um espaço de reconhecimento e inspiração coletiva.

Com nove experiências selecionadas em escolas das águas, quilombolas, indígenas, urbanas e do campo, os contos mostram que o Marco é uma prática viva, capaz de promover equidade, democracia e inovação, ao mesmo tempo que fortalecem a cultura de compartilhamento e reafirmam a escola como espaço de criação e aprendizagem.

Escola Estadual Francisco Walcy Lobato Lima

DIMENSÃO: GESTÃO PEDAGÓGICA



A mudança não aconteceu de um dia para o outro. Foi fruto de reflexões, formações e da coragem de olhar para dentro, a partir do próprio Projeto Político-Pedagógico, que passou a direcionar a identidade e o futuro da instituição. O regimento escolar se tornou a base da convivência, estabelecendo normas, direitos e deveres que deram mais clareza ao papel de cada uma(um). O Conselho de Classe passou a ser um espaço de avaliação do aprendizado e do desenvolvimento da(o) estudante, responsabilizando também professoras(es) a partir da visão das(os) alunas(os). Já o Conselho Escolar abriu portas para uma participação verdadeiramente democrática, trazendo a comunidade para as decisões da escola.

O caminho foi consolidado com a elaboração de um plano de gestão e de um plano de coordenação pedagógica, que se conectam ao calendário escolar, pensado de forma coletiva e sempre com alternativas – plano A e plano B – para garantir que nada ficasse paralisado diante das dificuldades. O uso da metodologia PDCA (planejar, executar, verificar, agir) tornou a gestão mais objetiva e organizada, enquanto os valores de formação integral, pensamento crítico, respeito, responsabilidade e cidadania foram firmados como essência do trabalho escolar. Essa clareza fortaleceu uma cultura de inovação, convivência harmônica e aprendizado contínuo.

A mudança também se revelou no apoio direto às(aos) estudantes: incentivo à participação no Enem, apoio nas inscrições e escolhas de cursos, além da oferta de oficinas de redação que ampliaram horizontes. Representantes de turma passaram a atuar como replicadoras(es) das práticas, garantindo que o espírito coletivo alcançasse todos os cantos da escola. O impacto foi profundo, pois foram em busca de uma comunidade mais engajada, professoras(es) mais corresponsáveis e estudantes que se sentem parte de um projeto maior. Hoje, a Escola Francisco Walcy Lobato Lima mostra que a gestão democrática e planejada pode transformar a rotina em oportunidades de crescimento para todas(os).

Odessa Pinheiro Lopes (gestora)

CONTO 1

CONTO 2

Escola Estadual
Mário Quirino da Silva

DIMENSÃO: GESTÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR



A escola vivia um momento crítico: mais de 500 alunas(os) em um prédio grande, com altos índices de evasão, violência, professoras(es) assaltadas(os) dentro da sala de aula e uma direção interina que havia deixado a instituição em “pausa”. Nesse cenário, a nova gestão percebeu que a transformação só poderia ser feita com o coletivo. Buscou apoio em diferentes frentes: igreja, associação de moradores, Sebrae, Ministério Público, Polícia Militar e terceiro setor, apostando na força da comunidade como aliada para reconstruir um ambiente seguro, participativo e de pertencimento.

Durante a pandemia, quando a comunicação com as(os) estudantes parecia impossível, a escola criou a rádio comunitária como ponte com a comunidade, com apoio do Tribunal de Justiça, abrindo espaço para a participação das famílias e fortalecendo a identidade da escola. A iniciativa foi o embrião de novos projetos, como a criação de um podcast feito com as(os) alunas(os). Outro marco foi a abertura de edital em parceria com a companhia de eletricidade, que garantiu uniformes para as(os) estudantes. As mães foram convidadas a costurar não apenas as roupas escolares, mas também peças para uma grife amapaense que chegou até a São Paulo Fashion Week, gerando renda e fortalecendo o vínculo com a escola.

A dimensão comunitária ganhou ainda mais força com a criação da Sala das Marias, espaço de escuta e valorização da comunidade; da Sala de Acolhimento, que garante cuidado e apoio a estudantes e famílias; e do projeto Aproveitamento das Garrafas PET, unindo sustentabilidade e mobilização local. No campo pedagógico, foram implementados simulados com mapeamento de competências, utilizando aplicativos gratuitos, o que possibilitou diagnóstico individualizado das(os) alunas(os) do 3º ano. Com um quadro docente formado por mestras(es) e doutoras(es) e uma gestão pautada no reconhecimento e na valorização das pessoas, a escola transformou-se em referência de participação social, inovação e compromisso com a aprendizagem.

Gisele de Nazaré Nascimento Braz (gestora)

Escola Estadual
Florença Torres de Araújo

DIMENSÃO: GESTÃO DE RECURSOS



Quando o novo gestor assumiu, encontrou uma escola inadimplente, sem receber recursos do PDDE, com credores desacreditados e uma comunidade desmotivada. Ele se sentia muito inseguro: não conhecia as pessoas da Secretaria de Estado da Educação do Amapá (SEED-AP) nem tinha clareza sobre como solucionar tantos problemas. Faltava recurso para alimentação, manutenção, materiais de limpeza e expediente. O medo e a falta de orientação eram reais, mas havia também a certeza de que não podiam parar. Era preciso ter esperança e transformá-la em ação, como ensina Paulo Freire.

O primeiro passo foi apostar no diálogo. O gestor buscou informações junto à SEED/AP, adotou estratégias de gestão de recursos, negociou preços e manteve uma escuta ativa com as(os) servidoras(es). A proximidade com a comunidade escolar foi construída pela comunicação constante e pela prestação de contas transparente, mostrando para todas(os) como cada centavo era usado. Ao lado da equipe escolar realizou atividades, como o forrozão solidário, para arrecadação de recursos, fortalecendo vínculos e resgatando a confiança da comunidade. A cada ação, as(os) estudantes e as famílias começaram a se sentir novamente representadas(os) e valorizadas(os) pela escola.

Com o tempo, a equipe conseguiu reorganizar as finanças, garantir merenda de qualidade e impulsionar projetos que valorizam habilidades socioemocionais, como o Abril Azul, o Dia Internacional da Mulher e a Conferência Infantojuvenil. A busca ativa das(os) estudantes e o incentivo ao protagonismo estudantil mostraram que a escola voltou a ser espaço de aprendizagem integral, considerando não só o aspecto cognitivo, mas também os emocionais, culturais e afetivos. Hoje, a gestão financeira responsável e o diálogo constante com famílias e servidoras(es) são marcas que sustentam a transformação da Escola Florença Torres de Araújo, em Porto Grande.

Maixon da Silva Gomes (gestor)

CONTO 3

CONTO 4

Escola Estadual
Deusolina Salles Farias

DIMENSÃO: GESTÃO DE PESSOAS



Quando a gestora da Escola Deusolina Salles Farias chegou, encontrou um lugar estagnado. Era como se a escola tivesse perdido a voz: não havia redes sociais, não havia materiais, as(os) estudantes não queriam participar das atividades na escola. Munida dos dados do QEd e do Proesc, a gestora sabia que a realidade era desafiadora, mas também tinha a clareza de que aqueles números precisavam ganhar vida por meio das pessoas.

Na primeira semana, traçou um cronograma de reuniões com grupos específicos, para ouvir, conhecer e identificar perfis. Descobriu que havia servidoras(es) com habilidades administrativas, professoras(es) dispostas(os) a apoiar e estudantes que precisavam de motivação. Apesar de não ser da comunidade escolar, a gestora considera que foi recebida com respeito, porque mostrou disposição em valorizar cada uma das pessoas que fazia parte da escola. Ela também buscou sempre palavras de incentivo, gestos de reconhecimento e uma escuta ativa que fizesse a equipe acreditar de novo em si mesma. Houve momentos de solidão, mas o apoio da equipe da SEED-AP foi fundamental para seguir em frente.

Com os primeiros recursos, a equipe gestora comprou alguns itens básicos, organizou um cronograma de limpeza e reativou as redes sociais, agora conduzidas pelas(os) próprias(os) estudantes. Cada postagem, cada agradecimento nas reuniões e cada elogio se tornaram combustível para reerguer a autoestima coletiva. Aos poucos, a escola foi deixando de ser invisível e passou a se movimentar. Hoje, o barulho que fazem é outro: de preparação para o Saeb, de retomada da confiança e de construção de uma gestão democrática que transforma dados em ação, conflitos em diálogo e silêncio em esperança.

Lidian Barbosa da Conceição (gestora)

Escola Estadual
Reinaldo Damasceno

DIMENSÃO: GESTÃO PEDAGÓGICA



Quando a gestora assumiu, encontrou uma realidade dura: uma escola inadimplente, violenta, com profissionais desmotivadas(os) e pouca participação da comunidade escolar. A gestão pedagógica estava apática, não havia cuidado com a estrutura e a equipe dispunha apenas de dois computadores, sem gestão de dados ou processos claros. Era como se a escola tivesse perdido a sua identidade e o seu sentido de pertencimento.

Foi preciso começar pelo exemplo. A equipe gestora decidiu mostrar que cada passo seria construído coletivamente. Iniciou uma rotina de reuniões mensais com todos os setores, ouvindo e envolvendo cada profissional nas decisões, para que o sucesso e os desafios fossem divididos. Em parceria com a SEED/AP, implementaram projetos esportivos que rapidamente transformaram a rotina das(os) estudantes. Para participar, era preciso que as(os) estudantes mantivessem um bom comportamento e boas notas, o que passou a alinhar disciplina e aprendizagem. Como a escola era o único espaço de lazer das(os) jovens, o projeto se tornou um verdadeiro motor de motivação e orgulho.

Aos poucos, conseguiram organizar os recursos, cuidar da zeladoria, devolvendo vida ao espaço escolar. Professoras(es) e alunas(os) passaram a se sentir corresponsáveis pelo patrimônio e pelo clima da escola. O resultado dessa caminhada foi uma mudança profunda: a escola deixou de ser inadimplente e se tornou mais organizada, capaz de emitir certificações e de avançar nos indicadores de acesso, permanência e aprendizagem. Mais do que isso, a comunidade voltou a confiar, as(os) profissionais se sentiram valorizadas(os) e as(os) estudantes compreenderam que pertencem a um lugar que cuida delas(es). A Escola Reinaldo Damasceno nasceu pela força da colaboração, da disciplina e do compromisso coletivo de toda a comunidade.

Elizangela de Matos Silva (gestora)

CONTO 5

CONTO 6

Escola Estadual Maria do Carmo Viana dos Santos**DIMENSÃO: GESTÃO PEDAGÓGICA**

A gestora assumiu a Escola Estadual Maria do Carmo Viana dos Anjos em 2019, após participar do processo seletivo. Encontrou uma escola urbana que não pontuava no Ideb, com dificuldades de organização e sem clareza nos seus indicadores pedagógicos. Sabia que precisava começar pelo cuidado de professoras(res) e da estrutura física. Assim, garantiu duchas nos banheiros, manteve os espaços limpos e criou um ambiente em que todas(os) se sentissem respeitadas(os) e valorizadas(os).. Aos poucos, a gestão foi mostrando que cada detalhe importava para garantir uma aprendizagem com mais qualidade.

Organizaram uma agenda clara, com responsáveis definidos e um quadro de indicadores sempre atualizado para acompanhar taxas de aprendizagem, evasão, abandono e reprovação. Nada na escola passou a ser feito de forma desordenada, tudo tinha intenção e estava conectado ao nosso planejamento anual. As(os) professoras(es) do 3º ano assumiram a preparação para o Saeb como um desafio coletivo, e toda equipe vestiu a camisa. A gestora fez questão de estar sempre presente, dando “bom dia” às(aos) alunas(os) durante o acolhimento da manhã e se despedindo delas(es) à tarde. Todo esse esforço porque acredita que a liderança se faz na proximidade e no exemplo.

A equipe escolar criou uma cultura de pertencimento e corresponsabilidade em que as(os) estudantes são acolhidas(os) com música, frases e gestos de carinho; a coordenação acompanha de perto o desenvolvimento das(os) professoras(es); e todas(os), da portaria à limpeza, sabem o que acontece e se sentem parte do projeto. Pela primeira vez, a escola pontuou no Ideb, alcançando 4,3 no Ensino Fundamental e 4,1 no Ensino Médio. Mais do que números, essa vitória mostrou que quando há planejamento, intencionalidade e cuidado com as pessoas, a escola se torna viva e capaz de transformar histórias.

Sérgia Maria Barreiros Palmerim (gestora)**Escola Estadual Augusto dos Anjos****DIMENSÃO: GESTÃO DE RECURSOS**

Quando a gestora começou a reorganizar a Escola Estadual Augusto dos Anjos, entendeu que a mudança precisava alcançar todas(os): coordenadoras(es) pedagógicas(os), professoras(es), estudantes, famílias e parceiras(os). No entanto, foram as(os) estudantes que mais sentiram o impacto direto das transformações, pois cada ação teve como horizonte garantir permanência, aprendizagem e bem-estar. As(os) coordenadoras(es) e professoras(es) também se viram envolvidas(os) em uma nova dinâmica, marcada pela corresponsabilidade e pelo planejamento coletivo, o que fortaleceu a escola como um todo.

A principal mudança foi de mentalidade e atitude. A equipe passou a olhar para os problemas existentes não como barreiras, mas como pontos de partida para novas soluções. Criaram rotinas de planejamento conjunto, estruturaram práticas de controle e gestão de estoque, organizaram a aplicação dos recursos com transparência e prestação de contas e conseguiram adquirir novos equipamentos para as(os) estudantes da educação especial. O uso dos dados e dos cronogramas de gestão ajudou a equipe a acompanhar cada recurso e a garantir eficiência, evitando desperdícios e fortalecendo a confiança da comunidade escolar.

O impacto positivo foi imediato: a qualificação da merenda contribuiu para reduzir a evasão, os recursos passaram a ser aplicados de forma eficiente e os papéis da equipe interna foram reorganizados, tornando a escola mais coesa e comprometida. A atitude colaborativa de não depender de um único fornecedor, de buscar apoio logístico para projetos e de valorizar a prestação de contas transformou a gestão em um processo mais justo e transparente. Hoje, a equipe reforça a ideia de que uma escola pode apoiar e inspirar a outra, num movimento de solidariedade e corresponsabilidade. É nesse espírito de aprendizado coletivo que é possível fortalecer uma rede de ensino e estimular novas práticas.

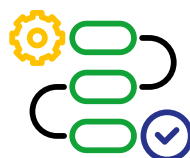
Letícia Maria Santos Silva Veríssimo (gestora)

CONTO 7

CONTO 8

Escola Estadual
Afonso Arinos

DIMENSÃO: GESTÃO DE PROCESSOS



Quando a gestora chegou à escola, encontrou um cenário marcado pela violência e pelo tráfico. Localizada em um território urbano de periferia, era considerada uma escola da “zona vermelha”, onde a criminalidade se sobrepunha à rotina escolar. A Polícia Militar só atuava quando os fatos já haviam acontecido, e a escola, sem ferramentas, via suas(seus) jovens em risco de serem seduzidas(os) pelo tráfico. Foi nesse contexto que começaram a desenhar um novo caminho: transformar a prevenção na principal estratégia, garantindo direitos básicos, como educação de qualidade e segurança, para que as(os) alunas(os) pudessem pensar apenas em estudar.

A mudança começou com um choque de gestão. A equipe gestora buscou melhorias para a estrutura física, retiraram pichações e marcações, limpavam os espaços e aproximaram as salas de professoras(es), coordenadoras(es) e gestoras(es), criando um ambiente acolhedor e seguro. Também construíram uma nova rotina com as(os) estudantes, que passaram a entrar mais cedo, receber orientações diárias e cumprir horários definidos. O uniforme e o cuidado pessoal também foram ressignificados, pois a gestão entende que a mudança de atitude começa no indivíduo. Ao mesmo tempo, implantaram ferramentas de gestão, como planilhas para controle de gastos, ajustando a merenda ao número real de alunas(os) presentes, e registros democráticos de comportamento e desempenho, em que as(os) estudantes acumulavam ou perdiam pontos conforme suas atitudes.

O impacto foi profundo e transformador. A escola, antes dominada pela insegurança, tornou-se um espaço limpo, organizado e motivador, em que professoras(es) passaram a ser mais presentes e coordenadoras(es) acompanharam de perto a vida escolar. A evasão diminuiu, o calendário escolar passou a ser cumprido com qualidade e até cursinhos foram ofertados. Os resultados chegaram: aumento no Ideb, medalhas na Obmep, aprovações no Enem e maior participação das famílias no cotidiano escolar. Hoje, sete anos depois, a parceria construída entre a comunidade, a gestão e o estado mostra que prevenir o crime com educação é possível e que, ao reorganizar rotinas e papéis, pode-se quebrar o ciclo do tráfico e abrir caminhos de esperança para suas(seus) jovens.

Leandro Cruz (gestor)

Escola Estadual Prof Aracy
Miranda de Montalverne

DIMENSÃO: GESTÃO DE PESSOAS



A mudança nasceu da proximidade e da circulação constante pelos espaços escolares. O trabalho próximo à coordenação revelou que a gestão só faria sentido se fosse colaborativa, com decisões tomadas em conjunto, entre a equipe gestora, a tesoureira, a merendeira, a secretária e todas(os) aquelas(es) que sustentam o dia a dia da escola. Esse espírito coletivo também se estendeu às(aos) estudantes, que passaram a dividir responsabilidades em escalas organizadas, mostrando que cada um tem papel importante na construção de um ambiente melhor.

Os recursos eram poucos, mas foram tratados com criatividade e transparência. Para as festas e eventos, por exemplo, cada comissão recebia uma porcentagem específica do recurso arrecadado e, ao final do ano, todos prestavam contas de forma aberta. Essa prática fortaleceu o senso de corresponsabilidade e garantiu que o uso do recurso estivesse sempre voltado ao benefício direto das(os) estudantes. O resultado foi a criação de um modelo simples, mas poderoso, de gestão financeira participativa, em que cada real empregado tinha como horizonte a aprendizagem e o bem-estar das(os) alunas(os).

O cuidado também se voltou para as(os) professoras(es), pois a equipe compreendeu que só é possível cuidar das(os) estudantes quando as(os) docentes se sentem valorizadas(os) e apoiadas(os). Assim, reuniões e momentos de escuta foram criados para garantir que as(os) professoras(es) se sentissem motivadas(os) a desempenhar seu trabalho da melhor forma. Com esse conjunto de práticas — proximidade, divisão de responsabilidades, transparência e valorização das pessoas —, a Escola Estadual Aracy encontrou o caminho para avançar. Mais do que resolver problemas imediatos, construiu-se uma cultura de confiança e corresponsabilidade que hoje sustenta a vida escolar e inspira todas(os) a acreditarem que é possível transformar juntas(os).

Marklivana D'Almeida Machado (gestora)

ESPERANÇA E PRECISÃO

Encerramos este documento reafirmando nossa esperança e nossa confiança no poder transformador da gestão escolar amapaense.

O Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá não é um documento estático, mas um organismo vivo, que deverá ser constantemente revisitado, aprimorado e enriquecido à luz das experiências concretas das escolas, das necessidades emergentes da comunidade e dos desafios que se renovam no cotidiano da educação pública.

Assim como a Amazônia pulsa em ciclos de movimento e renovação, o Marco se propõe a acompanhar o tempo da escola, respeitando seus ritmos, reconhecendo suas urgências e apontando caminhos para a construção de um futuro educativo mais justo, inclusivo e potente.

Que ele siga sendo uma bússola, mas também uma construção coletiva em permanente diálogo com quem vive e faz a educação acontecer. Que cada diretora, cada diretor e cada equipe gestora encontre neste documento inspiração, suporte e horizonte.

Sigamos juntos, reafirmando diariamente o compromisso com uma educação pública de qualidade social, capaz de honrar as múltiplas Amazônias Amapaenses que habitam o estado e de promover novas possibilidades para nossas crianças, adolescentes, jovens e adultos por todo Amapá.

QUAIS FORAM AS REFERÊNCIAS UTILIZADAS?

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO AMAPÁ. **Lei nº 0949/2005** e suas alterações, que trata da normas de funcionamento do Sistema Estadual de Educação, reestrutura o Grupo Magistério do Quadro de Pessoal do Governo do Estado do Amapá e organiza o Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos profissionais da educação básica do Poder Executivo Estadual.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO AMAPÁ. **Lei nº 1.503/2010** (Gestão Democrática). Amapá, 2010.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Brasília: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: <http://portalmeec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar/file>. Acesso em: 1º out. 2025.

CENTRO LEMANN. **Matriz de Competências de Lideranças Educacionais**. São Paulo: Centro Lemann, 2022.

DEWEY, J. **Democracia e educação**. 3. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ; INSTITUTO UNIBANCO; TOMARA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Marco de Gestão do Piauí**. São Paulo, 2022.

GOVERNO DO MATO GROSSO; INSTITUTO UNIBANCO. **Marco de Gestão do Mato Grosso**. Mato Grosso, 2023.

GOVERNO DO ESTADO DA PARAÍBA. **Marco de Gestão da Paraíba**. João Pessoa, 2024.

FILATRO, A; CAVALCANTI, C. C. **Metodologias INOV-ativas**: Na educação presencial, a distância e corporativa. Saraiva. São Paulo, 2018.

SILVA, M.; SOUZA, J. (orgs.). **Metodologias ativas para uma educação inovadora**: Aplicação da Teoria da Mudança e Árvore dos Sonhos. Revista de Educação Inovadora, v. 5, n. 2, p. 123-140, 2023.

SILVA, F. J. e. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: uma análise multivariada em painel. Tese de Doutorado. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29107>. Acesso em: 1º out. 2025.

SILVA, F. J. e. **Liderança Escolar em Contextos Adversos**. Relatório de Pós-Doutorado. Instituto de Estudos Avançados – IEA/USP. Cátedra Sérgio Henrique Ferreira. Ribeirão Preto, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1HnYBrjWRLE8iK8MTC2r6J042JjMUKetw/view?pli=1>. Acesso em: 1º out. 2025.

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO AMAPÁ. **Planejamento Estratégico (2023-2026)**. Amapá, 2023.

SILVA, F. J. e. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: uma análise multivariada em painel. Tese de Doutorado. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29107>. Acesso em: 1º out. 2025.

WEINSTEIN, J.; SIMIELLI, L. **Liderança escolar**: diretores como fatores-chave para a transformação da educação no Brasil. Brasília: UNESCO, 2022. 175 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383601>. Acesso em: 1º out. 2025.

ANEXO I

Referenciais para atuação das(os) GEOs educacionais no acompanhamento pedagógico e apoio junto às escolas da rede estadual do Amapá

UM CONVITE PARA O FORTALECIMENTO DA REDE

Este guia apresenta orientações sobre como as(os) GEOs educacionais podem apoiar e fortalecer as práticas de gestão, tanto no aspecto administrativo quanto pedagógico. Nesse contexto, querida(o) GEO, este material foi pensado especialmente para você, que exerce um papel essencial na rede estadual de educação do Amapá. Mais do que gestora(or) de processos, você é articuladora(or) da política educacional, alguém que conecta a Secretaria de Estado da Educação do Amapá (SEED/AP) às escolas, garantindo que o Marco de Gestão Escolar se transforme em práticas reais que fortaleçam a aprendizagem. Seu trabalho faz toda a diferença para que a rede funcione como um corpo único, em que cada escola é parte de um projeto coletivo. Ao assumir essa missão, você ajuda a construir uma mentalidade de rede, na qual todas(os) avancem juntas(os) e ninguém fica para trás.

Com sua escuta ativa, seu olhar pedagógico e capacidade de mediação, você se torna a ponte que sustenta o diálogo entre escolas, gestoras(es), professoras(es), famílias e comunidades. É assim que conseguimos transformar equidade em realidade, respeitando a diversidade dos territórios que compõem a Amazônia amapaense nas escolas ribeirinhas, indígenas, quilombolas, urbanas e do campo.

Este documento é um convite para que você fortaleça ainda mais seu papel estratégico, colocando sua experiência e compromisso a serviço da educação pública do Amapá com equidade.

Seguimos juntas(os) nesta caminhada.

Secretaria de Estado da Educação
SEED-AP



Apresentação

Este documento constitui material de apoio complementar ao Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá, com foco específico no papel das(os) GEOs educacionais no fortalecimento da gestão das escolas da rede estadual. O objetivo é orientar a atuação dessas lideranças, reforçando tanto os aspectos administrativos, que já são parte da rotina dessas(es) profissionais, quanto o acompanhamento pedagógico das unidades educacionais, foco prioritário do documento.

A Secretaria de Estado da Educação do Amapá reconhece o papel estratégico das(os) GEOs educacionais no

conjunto de normatizações e ações que organizam o cotidiano da rede. Tendo como base o escopo de trabalho dessas lideranças² e os princípios do Marco de Gestão Escolar, este documento foi elaborado com o propósito de fortalecer as atribuições, habilidades e competências das(os) profissionais que ocupam essa posição central. Com isso, busca-se assegurar que todas as escolas recebam apoio adequado, por meio de escuta ativa de gestoras(es), professoras(es) e comunidades; estímulo ao acompanhamento pedagógico; e promoção da confiança e integração entre escolas e SEED/AP.

2. Conforme a LEI Nº 2257, DE 05 DE DEZEMBRO DE 2017. Dispõe sobre alterações na estrutura organizacional da Secretaria de Estado da Educação e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial do Estado nº 6575, de 05.12.2017, que regulamenta a atuação das(os) GEOs em coordenar, controlar, monitorar e avaliar as atividades técnico-administrativas desenvolvidas pelas unidades escolares, assegurando a coerência com as diretrizes da política educacional do estado e o papel de elo de coordenação entre a SEED/AP e as escolas, para garantir que estas recebam suporte adequado, tanto no campo administrativo quanto no pedagógico.



Acompanhamento e monitoramento das ações do Marco de Gestão Escolar integradas ao trabalho das(os) GEOs educacionais da rede

O acompanhamento e o monitoramento das ações do Marco de Gestão Escolar ganham maior efetividade quando articulados ao trabalho das(os) GEOs educacionais da rede estadual. Por atuarem como elo estratégico entre a Secretaria de Estado da Educação do Amapá (SEED/AP) e as escolas, as(os) GEOs tornam-se fundamentais para garantir que princípios, diretrizes e metas do Marco sejam traduzidos em práticas concretas no cotidiano escolar. Essa integração fortalece o papel da gestão pedagógica, potencializa o uso adequado de recursos, valoriza a formação de pessoas, organiza processos e aproxima a comunidade das escolas, assegurando que a educação pública do Amapá avance com equidade e qualidade nas escolas da sede, ribeirinhas, quilombolas, indígenas, das águas, florestas e do campo. Para isso, com base nas dimensões do Marco de Gestão Escolar, é fundamental que a(o) GEO compreenda a articulação de sua atuação, nos seguintes pontos:



GESTÃO PEDAGÓGICA

Ser o elo entre a SEED/AP e as escolas, garantindo que as diretrizes do Marco se transformem em práticas pedagógicas que potencializem a rede em toda sua plenitude; atuar como mediadoras(es) pedagógicas(os), ajudando escolas a traduzirem metas em estratégias concretas e customizadas de ensino e aprendizagem; promover ciclos de acompanhamento e assessoramento com trocas contínuas e sistemáticas com gestoras(es) escolares, com foco no desenvolvimento da aprendizagem com equidade.



GESTÃO DE RECURSOS

Orientar e dar suporte às escolas na correta aplicação dos recursos pedagógicos, bem como monitorar de que forma os investimentos estão contribuindo para fortalecer a aprendizagem com equidade e sua conexão com o planejamento estratégico da rede.



GESTÃO DE PESSOAS

Identificar necessidades formativas de gestoras(es) e professoras(es); incentivar e articular a formação continuada, adotando estratégias colaborativas e práticas de gestão participativa.



GESTÃO DE PROCESSOS

Apoiar o estabelecimento de fluxos, processos e mentorias para estabelecimento de boas práticas; promover ciclos sistemáticos de acompanhamento e monitoramento, articulando processos escolares com indicadores da rede.



GESTÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR

Apoiar o fomento de práticas que aproximem famílias e comunidades escolares dos processos pedagógicos, estimulando a participação cidadã e fortalecendo a corresponsabilidade pela aprendizagem com desenvolvimento integral e equidade.



Instrumentos de acompanhamento

A atuação das(os) GEOs educacionais não se restringe ao acompanhamento administrativo, elas(es) também são agentes de fortalecimento pedagógico. Para apoiar as(os) gestoras(es) escolares e garantir que cada unidade avance em seus processos de ensino e aprendizagem, as(os) GEOs são convidadas(os) a desenvolver e utilizar instrumentos de acompanhamento. Esses instrumentos permitem observar a realidade das escolas, identificar desafios e reconhecer práticas, transformando dados e evidências em ações efetivas para potencializar a rede estadual. Por meio deles, as(os) GEOs contribuem para que a gestão escolar caminhe de forma mais planejada, colaborativa e orientada para resultados com equidade.

Por isso, para cumprir seu papel pedagógico, as(os) GEOs educacionais devem adotar atitudes e utilizar instrumentos que fortaleçam o acompanhamento e a qualificação das práticas nas escolas. Entre eles, destacam-se:



Protocolos de acompanhamento pedagógico orientados pela Seed/AP, com roteiros estruturados de visita às unidades;



Estímulo à construção e ao **acompanhamento de indicadores** de equidade (acesso, permanência e desempenho escolar), com utilização de ferramentas digitais de coleta e análise de dados, disponibilizadas pela SEED/AP;



Elaboração de **relatórios de práticas** que contribuam para a formação de um banco de dados qualitativos da SEED/AP;



Incentivo à **apropriação e implementação do Marco de Gestão Escolar** como documento norteador das ações da gestão, em consonância com as políticas educacionais do estado;



Orientação e suporte contínuo às equipes gestoras, apoiando na elaboração, execução e monitoramento dos **planos de ação** das escolas;



Apoio ao **uso pedagógico de dados e resultados de aprendizagem**, para subsidiar decisões e intervenções pedagógicas;



Promoção de **espaços formativos** e de troca entre gestoras(es) e coordenadoras(es), estimulando o desenvolvimento de competências de liderança pedagógica e o **compartilhamento de boas práticas**;



Atuação como **elo entre as escolas e a SEED/AP**, assegurando a **escuta ativa** das comunidades escolares e a comunicação transparente;



Fortalecimento da **integração das ações educacionais** no território, promovendo colaboração entre escolas e entre diferentes áreas da SEED/AP;



Monitoramento do **uso de recursos pedagógicos e investimentos**, garantindo que contribuam efetivamente para fortalecer a aprendizagem com equidade.



Por todo Amapá!

Ao concluirmos este guia, reafirmamos que a efetivação do Marco de Gestão Escolar do Estado do Amapá só se tornará realidade plena porque conta com a atuação comprometida, sensível e estratégica das(os) GEOs educacionais. Vocês são as lideranças que transformam diretrizes em práticas, que conectam políticas às pessoas e que ajudam a fazer da rede estadual um organismo vivo, coerente e capaz de responder às necessidades do presente enquanto constrói um futuro mais justo para nossas escolas. O que esperamos do trabalho geoeducacional é que ele continue sendo essa força articuladora que aproxima a SEED-AP das escolas, garantindo que o Marco seja continuamente revisitado, atualizado e apropriado, mantendo-se sempre conectado ao tempo da escola e às demandas reais dos territórios amapaenses.

Que cada visita, cada escuta, cada relatório e cada

mediação fortaleça os vínculos entre equipes gestoras, professoras(es), estudantes, famílias e comunidades; que os instrumentos de acompanhamento se tornem ferramentas de transformação; e que o olhar pedagógico das(os) GEOs continue construindo caminhos possíveis para o desenvolvimento da aprendizagem com equidade por todo Amapá.

Assim como o Marco nasce da experiência viva das unidades escolares, ele seguirá se renovando com o trabalho de cada GEO que lê, interpreta, acompanha, apoia e inspira. Que este documento seja um ponto de partida, mas nunca um ponto final: um convite permanente ao diálogo, à reflexão e à ação. Juntas(os), construiremos uma rede que aprende com seus desafios, honra sua diversidade e avança unida — garantindo que ninguém fique para trás nas múltiplas Amazônias que formam o Amapá.

MARCO DE GESTÃO ESCOLAR

do Estado do Amapá

SECRETARIA DA
EDUCAÇÃO

GOVERNO DO ESTADO
AMAPÁ
TRABALHANDO NA DIREÇÃO CERTA