



MUNICÍPIO DE BLUMENAU
SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
PLANO DE GESTÃO ESCOLAR

DIRETOR: MARCOS AURÉLIO BÄHR - INSCRIÇÃO 774371

DIRETORA ADJUNTA: CHEILA RICHTER - INSCRIÇÃO 774370

PLANO DE GESTÃO: ESCOLA ZULMA – UMA ESCOLA EM MOVIMENTO

1 INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A Escola Básica Municipal Professora Zulma Souza da Silva situa-se no bairro Velha Central, no município de Blumenau, atendendo 755 estudantes do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, distribuídos em dois turnos (matutino e vespertino). A instituição dispõe de treze salas de aula, sala multifuncional, biblioteca, laboratório de informática, quadra coberta, ginásio de esportes, área verde e ambientes administrativos e pedagógicos.

2 DIAGNÓSTICO DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

A escola atende atualmente 755 estudantes, mas o crescimento demográfico do bairro, a alta demanda por vagas e a existência de 75 estudantes em fila de espera (conforme dados do Fila Única e Sistema de Gestão Escolar) evidenciam a necessidade de reavaliar continuamente a capacidade de atendimento, a organização dos espaços e as condições estruturais necessárias à garantia do direito à educação com qualidade, equidade e inclusão.

A Escola Zulma possui um quadro de funcionários contendo diretor e diretora-adjunta, 75 professores, 4 coordenadores, 1 psicopedagoga, 4 professores da sala multifuncional, 04 colaboradores administrativos (1 secretária, 1 agente administrativo e 2 estagiários) e 16 funcionários operacionais (04 cozinheiras, 04 agentes de serviços gerais, 04 seguranças patrimoniais e 02 zeladoras). Atualmente composta por 612 famílias, sendo que 21 estudantes são estrangeiros. O último levantamento socioeconômico, de 2023, aponta que as famílias estrangeiras são provindas dos seguintes países: Venezuela, Chile, Peru, Cuba e Argentina.

Quanto aos Indicadores Educacionais, a avaliação do Sistema Estadual de Avaliação da Educação Básica de Santa Catarina (SEAESC), aplicado em 2024 e com

resultados divulgados em 2025, a Escola Zulma obteve os seguintes resultados, considerando a proficiência em Língua Portuguesa e Matemática das turmas do 2º, 4º, 6º e 8º ano: proficiência de 772,4 em Língua Portuguesa e 774,8 em Matemática no 2º ano. Observa-se que a maior parte dos estudantes do 2º ano ficou nos níveis Proficiente e Avançado: 76% em Leitura, 78% em Leitura e Escrita e 72% em Matemática. No 4º ano, os resultados foram de 213,2 em Língua Portuguesa e 218,8 em Matemática. Para o 6º ano, registraram-se 249,5 em Língua Portuguesa e 246,0 em Matemática. Já no 8º ano, a proficiência alcançou 280,9 em Língua Portuguesa e 274,0 em Matemática.

Os resultados obtidos na avaliação externa do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB/SAEB) mostram que, entre 2023 e 2025, houve recuperação nos Anos Iniciais, com aumento da Nota Média Padronizada de 6,60 para 6,80 e avanço em Língua Portuguesa, de 229,42 para 234,03. Em Matemática, o desempenho se manteve estável entre 2023 e 2025, passando de 240,00 para 240,59. Nos Anos Finais, a Nota Média Padronizada permaneceu em 5,90, com avanço discreto em Língua Portuguesa, de 282,38 para 284,30, e pequena redução em Matemática, de 276,20 para 275,60. Os resultados indicam a necessidade de consolidar as ações de alfabetização, leitura, escrita, resolução de problemas, recomposição das aprendizagens e atendimento inclusivo.

No entanto, é preciso observar que a nota do IDEB leva em consideração não só o desempenho nos testes, mas também a taxa de aprovação, de reprovação e de abandono escolar. Nesse contexto, os números da Escola Zulma, em 2025, apontam 3 retenções por baixo rendimento nos anos finais (7º ano); 2 estudantes retidos por infrequência (1 no 2º ano e 1 no 6º ano); 5 estudantes com distorção em relação à idade (2 nos anos iniciais e 3 nos anos finais). Também possui 19 estudantes não alfabetizados (14 estudantes dos anos iniciais, sendo 11 da educação especial) e 3 dos anos finais (também estudantes da educação especial). Hoje, a escola possui 46 estudantes acompanhados com professor de apoio na educação especial, e 56 estudantes laudados, sem professor de apoio, por não se enquadrarem nos critérios.

A Avaliação Institucional — SIMAIP — contou com ampla participação dos segmentos escolares e indicou como prioridades: fortalecimento da relação entre escola, famílias e comunidade; qualificação dos canais de comunicação; ampliação da participação do Conselho Escolar, APP e Grêmios Estudantis; aprimoramento das condições de inclusão; acompanhamento da frequência, retenção e distorção idade-ano;

preservação dos ambientes coletivos; organização dos fluxos de alimentação e convivência; e ampliação das condições de segurança.

Nesse contexto, o plano de gestão tem esses dados como ponto de partida e apresenta os seguintes objetivos:

3 OBJETIVO GERAL

Consolidar uma gestão democrática, inclusiva e orientada por evidências, comprometida com a aprendizagem, a permanência e o desenvolvimento integral dos estudantes, mediante o fortalecimento das práticas pedagógicas, da participação comunitária, da infraestrutura e do acompanhamento contínuo das demandas identificadas no SIMAIP.

4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ampliar a participação de estudantes, famílias, profissionais, Conselho Escolar, APP e Grêmio Estudantil nas decisões e avaliações da escola.
- Qualificar a comunicação e a parceria entre escola, famílias, comunidade, SEMED e rede de proteção.
- Fortalecer ações de recomposição das aprendizagens, leitura, escrita, matemática e acompanhamento dos resultados de avaliações internas e externas.
- Assegurar práticas pedagógicas e avaliativas inclusivas, com atenção aos estudantes público-alvo da Educação Especial e às diferentes necessidades de aprendizagem.
- Prevenir infrequência, retenção, abandono e distorção idade-ano, com acompanhamento individualizado e articulação intersetorial.
- Planejar melhorias, manutenção, reorganização e ampliação progressiva dos espaços físicos e recursos pedagógicos.
- Promover convivência democrática, segurança, preservação do patrimônio, sustentabilidade e bem-estar nos espaços escolares.
- Assegurar transparência na gestão administrativa e financeira, com participação da comunidade na definição das prioridades.

5 JUSTIFICATIVA

Este Plano de Gestão fundamenta-se na compreensão de que a escola pública constitui espaço de garantia de direitos, de formação humana, de produção de

conhecimentos e de participação democrática. A gestão escolar, portanto, deve articular as dimensões pedagógica, administrativa, financeira, relacional e estrutural, direcionando-as à aprendizagem, à inclusão e à permanência com sucesso de todos os estudantes.

A Constituição Federal¹, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional² e o Plano Nacional de Educação³ reconhecem a gestão democrática, a qualidade social da educação, a redução das desigualdades e a inclusão como princípios essenciais à organização dos sistemas de ensino. A LDB estabelece a participação dos profissionais da educação e da comunidade na construção do projeto pedagógico e nos conselhos escolares, enquanto a Educação Especial deve ocorrer, preferencialmente, na rede regular de ensino, com os apoios necessários.

Os dados do SIMAIP e dos indicadores externos da Escola Zulma apontam avanços e desafios que requerem planejamento coletivo, acompanhamento sistemático e revisão permanente das estratégias. Conforme Padilha⁴, o planejamento é uma prática intencional, política e comprometida com a transformação da realidade. Para Lück⁵, a gestão escolar integra dimensões políticas, pedagógicas e técnicas, que precisam atuar de modo articulado para produzir melhores condições de ensino, aprendizagem e participação.

Assim, o Plano propõe ações que valorizam a escuta da comunidade, o uso pedagógico dos dados, a educação inclusiva, a formação continuada, o fortalecimento das famílias e a melhoria das condições físicas e materiais da escola. Trata-se de um documento dinâmico, sujeito ao acompanhamento e à avaliação periódica, em coerência com o Projeto Político-Pedagógico e as diretrizes da rede municipal de ensino e as necessidades concretas da comunidade escolar.

¹ BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República.

² BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: Presidência da República. A LDB prevê a gestão democrática do ensino público e dispõe sobre a Educação Especial como modalidade a ser ofertada preferencialmente na rede regular de ensino.

³ BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação — PNE. Brasília, DF: Presidência da República. O documento estabelece diretrizes relacionadas à redução das desigualdades, à qualidade, à gestão democrática, à valorização dos profissionais e à sustentabilidade socioambiental.

⁴ PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2001, p. 63.

⁵ LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

6 METAS E AÇÕES

6.1 DIMENSÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Meta 1 — Fortalecer a gestão democrática e a participação comunitária

Ações: Realizar avaliação institucional anual, com ampla divulgação, garantia de participação dos diferentes segmentos e devolutiva pública dos resultados. Elaborar, após cada processo avaliativo, plano de encaminhamentos contendo prioridades, responsáveis, prazos, indicadores de acompanhamento e formas de devolutiva à comunidade. Fortalecer o Conselho Escolar, a APP e o Grêmio Estudantil, assegurando calendário regular de reuniões, registro das deliberações e participação no planejamento das ações escolares. Promover, anualmente, assembleias ou fóruns com estudantes, famílias, profissionais e representantes comunitários para discutir prioridades da escola. Incentivar a participação estudantil em decisões relacionadas à convivência, aos projetos escolares, à preservação dos ambientes e à organização de atividades culturais, esportivas e solidárias. Garantir a publicidade dos atos da gestão, dos recursos recebidos, das prestações de contas, das prioridades de investimento e dos resultados institucionais.

Indicadores de acompanhamento: Participação dos segmentos na avaliação institucional; número de reuniões e registros dos colegiados; quantidade de propostas da comunidade incorporadas ao planejamento; divulgação mensal das ações e da execução dos recursos.

Meta 2 — Qualificar a comunicação e a parceria com as famílias

Ações: Organizar e manter canais diversificados de comunicação, com a comunidade escolar. Estabelecer cronograma anual de reuniões com famílias, com pautas pedagógicas, informativas e formativas. Realizar palestras, rodas de conversa e oficinas sobre temas demandados pela comunidade, tais como desenvolvimento infantil e adolescente, bullying, inclusão, rotina de estudos e acompanhamento da aprendizagem. Ampliar ações de integração entre famílias, estudantes e profissionais, incluindo eventos culturais, torneios, atividades esportivas, exposições e projetos. Criar fluxo de acolhimento e devolutiva para as demandas apresentadas por estudantes e famílias, assegurando escuta qualificada e encaminhamentos adequados.

Indicadores de acompanhamento: percentual de participação das famílias em reuniões e eventos; número de ações formativas e de integração realizadas; registros de atendimentos e devolutivas às famílias; avaliação anual da satisfação da comunidade quanto à comunicação escolar.

Meta 3 — Articular a escola à rede de ensino e à rede de proteção

Ações: Manter diálogo sistemático com a SEMED sobre demanda de matrículas, fila de espera, necessidade de profissionais, ampliação ou reorganização dos espaços e aquisição de materiais pedagógicos. Estabelecer articulação com os serviços da rede de proteção, respeitando os protocolos e a legislação vigente. Monitorar situações de infrequência, abandono, vulnerabilidade social, violação de direitos e risco à integridade de estudantes, realizando os encaminhamentos necessários. Atualizar registros institucionais, relatórios, cadastros e documentos escolares, garantindo fidedignidade das informações e preservação da memória da escola. Promover ações de prevenção às violências, ao bullying, ao preconceito, à discriminação e a outras violações de direitos.

Indicadores de acompanhamento: número de reuniões e solicitações encaminhadas à SEMED; registros de acompanhamento da infrequência; encaminhamentos realizados à rede de proteção; redução dos casos recorrentes de infrequência e de conflitos graves.

Meta 4 — Assegurar transparência e eficiência administrativa e financeira

Ações: Elaborar plano anual de aplicação de recursos com participação do Conselho Escolar e da APP, priorizando as demandas identificadas no PPP (reformulando-o sempre que necessário), no SIMAIP e no diagnóstico pedagógico. Dar publicidade às prestações de contas, em linguagem acessível à comunidade. Mapear programas, projetos e editais que possam contribuir para a obtenção de recursos materiais, pedagógicos e financeiros. Manter dados e cadastros atualizados, assegurando o acesso a programas, repasses e benefícios institucionais. Atualizar inventário do patrimônio escolar com rotinas de acompanhamento do uso, conservação e reposição de materiais.

Indicadores de acompanhamento: prestação de contas apresentada e aprovada pelos colegiados; plano anual de aplicação de recursos elaborado de forma participativa; número de recursos, programas ou parcerias acessadas; atualização anual do inventário patrimonial.

6.2 DIMENSÃO DA GESTÃO PEDAGÓGICA

Meta 1 — Elevar a qualidade das aprendizagens com base em dados e evidências

Ações: Instituir rotina de análise dos resultados do SEAESC, SAEB/IDEB, avaliações diagnósticas, avaliações formativas e resultados trimestrais, por etapa, turma,

componente curricular e habilidade. Elaborar planos de intervenção pedagógica a partir das maiores defasagens, com definição de estratégias, e formas de monitoramento. Priorizar, nos Anos Iniciais, ações de alfabetização, fluência leitora, compreensão textual, produção escrita e consolidação do raciocínio lógico-matemático. Priorizar, nos Anos Finais, práticas de leitura crítica, análise linguística, produção textual, resolução de problemas, pensamento algébrico, raciocínio lógico e recuperação de habilidades essenciais. Organizar momentos de recomposição das aprendizagens no turno e no contraturno, conforme as necessidades identificadas, com instrumentos de avaliação e replanejamento das ações, mantendo a trajetória de crescimento dos indicadores do IDEB, nos anos iniciais em Língua Portuguesa e Matemática e anos finais em Língua Portuguesa; superar a estabilidade e promover avanço nos anos finais, em Matemática.

Indicadores de acompanhamento: participação dos segmentos na avaliação institucional; número de reuniões e registros dos colegiados; quantidade de propostas da comunidade incorporadas ao planejamento; divulgação mensal das ações e da execução dos recursos.

Meta 2 — Garantir inclusão, equidade e acessibilidade pedagógica

Ações: Elaborar, acompanhar e avaliar planos de atendimento e estratégias pedagógicas individualizadas para estudantes da Educação Especial ou que apresentem necessidades educacionais específicas. Assegurar adaptações curriculares, metodológicas, didáticas e avaliativas, respeitando as necessidades, as potencialidades e os objetivos de aprendizagem de cada estudante. Fortalecer a articulação entre professores regentes, professores de apoio, professora da sala multifuncional, psicopedagoga, coordenação pedagógica, famílias e rede de atendimento. Solicitar à SEMED, quando necessário, profissionais, formação, recursos de acessibilidade, materiais específicos e apoio técnico especializado. Promover orientações e formações sobre educação inclusiva, deficiência, transtornos do desenvolvimento, altas habilidades/superdotação. Garantir que a participação dos estudantes nas avaliações internas e externas ocorra com os apoios e recursos necessários, conforme normas e possibilidades previstas pelos sistemas avaliativos.

Indicadores de acompanhamento: número de estudantes acompanhados com planos pedagógicos individualizados; registros de adaptações de materiais, metodologias e avaliações; número de reuniões intersetoriais e de orientações às famílias; participação dos estudantes nas avaliações e atividades escolares; redução das barreiras de acesso, participação e aprendizagem identificadas.

Meta 3 — Valorizar e fortalecer o trabalho docente

Ações: Garantir calendário de reuniões pedagógicas, conselhos de classe, planejamento coletivo e grupos de estudo, com pautas relacionadas às necessidades reais da escola. Organizar formações continuadas sobre avaliação formativa, recomposição das aprendizagens, alfabetização, leitura, educação matemática, inclusão, gestão da sala de aula, metodologias ativas e uso pedagógico das tecnologias. Promover a socialização de experiências exitosas entre os profissionais da escola. Apoiar a produção e a adaptação de materiais pedagógicos, reduzindo a sobrecarga individual e favorecendo o trabalho colaborativo. Construir protocolos e rotinas que organizem o fluxo de demandas administrativas e pedagógicas, preservando tempo qualificado para o planejamento e o acompanhamento dos estudantes. Desenvolver ações de acolhimento, escuta e valorização dos profissionais, reconhecendo o impacto das condições de trabalho na qualidade do ensino.

Indicadores de acompanhamento: participação dos profissionais em reuniões e formações; número de planejamentos coletivos realizados; registros de materiais e sequências didáticas produzidos colaborativamente; avaliação dos profissionais sobre as condições de trabalho e apoio da gestão.

Meta 4 — Ampliar as práticas de leitura, cultura, ciência e pesquisa

Ações: Atualizar, ampliar e divulgar o acervo da biblioteca, priorizando obras e autores diversificados e desenvolver projetos que ampliem e envolvam o estudante com a/na leitura. Integrar práticas de leitura, escrita, oralidade, pesquisa e produção autoral aos diferentes componentes curriculares. Fortalecer os clubes de Ciências e Matemática, assegurando, progressivamente, espaço, materiais e planejamento adequados. Incentivar a participação dos estudantes em exposições, mostras científicas, olimpíadas, projetos culturais e atividades que valorizem a curiosidade, a investigação e a autoria.

Indicadores de acompanhamento: número de ações de leitura e pesquisa desenvolvidas; uso da biblioteca e empréstimos de obras; participação estudantil em projetos culturais e científicos; produções autorais realizadas pelos estudantes.

Meta 5 — Promover permanência, frequência e convivência democrática

Ações: Implantar rotina de monitoramento da frequência, com contato precoce com as famílias e encaminhamentos quando necessário. Identificar e acompanhar estudantes em situação de risco de retenção, infrequência, abandono ou distorção idade-anos. Desenvolver estratégias de recuperação paralela, atendimento individualizado, tutoria entre pares e recomposição das aprendizagens. Promover mediação de conflitos,

práticas restaurativas e ações de prevenção ao bullying, ao racismo, ao preconceito, à discriminação e às violências. Construir, com a participação dos estudantes, combinados de convivência. Desenvolver ações de orientação sobre saúde emocional, uso responsável das tecnologias, projeto de vida e autocuidado.

Indicadores de acompanhamento: taxas de frequência, aprovação, retenção e abandono; número de estudantes acompanhados em situação de risco; registros de conflitos e medidas educativas adotadas; participação estudantil em ações de convivência e prevenção.

6.3 DIMENSÃO DO ESPAÇO FÍSICO E AMBIENTE

Meta 1 — Planejar a adequação e a expansão progressiva dos espaços

Ações: Elaborar diagnóstico técnico e pedagógico dos ambientes escolares, identificando carências, possibilidades de reorganização, prioridades de manutenção e necessidades de ampliação. Formalizar, junto à SEMED, as demandas relacionadas à insuficiência de salas e à necessidade de espaços adequados para psicopedagogia, recomposição das aprendizagens, atendimento educacional especializado, coordenação pedagógica, clubes de Ciências e Matemática e reuniões com famílias. Estudar, com a comunidade e a rede de ensino, possibilidades de reorganização de horários, uso compartilhado de ambientes e aproveitamento de espaços existentes, sem prejuízo ao atendimento pedagógico. Priorizar a acessibilidade física, comunicacional e pedagógica em todos os ambientes, assegurando condições de circulação, uso e participação para estudantes e profissionais. Elaborar plano de curto, médio e longo prazo para manutenção, reformas, reparos e ampliação da estrutura.

Indicadores de acompanhamento: diagnóstico atualizado dos espaços físicos; demandas formalizadas e acompanhadas junto à SEMED; número de melhorias e reparos realizados; adequação dos espaços de contraturno e atendimento especializado.

Meta 2 — Consolidar uma cultura de cuidado, preservação e sustentabilidade

Ações: Desenvolver campanhas educativas permanentes sobre uso consciente dos sanitários, preservação dos materiais, descarte correto de resíduos, economia de água e energia e cuidado com os espaços comuns. Envolver estudantes, famílias e profissionais em projetos de educação ambiental. Estabelecer rotinas claras de limpeza, abastecimento, manutenção e comunicação de problemas nos sanitários, salas, pátios, refeitório e demais espaços. Criar/manter sinalizações educativas e acessíveis para

orientar o uso dos ambientes, a separação de resíduos, o cuidado com o patrimônio e as rotas de segurança. Promover ações de valorização do patrimônio público.

Indicadores de acompanhamento: registros de manutenção e reposição de materiais; redução de danos recorrentes ao patrimônio; participação em projetos de sustentabilidade; avaliação da comunidade sobre limpeza, organização e conservação.

Meta 3 — Organizar os tempos e os espaços de convivência

Ações: Planejar rotinas de entrada, saída, intervalos e refeições, considerando o número de estudantes, a segurança e o respeito aos diferentes tempos de atendimento. Desenvolver campanhas e intervenções educativas para garantir o respeito às filas e aos combinados no refeitório. Organizar/manter acompanhamento adulto nos momentos de maior circulação, especialmente nos acessos, pátios, corredores, sanitários e refeitório. Promover atividades lúdicas, esportivas e culturais nos intervalos e momentos de convivência, quando viável, para favorecer relações respeitadas e reduzir conflitos. Manter protocolos de segurança e controle de acesso, assegurando a identificação de visitantes e a proteção da comunidade escolar. Atualizar e divulgar procedimentos de emergência, evacuação e segurança, periodicamente.

Indicadores de acompanhamento: registros de ocorrências nos espaços comuns; cumprimento das rotinas de alimentação e circulação; participação em orientações e simulações de segurança; percepção da comunidade sobre segurança e convivência.

Meta 4 — Garantir recursos e materiais a serviço da aprendizagem

Ações: Realizar levantamento anual das necessidades de materiais didáticos, tecnológicos, esportivos, laboratoriais, bibliográficos e de acessibilidade. Planejar a aquisição, conservação e distribuição dos materiais, considerando as prioridades pedagógicas e os recursos disponíveis. Incentivar o uso pedagógico dos espaços externos, do campo, da área verde e das estruturas esportivas, articulando corpo, cultura, ciência e sustentabilidade. Implementar procedimentos de controle e empréstimo de equipamentos e materiais, prevenindo perdas e assegurando acesso equitativo.

Indicadores de acompanhamento: inventário atualizado de materiais e equipamentos; número de atividades pedagógicas realizadas em ambientes diversificados; demandas de materiais atendidas; registros de uso e conservação dos recursos.