



# Tecnologia de Gestão Educativa

Princípios e Conceitos  
Planejamento e Operacionalização

**Propriedade de:** \_\_\_\_\_

**Data:** \_\_\_\_\_

**Anotações:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# Tecnologia de Gestão Educativa

Princípios e Conceitos  
Planejamento e Operacionalização



# Olá Educador



Neste Caderno você conhecerá as bases do Modelo de Gestão da Escola da Escolha, seus princípios e conceitos, e orientações sobre planejamento e operacionalização.

O Caderno da Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) está organizado da seguinte forma:

## **Princípios e Conceitos**

- Ciclo Virtuoso
- Educação pelo Trabalho
- Descentralização
- Delegação Planejada
- Ciclo de Melhoria Contínua
- Níveis de Resultados
- Parceria

## **Planejamento e Operacionalização**

- Plano de Ação
- Programa de Ação
- Registros e Relatórios

**Bom trabalho!**



# Tecnologia de Gestão Educacional

## Princípios e Conceitos

### Introdução

Retomando o que vimos no Caderno do Modelo Pedagógico e acrescentando a esse debate a discussão da Tecnologia de Gestão Educacional, temos os pontos que estruturam a base de sustentação do Modelo, a Escola da Escolha. Esse sistema, fundamentado em princípios - Quatro Pilares da Educação, Educação Interdimensional, Pedagogia da Presença e Protagonismo - opera um currículo plenamente integrado entre as diretrizes e parâmetros nacionais e/ou locais e as inovações concebidas pelo Instituto.

**A Tecnologia de Gestão Educacional (TGE) pode ser definida como a arte de integrar tecnologias específicas e educar pessoas.** No contexto da Escola da Escolha, educar pessoas significa criar um ambiente educacional onde todos, gestores e educadores, sintam-se estimulados a aprender e pôr em prática seus conhecimentos a serviço do estudante e seu Projeto de Vida. O Modelo Pedagógico e a TGE são indissociáveis e constituem o organismo que torna possível transformar a visão e a missão



COORDENAÇÃO DE PARCEIROS NA ESCOLA DA ESCOLHA

da escola em efetiva e cotidiana ação. Portanto, **a TGE é a base na qual o Modelo Pedagógico se alicerça para gerar o movimento e respectivo trabalho que transformará o que ele traz enquanto “intenção”, efetiva e concretamente em “ação”.**

A missão primordial da escola é garantir uma aprendizagem de qualidade, por meio da qual o estudante atribua sentido e significado ao conhecimento de modo que esta (a escola) promova seu pleno desenvolvimento em todas as dimensões humanas (corpo, intelecto, espírito e emoção).

Assegurar que a escola cumpra sua missão é a tarefa mais complexa da gestão escolar, isso porque encontramos o Gestor diante de uma enorme

diversidade de participantes na vida escolar, e com os quais deverá lidar: professores, coordenadores, estudantes, pais, comunidade, sindicato, parceiros, os diversos setores da Secretaria de Educação. Além disto, há um enorme desafio posto para o Gestor na otimização do tempo voltado aos processos administrativos e de gestão de recursos. É essencial que o seu papel na escola esteja claro para toda a equipe escolar e para a comunidade.

**O Gestor tem como responsabilidade principal coordenar as diferentes áreas da escola, integrar os resultados gerados por todos e educar sua equipe pelo exemplo e trabalho, inspirando-a na continuidade do projeto escolar.**

ATORES	CONDIÇÕES	SITUAÇÃO ATUAL
Estudantes	Presentes, permanentes, motivados, conscientes.	
Equipe Escolar	Alinhada, preparada, comprometida, motivada.	
Comunidade	Envolvida e corresponsável.	
Parceiros	Participativos.	
Secretaria de Educação	Apoiadora, presente e que planeja, executa, avalia e revisa.	





## Histórico

A Tecnologia de Gestão Educacional encontra suas origens no princípio da Educação pelo Trabalho. Trata-se, acima de tudo, de uma filosofia de vida calcada no trabalho, complementada e sustentada pela dimensão educacional. Essa filosofia se inspira na mensagem educativa de Norberto Odebrecht, empreendedor e fundador da organização Odebrecht. O caráter humanista da tecnologia de gestão desta organização foi fator decisivo na ocasião em que se fez necessário eleger qual o modelo de gestão que serviria de referência para a concepção do que se tornou a TGE.

As ações de desenvolvimento humano dos colaboradores da Odebrecht são pautadas pelo princípio da Educação pelo Trabalho, que compreende um processo educativo alicerçado na arte de influenciar e ser influenciado e apoia-se no princípio da Pedagogia da Presença, concebido pelo educador Antônio Carlos Gomes da Costa. Por meio desta, a formação da pessoa não se realiza apenas *no* e *para* o trabalho, mas fundamentalmente *para* a vida, na adoção de uma atitude de não indiferença em relação ao outro, aos problemas da vida e do seu entorno. Essa filosofia, centrada no trabalho e na educação, estrutura-se em torno da atividade produtiva do ser humano, enquanto produtor de conhecimento e gerador de riqueza material e moral.

No âmbito escolar, a Pedagogia da Presença se materializa por meio do estabelecimento de vínculos de consideração, afeto e reciprocidade entre os estudantes e os educadores. É o fundamento da relação entre quem educa e

quem é educado e traduz a capacidade do educador de se fazer presente na vida do educando, satisfazendo, assim, uma necessidade vital do processo de formação humana.

A TGE foi inicialmente desenvolvida em 2004, no Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano. Essa implantação foi tratada como um experimento para as adequações e modulações iniciais, com vistas a atender às características do projeto escolar, ou seja, considerando as especificidades do ensino médio em tempo integral. A partir daí foram agregadas as recomendações presentes no Relatório de Jacques Delors em virtude da natureza do seu conteúdo, isto é, das aprendizagens que ele traz e propõe como sendo fundamentais para que o ser humano desenvolva conhecimentos, competências e valores, em todas as dimensões e em todas as fases da sua vida, desde a infância até a idade adulta, em qualquer nível ou espaço de ensino e em qualquer cultura.

Nele há também o reconhecimento de que a aprendizagem não é apenas um processo intelectual, mas o meio fundamental para o desenvolvimento do indivíduo através de todas as dimensões da vida humana, considerando o seu desenvolvimento pessoal, social e produtivo e, finalmente, o indicativo de um ideal antropológico em termos de formação humana que, se perseguido com competência e persistência, poderá contribuir sobremaneira com as futuras gerações. (“Educação: um tesouro a descobrir”, Comissão Internacional sobre educação para

o século XXI, 8ª ed. São Paulo: Cortez 2003), usualmente conhecidas como os Quatro Pilares da Educação.



É dispor de um conjunto de competências pessoais que possibilitem à pessoa relacionar-se melhor consigo mesma enquanto condição para relacionar-se com os outros e com as suas circunstâncias naturais, sociais, econômicas, políticas e culturais, bem como para relacionar-se com a dimensão transcendental – de natureza religiosa ou não - que alimenta de sentido e significado a sua existência.



O fazer deixou de ser puramente instrumental. Nesse sentido, valoriza-se a competência pessoal que torna a pessoa apta a enfrentar novas situações e não apenas a restrita qualificação profissional. Ou seja, qualidades humanas que se manifestam nas relações interpessoais e que são mantidas no trabalho passam a ser mais apreciadas.



Desenvolver a compreensão e aceitação progressiva de si próprio e do outro e a percepção da interdependência entre os seres humanos no sentido do convívio, do trato, da realização de projetos comuns e da preparação para aprender a gerir conflitos no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da convivência pacífica é a aprendizagem de que trata este pilar.



Esta aprendizagem vai além do domínio do conhecimento, ou seja, não se limita à aquisição de um acervo de saberes propriamente ditos. Ela se estende ao domínio da própria forma como se adquire o conhecimento e das diversas maneiras de cada um lidar com ele, por meio do acesso ou da sua produção. Para Jacques Delors (1998, p. 92) “aprender a conhecer supõe, antes de tudo, aprender a aprender, exercitando a atenção, a memória e o pensamento.” A literatura trata simultaneamente como um meio e como uma finalidade.

Em 2006, com a expansão das Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (assim batizadas pela Secretaria Estadual de Educação), iniciada em Pernambuco, a TGE foi incluída como parte do processo de formação dos Gestores das escolas de Ensino Médio e a partir de 2010 foram incorporados os Gestores das escolas dos anos finais do Ensino Fundamental.

## TGE – Uma quebra de paradigmas

Vivemos uma época de profundas e constantes transformações. A sociedade do século XXI, calcada no conhecimento, na fluidez de relacionamentos e na adaptabilidade às mudanças, demandará cada vez mais dos seus partícipes uma formação integral, ou seja, que considere várias dimensões humanas (corpo, intelecto, espírito e emoção).

Reunir as condições para atuar diante desses cenários, exigiria cada vez mais a oferta de uma escola totalmente comprometida com sua atividade-fim, isto é, trabalhar incansavelmente pela busca e manutenção de uma educação de **qualidade**.

Vale relembrar a lógica que orienta este modelo. Após recuperação da infraestrutura do Ginásio Pernambucano, iniciou-se um profundo projeto de recuperação da estrutura pedagógica e da qualidade do ensino por meio da criação de um novo paradigma na educação pública brasileira. Esse paradigma referia-se à criação de uma nova escola pública de Ensino Médio que equacionasse a “universalização” e a “qualidade”, fundamentada num modelo pedagógico eficaz e num modelo de gestão absolutamente comprometido com resultados.

A questão paradigmática que se pôs foi como introduzir inovações em conteúdo, método e gestão de maneira a assegurar que as concepções pedagógicas pudessem ser efetivamente transformadas em ações e, por consequência, nos resultados esperados e pactuados, decorrentes do desejo e dos esforços conjugados por toda a comunidade escolar. A partir disto,

tornava-se cada vez mais clara a relação direta e imprescindível entre o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão posto que a Tecnologia de Gestão Educacional se coloca como a base que oferece os mecanismos para transformar as intenções pedagógicas em efetiva ação.

Em vista disso, a TGE apoia-se em princípios, conceitos e instrumentos, para integrar **tecnologias educacionais** e contribuir decisivamente na formação plena do educando. A TGE exige uma verdadeira desconstrução de conceitos e paradigmas para entender, aceitar e praticar seus postulados. Portanto, ela é mais consciência do que um método de gestão, porque requer de todos os profissionais que compõem a equipe escolar a adoção de posturas e atitudes que, via de regra, não fazem parte das práticas cotidianas das escolas. Ainda que todas trabalhem para cumprir sua tarefa educativa conforme preceitua a legislação brasileira, não necessariamente os resultados são assegurados. Aqui, a adoção da TGE é movida pela determinação em construir um novo paradigma para a gestão escolar, criando a condição para que o modelo de gestão “sirva” ao modelo pedagógico, implicando em processos que necessariamente levarão a escola a gerar os resultados comprometidos com a sua visão. Aqui, portanto, fala-se não apenas de cumprimento de preceitos

**A minha comunidade tem trabalhado mais pela universalização ou mais pela qualidade da educação?**

---

---

---

---

---

---

---

---

Qual tem sido a atitude da minha comunidade?

Quais adaptações teríamos que fazer?

Temos educado pelo trabalho?

---

---

---

---

---

---

---

---

legais, mas de envolvimento numa perspectiva que eleva os profissionais da escola a uma condição de **corresponsabilidade**, não apenas pelo projeto escolar, mas pela própria realização do Projeto de Vida dos estudantes, no qual todos se reconhecem fundamentais para a sua constituição. Portanto, ao mesmo tempo em que se reconhecem valorizados pela estatura da sua tarefa educativa, sentem-se igualmente comprometidos a realizá-la.

A TGE também se ajusta à realidade de cada escola, respeitando suas peculiaridades, ao mesmo tempo em que direciona ações para sanar as demandas administrativas e pedagógicas identificadas.

Em síntese, a TGE:

- Quanto à sua Postura, rege-se mais pela consciência do que pelo método.
- Adapta-se a cada realidade.
- Educa pelo trabalho, pelo fazer, portanto vale-se mais da prática do que da teoria.

A Tecnologia de Gestão Educacional constitui-se um instrumento versátil e eficaz, na medida em que torna um ciclo de planejamento escolar um exercício contínuo, de “ação e concepção” (teoria e prática). Instrumentos estratégicos e operacionais dão vida à TGE - os Planos e Programas de Ação - e proporcionam a “matéria-prima” para a elaboração dos relatórios de acompanhamento. A partir daí, inicia-se um novo ciclo de planejamento, tendo como pano de fundo a melhoria contínua dos processos administrativos

e pedagógicos. Todos vivenciam uma relação “ganha-ganha” com a prática deste modus operandi: pais, gestores e vice-gestores, coordenadores pedagógicos, docentes, equipe de apoio, parceiros, diversos setores da Secretaria de Educação, além do seu principal participante, o estudante.

Teoricamente, a TGE trata do “óbvio”. A prática, porém, envolve conscientização e disposição para rever paradigmas, assumir uma nova postura, transformar obstáculos em oportunidades de aprendizado e sucesso para todos, à medida em que o projeto escolar se realiza e se cumpre. Essa característica é de fundamental importância, pois propicia aos que dela se beneficiam uma oportunidade única de desenvolvimento humano, entendido aqui como uma junção harmônica das habilidades cognitivas e socioemocionais.

A expressão máxima dessa abordagem metodológica configura-se no Projeto de Vida dos estudantes, pois esse se assemelha à elaboração do Plano de Ação da própria escola, no qual estudantes, educadores e gestores se utilizam da mesma linguagem e dos mesmos instrumentos para planejar, definir metas, gerenciar suas atividades e avaliar seus resultados.

**No fim, o Plano de Ação da Escola é a materialização de um sonho coletivo, do Projeto de Vida de uma comunidade.**

Vamos agora aos princípios e conceitos que norteiam a implantação da TGE no ambiente escolar.

O ICE entende como tecnologias educacionais o conjunto de conhecimentos e de knowhow de cada membro da equipe escolar, incluindo a equipe de apoio (agente de pátio, merendeira, secretária). Todos têm uma tecnologia que deve ser colocada a serviço da escola, bem utilizada pelo diretor e, necessariamente, gerar resultados porque existe numa perspectiva contributiva.

## Princípios e Conceitos da TGE

Voltando à definição da TGE, como a arte de integrar tecnologias específicas (diferentes saberes, às diversas áreas do conhecimento) e de educar pessoas, lembrando que ela é mais consciência do que um método de gestão. A TGE demanda uma abertura para o novo, para uma nova forma de ver, sentir e cuidar da escola.

### Princípios

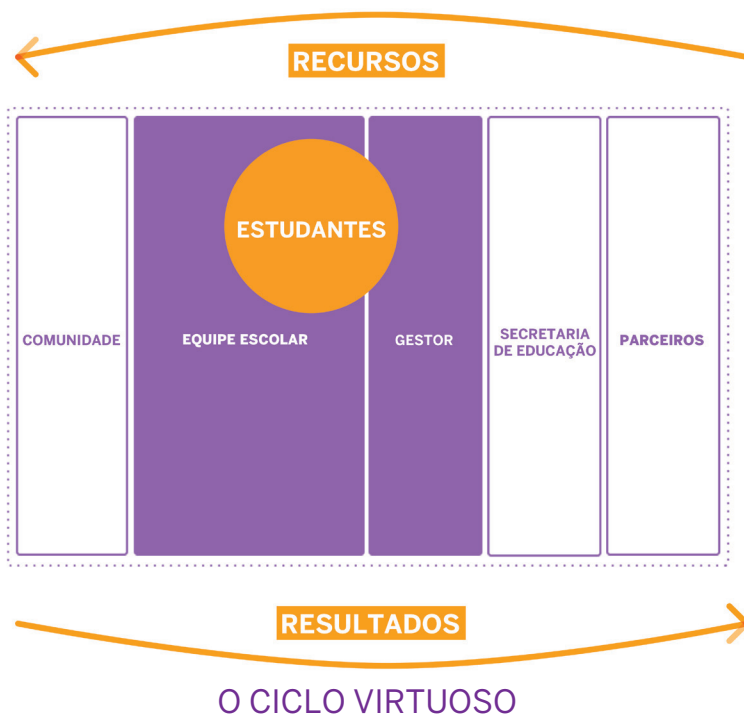
#### Ciclo virtuoso

O estudante e o provimento de uma educação de qualidade devem ser a centralidade da escola – o que ocupa a mente de cada um dos membros da equipe escolar, de acordo com suas áreas específicas. A escola deve gerar resultados, satisfação da comunidade (entenda-se sociedade) pelo desempenho dos estudantes, educadores e gestores. Todos devem estar a serviço da comunidade e devem se sentir realizados pelo que fazem e pelos resultados que obtêm.

O Ciclo Virtuoso, representado abaixo, é um importante princípio da TGE.

Ele evidencia as relações existentes entre gestão pública, escola/estudante, investidores sociais e comunidade e como estas se retroalimentam via um sistema de comunicação pautado na confiança e na parceria.

Nesta perspectiva, gestão pública, comunidade, escola e investidores sociais atuam precipuamente em benefício da formação dos educandos, promovendo a manutenção e perpetuidade de um sistema público de ensino de qualidade, comprometido com os conceitos e princípios da Escola da Escolha. Em vista disso, cria-se um ci-



clo virtuoso, produtor de riqueza material e moral:

- Os estudantes bem formados impactam positivamente a comunidade em que vivem, nos espectros político, econômico, social e cultural;
- Os investidores sociais (parceiros) interagem e percebem claramente, ao longo do tempo, os benefícios socioeducacionais originados da replicabilidade do Modelo nas demais escolas de uma rede pública de ensino;
- A escola e a comunidade estabelecem um processo progressivo de aproximação, tendo no exercício de uma educação de qualidade, o elo entre pais e educandos;
- A gestão pública maximiza seus investimentos sociais, empregando de maneira eficaz, eficiente e efetiva, os tributos angariados da sociedade.

## Comunicação

Grande parte das dificuldades e conflitos vivenciados na escola (e em tantas outras organizações) é motivada pela falta de comunicação com uma intenção clara. É a própria fala em movimento entre os interlocutores que, ao ser recebida, gera um outro movimento, de preferência aquilo que é necessário e que se espera. Se não gerar isso, é somente “falação”. O Gestor deve ter a comunicação como foco de seu trabalho. Perdendo o foco, põe em risco a sinergia da equipe.

## Educação pelo trabalho

Educação pelo Trabalho é um princípio educativo que exerce uma influência construtiva e deliberada na formação e desenvolvimento das pessoas. Nela, a transmissão de conhecimentos, valores, princípios, atitudes, competências e habilidades se dão em tempo e condições reais, no dia a dia do exercício de suas atividades.

A TGE traz uma visão pedagógica na qual o processo educativo deve ocorrer *para, pelo e no* trabalho. Na educação para o trabalho, o educando aprende para trabalhar; na educação pelo trabalho, ele trabalha para aprender; e na educação no trabalho, ele se auto-educar. A Educação pelo Trabalho pode ser considerada a veia principal da TGE, para a qual confluem as estratégias.

Por esta razão, este princípio tem a condição de mobilizar a escola para o futuro, assegurando ao mesmo tempo a sua sobrevivência, a sua expansão e a sua sustentabilidade.



## Conceitos

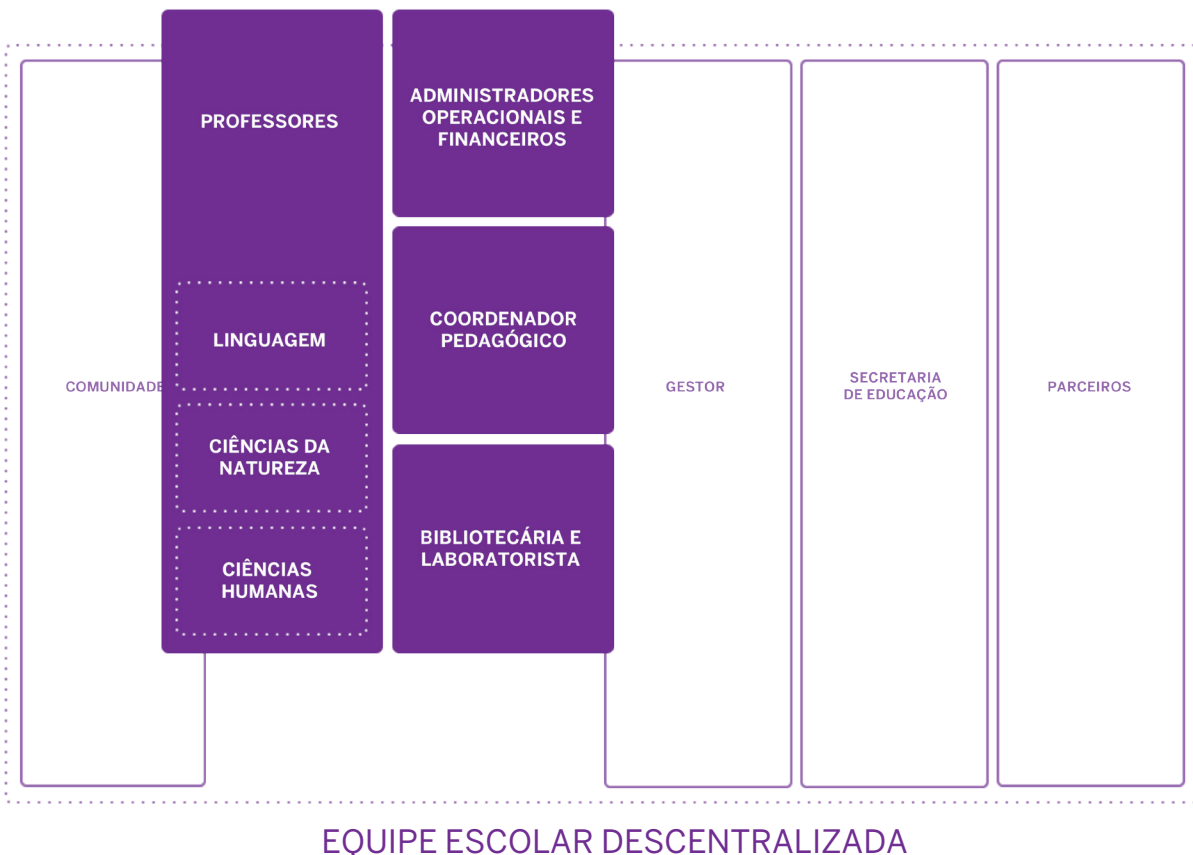
### Descentralização

Descentralizar significa distribuir as responsabilidades e decisões de um trabalho entre os protagonistas da ação (os seus autores). Paralelamente, os objetivos das ações pactuadas devem estar claros para gestores, coordenadores pedagógicos, professores e alunos. Com isso, criam-se condições favoráveis ao delineamento do processo de delegação planejada. A descentralização está assentada sobre a pedra angular formada pela **disciplina, respeito e confiança**. **Disciplina** não significa militarismo, inflexibilidade, nem intransigência.

Constitui-se, sobretudo, do envol-

vimento de todos na consecução dos objetivos comuns. A segunda característica da descentralização refere-se ao **respeito** mútuo, balizando o relacionamento entre os diversos participantes do processo educativo.

Significa, antes de tudo, um clima de abertura que favoreça iniciativas e eclosão de novas ideias, independentemente de ter partido do gestor ou do educando. A terceira e última característica da descentralização pressupõe a existência da **confiança**, que não deve ser imposta, mas sim, conquistada. Depende, por sua vez, de valores morais, tais como probidade e retidão.





Adicionalmente, a competência profissional insere-se como condição *sine qua non* à realização de um processo de descentralização coerente com seus propósitos.

### Delegação planejada

Significa praticar a liderança acreditando no potencial do outro, em sua competência e vontade de se desenvolver, tendo em vista à delegação gradual de responsabilidades com base na confiança e no alinhamento com as concepções filosóficas da escola. O conceito de descentralização, conforme visto anteriormente, exige do gestor autoconhecimento e envolvimento com os receptores da sua ação.

**Complementarmente, a delegação planejada, gradualmente dirigida e exercitada, pode propiciar aos educandos e à equipe escolar, a execução de tarefas com graus crescentes de complexidade, pautadas nas capacidades e maturidades cognitiva e emocional de cada um.**

Reflexos concretos de um processo de delegação exitoso:

- Aprofundamento do senso de eficácia.
- Intensificação dos sentimentos de pertencimento e lealdade à escola.
- Construção conjunta dos indicadores de desempenho.
- Geração de sentimentos de autoestima e orgulho coletivos.

- Entendimento das expectativas referentes ao desempenho.
- Surgimento do espírito de equipe.

### O ciclo de melhoria contínua

#### O Ciclo PDCA

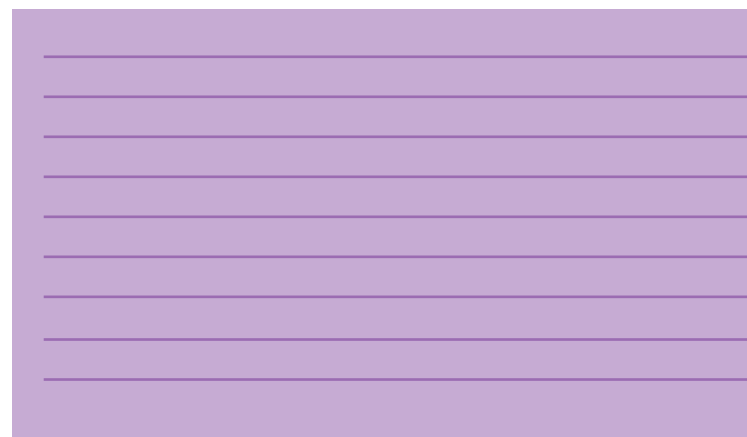
O Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é um conceito e um instrumento destinado a apoiar o processo de melhoria contínua que considera as fases: planejar, executar, avaliar e ajustar.

Constitui-se uma poderosa ferramenta para acompanhamento e detecção dos ajustes necessários ao final de uma aula, uma eletiva, um processo ou até mesmo de um período letivo.

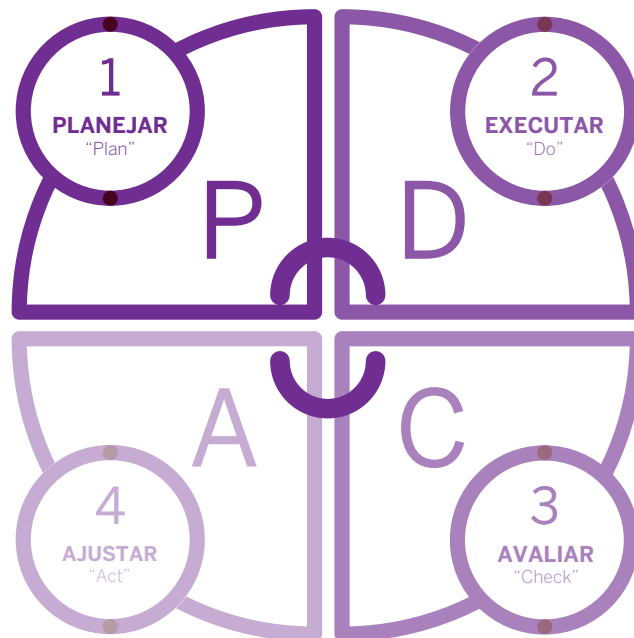
Os resultados proporcionados pela utilização do Ciclo PDCA em uma organização também contribuem para o desenvolvimento do pensamento crítico dos seus colaboradores. O estímulo constante em planejar, executar, avaliar e ajustar pode desencadear em cada pessoa uma melhor compreensão do(s) processo(s) de que participa, propiciando condições para o surgimento de um ambiente criativo em toda a escola.

Destacamos ainda que o Ciclo PDCA pode ser aplicado tanto em processos administrativos quanto pedagógicos. Não importa a área, o conceito da melhoria contínua pode e deve permear toda a escola.

A figura a seguir ilustra o ciclo do plano de gestão estratégico da Escola.



## CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA



Vamos agora à definição de cada uma das fases do Ciclo PDCA citadas acima:

**Planejar:** estabelecer objetivos, estratégias e metas propostas.

**Executar:** implantar o plano, executar o processo e coletar dados para mapeamento e análise dos dados gerados.

**Avaliar:** (medição e análise): estudar os resultados reais e comparar com as metas, no intuito de se averiguar as diferenças. O foco deve ser no desvio da execução do plano, na análise das diferenças para determinar as causas, checando a adequação e a integridade das ações. Dados gráficos podem facilitar a visualização de eventuais tendências. Com base nas informações analisadas, podemos passar à próxima fase.

**Ajustar:** (ações corretivas): determinar

onde aplicar as mudanças que incluem a melhoria do processo. Ao final de um período, geralmente anual, é imprescindível proceder à correção do Plano de Ação da escola, ajustando estratégias, metas, indicadores e outras variáveis, em função da vivência de cada um e dos resultados alcançados. Após essa fase, recomeça-se um novo Ciclo PDCA.

O exercício dos conceitos acima abordados proporcionam ao Gestor preciosas informações acerca da escola que administra.

**A cultura da melhoria contínua pode contribuir, decisivamente, para o alcance de patamares crescentes de eficiência escolar, pavimentando o caminho dos estudantes na construção dos seus Projetos de Vida.**

## Níveis de resultados

As escolas existem e se consolidam em suas respectivas comunidades como instituição que assegura os processos formais de educação das crianças e dos jovens. Existem por tempo indefinido, para serem perenes, mediante a integração sinérgica e produtiva das pessoas que lhes dão vida, ou seja, que asseguram a sua operação. É importante analisar a relação entre os resultados alcançados e o ciclo de vida da escola. Os resultados são diretamente proporcionais ao ciclo de vida.

Podemos dizer que há distintos níveis do ciclo de vida da escola:

- Sobrevivência
- Crescimento
- Sustentabilidade

**Cada um desses níveis é suporte para o seguinte. Não são estáticos, eles se sobrepõem e se interligam.**

Vejam, como exemplo, uma nova escola de Ensino Médio que adere ao Modelo da Escola da Escolha:

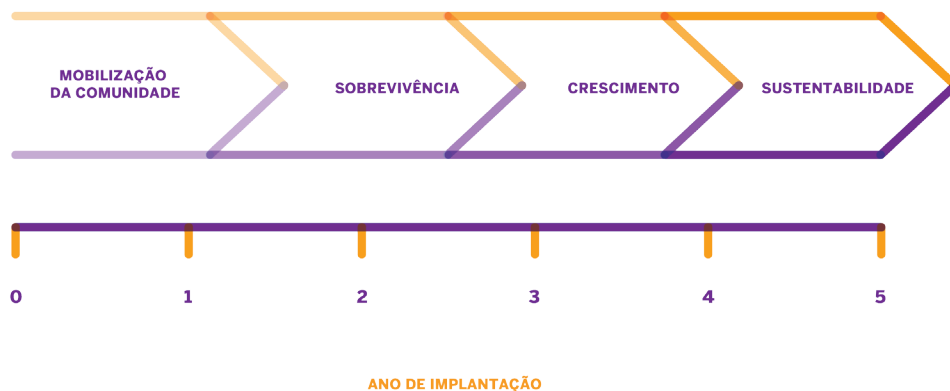
Em condições ideais, serão necessários aproximadamente três anos para

que esta escola navegue pelos dois primeiros níveis (Sobrevivência e Crescimento) e então se estabeleça no nível da Sustentabilidade.

**É natural e esperado que o primeiro ano de implantação ainda seja de muitas incertezas**, de erros e acertos e também de muitas descobertas com as quais todos deverão aprender.

Já na transição para o **segundo ano**, espera-se que a escola tenha entendido plenamente os princípios do Modelo, adquirido domínio das metodologias, consolidado suas rotinas, sua forma de se organizar, de se comunicar etc. É também no segundo ano, que a equipe escolar deve estar em busca, cada vez mais, do autodesenvolvimento e do aperfeiçoamento pessoal e profissional. Ao fim do **terceiro ano**, a expectativa é que a escola se estabeleça como centro difusor de boas práticas e tenha condições de se tornar uma **Escola Tutora**, apoiando a formação de novos Gestores em novas comunidades.

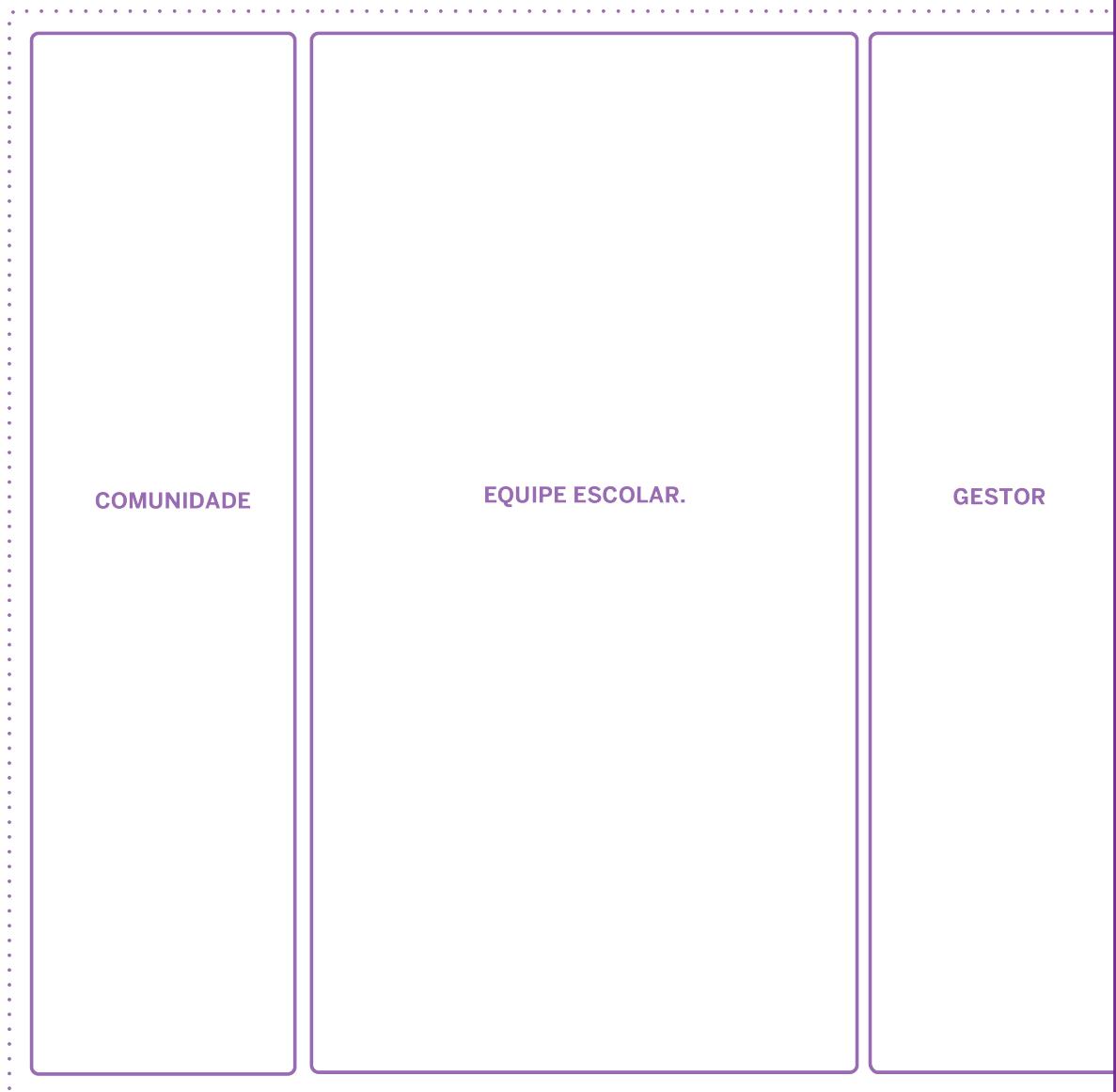
### CICLO DE VIDA DA ESCOLA



Ela se torna sustentável porque criou as condições, pelos resultados que exhibe, de se manter operando no sistema e demonstra para a sociedade, para o gestor público e investidores sociais a quem ela responde, o que se espera dela enquanto instituição pública de educação, ou seja, ela gera valor ao sistema, provando que não é apenas alimentada/mantida pelo

sistema público que a financia, mas ela também alimenta esse mesmo sistema público porque oferece à sociedade que a financia (pelo pagamento dos seus tributos) os resultados que lhes são devidos. **A escola é sustentável porque retribui sob a forma de resultados àquele que a mantém por meio de recursos advindos dos tributos.**

## PARCEIROS



## Parceria

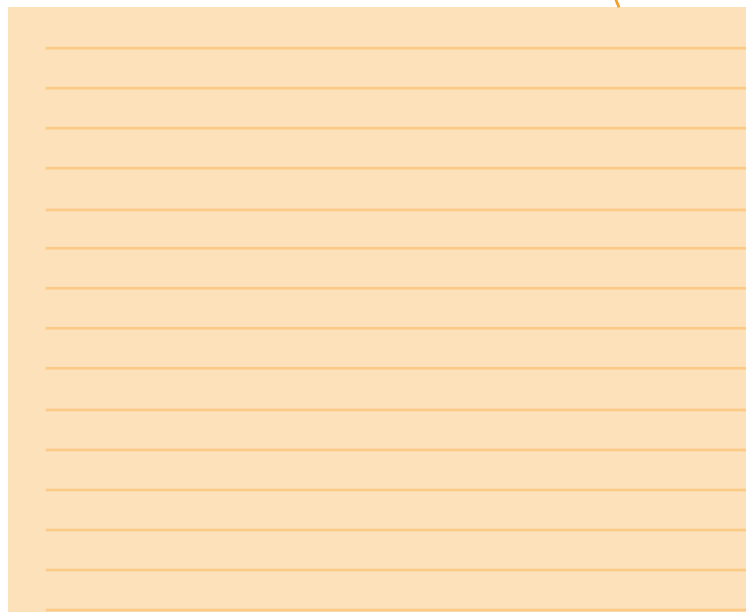
A parceria é a manifestação do compromisso e da responsabilidade com um objetivo comum.

Na relação com a comunidade, a escola pode e deve firmar alianças com Parceiros Locais (organizações e/ou pessoas) que apoiam o projeto escolar por meio de ações que atendem uma determinada demanda específica.

Por outro lado, existem parcerias estabelecidas na dimensão da Secretaria de Educação. Esses são os **Parceiros Institucionais**. São organizações e/ou pessoas que, associadas à Secretaria de Educação, apoiam no conjunto de todas as Escolas da Escolha ou no maior número possível, por meio de ações que beneficiam a escola no desenvolvimento de projetos acadêmicos, científicos, culturais, artísticos ou esportivos.

As Escolas da Escolha cumprem com a sua responsabilidade como parceiras da comunidade quanto produtor de riqueza moral quando:

- alcançam a sobrevivência, o crescimento e a sustentabilidade;
- oferecem à comunidade um ensino público de qualidade;
- formam um patrimônio moral representado por uma geração de jovens com valores éticos;
- criam oportunidades para o estudante desenvolver outras habilidades além das cognitivas, as socioemocionais;
- contribuem para o desenvolvimento social e econômico da comunidade por intermédio do jovem autônomo, solidário e competente.





# Tecnologia de Gestão Educacional

## Planejamento e Operacionalização

### Qual a relação entre gestão e escola? Por que precisamos de um Modelo de Gestão?

Alguns autores consideram a administração uma área interdisciplinar do conhecimento, uma vez que utiliza métodos e saberes de diversas ciências, como contabilidade, direito, economia, filosofia, psicologia, sociologia etc.

Historicamente, a necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos com a Revolução Industrial, levou profissionais de outras áreas mais antigas, como a engenharia, a buscar soluções específicas para problemas que não existiam antes. Assim, a aplicação de métodos de ciências diversas para administrar esses empreendimentos deu origem aos rudimentos da “ciência da administração”.

O termo “administração” vem do latim “*administratio*”, que significa direção, gerência. Portanto, consiste no ato de administrar ou gerenciar pessoas ou recursos com o objetivo de alcançar metas previamente pactuadas

e definidas. Além disso, é uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e conceitos elaborados para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins, como a adequada prestação de serviços públicos (por exemplo, a oferta de um ensino de qualidade).

Portanto, como elo entre os recursos e os objetivos de uma escola, cabe ao gestor combinar os meios na proporção adequada e constantemente tomar decisões num contexto de restrições, pois nenhuma organização dispõe de recursos ilimitados e a capacidade de processamento de informações do ser humano é, também, limitada. Administrar (ou gerir) envolve a elaboração de planos, programas, relatórios e projetos em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração (gestão).

## Como funciona a Fase de Planejamento?

Uma escola, como toda organização voltada à consecução de um determinado objetivo, necessita dispor de maneira coordenada seus recursos (materiais e humanos) em prol da realização da sua atividade-fim. Por exemplo, formar cidadãos, habilitando-os para atuarem competentemente na “sociedade do conhecimento” (empregamos esse termo ao nos referirmos à sociedade atual, demandante de indivíduos cada vez mais qualificados, cidadãos críticos e propositivos e que tenham a capacidade de atuar e influir consistentemente nos contextos político, econômico, social e cultural).

**Pensar o agir** constitui etapa relevante de qualquer ação do Gestor ou educador. Planejar é o momento de reflexão, de discutir com a equipe a visão de futuro estabelecida pela Secretaria de Educação para a Escola da Escolha e de decidir como desdobrá-la em estratégias e ações a serem operacionalizadas no dia a dia da Escola. Esse também é o momento de refletir sobre as expectativas da escola, os prazos e os responsáveis pelo levantamento de informações e dados, que servirão de subsídio à elaboração dos instrumentos de gestão.

### A TGE utiliza alguns importantes instrumentos de gestão, traduzindo estratégia em operação, ou melhor dizendo, sonho em ação.

Os instrumentos são:

**Plano de Ação:** é um instrumento estratégico da escola que norteia a equipe escolar na busca de resultados comuns sob a liderança do Gestor.

**Programa de Ação:** é um instrumento operacional individual que trata dos meios e processos e que desdobram as estratégias traçadas no Plano de Ação em ações no chão da escola.

**Agenda:** é o instrumento que traduz “o quando” do Plano de Ação para a equipe escolar.

**PDCA:** é um instrumento destinado a apoiar o processo de melhoria contínua.

### Como estes instrumentos operam entre si e a favor dos resultados esperados?

O Planejamento se inicia a partir da observância do Plano de Ação da escola – sua “bússola” estratégica – e se desdobra nos Programas de Ação dos profissionais que compõem a equipe escolar – o *modus operandi* – o “fazer” de cada um. Nos Programas de Ação, encontramos os objetivos, metas e indicadores que nortearão o curso de uma ação individual para a realização dos resultados pactuados no Plano de Ação.

Não apenas o Planejamento, mas outras ações do cotidiano da organização escolar devem ter como referência o que preceitua o PDCA, ou seja, que a passagem atenta e plena por todas as suas fases deve levar a organização a uma trajetória contínua de melhoria dos processos e, por consequência, dos resultados obtidos.

Deve-se ter em mente a característica estratégica do Plano de Ação ao subsidiar a elaboração dos Programas de Ação. A ideia consiste em desdobrar o Plano de Ação em Programas de Ação para cada



membro da equipe escolar, espelhando os objetivos, metas e indicadores que nortearão o seu curso de ação individual.

## Elaboração do Plano de Ação da Escola

### 1 Estudo e Mobilização da Equipe Escolar

O primeiro passo do Gestor na elaboração do Plano de Ação da Escola é ter em mãos o Plano de Ação da Secretaria de Educação. Esse documento irá nortear a definição das estratégias específicas da escola e de seus desdobramentos. É importante ressaltar que a Visão de futuro e as Premissas no Plano de Ação da Secretaria de Educação não devem ser alteradas, pois se trata de uma expressão da Secretaria.

A preparação para a elaboração do Plano de Ação da Escola é um momento importante para que o Gestor se posicione como líder de sua equipe e dê o tom do trabalho que está por vir. Diante da importância desta etapa inicial, recomendamos que:

#### O GESTOR DA ESCOLA

- Estude com a equipe escolar os fundamentos do Modelo da Escola da Escolha. O roteiro da representação da Escola deve apoiar o entendimento necessário para o início da elaboração do Plano de Ação.
- Reproduza a sequência que motivou a criação do Modelo no contexto daquela Secretaria, daquele município ou estado.
- Utilize o material de referência apresentado nas formações já realizadas e nos materiais recomendados para estudos.
- Assegure o tempo necessário na semana de planejamento para sessões de discussão e debate para o pleno entendimento do Modelo a ser implantado.

#### O GESTOR E TODA A EQUIPE

- Com os fundamentos conhecidos, podem iniciar a discussão do Plano de Ação da Secretaria de Educação.
- Serão necessários vários encontros com a equipe para entender, discutir e preparar o Plano de Ação da Escola.

O Plano de Ação dispõe ao Gestor uma ferramenta gerencial específica para melhor planejar, executar, avaliar e replanejar objetivos, metas e estratégias da escola. Integra tanto processos administrativos quanto pedagógicos, fazendo com que esses processos coexistam complementarmente. É aí que reside um dos diferenciais mais importantes desse Modelo, ou seja, a plena integração entre processos de gestão a serviço dos processos pedagógicos que, juntos, operam para assegurar os resultados da escola que interessam a todos e são responsabilidade de todos.

Adicionalmente, o Plano de Ação visa a reforçar a conexão entre visões de curto, médio e longo prazo, ou seja, proporciona meios de se agir no presente, mas também enxergando os possíveis impactos. Em outras palavras, **o Plano de Ação almeja harmonizar um dos principais desafios administrativos: compatibilizar as estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo de uma escola.**

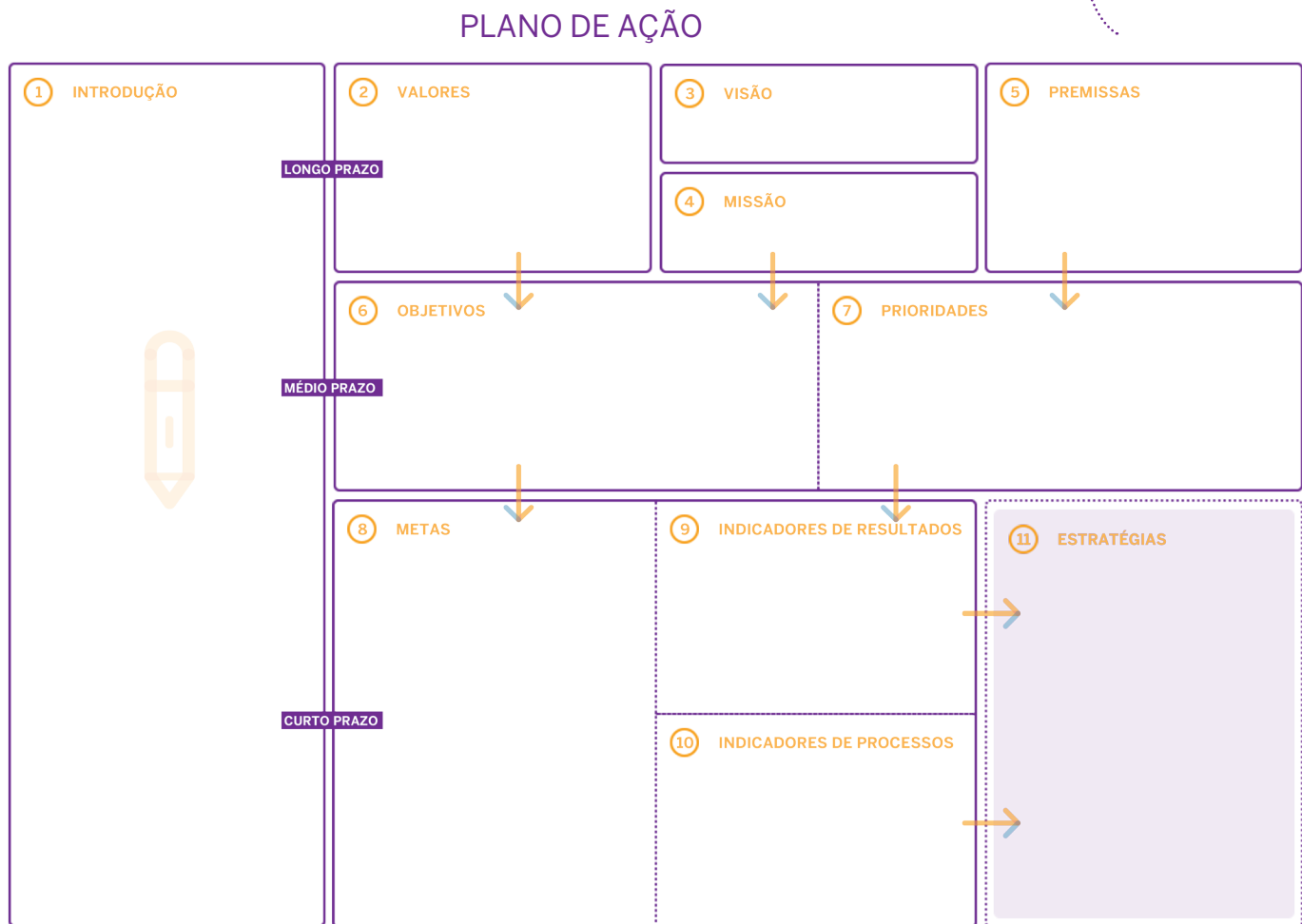
## 2 Entendendo a mecânica do Plano de Ação da Escola

O Plano de Ação é a bússola que orienta o caminho da escola ao promover a redução do hiato entre “ser” e o “dever ser”. Analogamente, trata-se da construção da situação futura, partindo da situação presente.

Toda a equipe escolar, sem exceção, participa da elaboração do Plano

de Ação. Essa reunião de esforços desperta uma atitude de corresponsabilidade pelas metas a serem traçadas e pactuadas.

Para tanto, o entendimento dos princípios e conceitos sustentará a elaboração do Plano de Ação, composto da seguinte forma:



Como minha escola poderá colaborar com a visão do meu governante?

---



---



---



---



---



---

## 2.1 Introdução

Descreve de forma sucinta um diagnóstico da realidade da Escola. Deve apresentar dados e evidências sobre a comunidade que atende e as expectativas e anseios dos pais e famílias com a implantação da Escola.

- Observa se houve uma boa adesão nas novas matrículas.
- Comenta sobre o desempenho e resultados obtidos historicamente pela Escola.
- Descreve o perfil da equipe escolar, se já está consolidada ou há novos integrantes.
- Enumera os tipos de parcerias existentes etc.

### VALORES

São convicções e crenças dominantes definidas pela Secretaria. Esses valores devem estar naquilo em que todas as pessoas envolvidas com a Escola acreditam e a partir dos quais **nortearão** as suas decisões e a realização dos seus trabalhos. São elementos motivadores que direcionam as ações, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho e que devem estar presentes na atitude de todos.

Por exemplo, os valores de algumas instituições podem ser definidos como sendo:

- **Espirito público** pelo bem servir.
- O **respeito** pelas pessoas, acima de tudo.

### VISÃO

Representa **um estado futuro** desejado para a Escola, o enunciado de uma intenção estabelecida pela Secretaria

de Educação. Expressa uma condição futura ideal, sem as limitações do presente. A visão de futuro estabelecida pela Secretaria de Educação não deve ser mudada, mas pode ser reescrita como reafirmação da Escola no apoio ao desafio de longo prazo do esforço da Secretaria.

Por exemplo, a visão do Centro de Ensino Experimental Ginásio Pernambucano em 2007: “Ser uma instituição reconhecida pela qualidade, responsabilidade e compromisso com a formação humana e acadêmica do jovem, com uma forte e duradoura relação de confiança com toda a comunidade escolar, parceiros e entidades oficiais, resultante de elevados níveis de satisfação e de corresponsabilidade demonstrada.”

### MISSÃO

É uma reflexão sobre a **razão de ser da escola**, sua essência de existir. Deve ser clara, objetiva e desafiadora, abrangendo atividades que ela desempenha e que a diferenciam. A Missão **pode** ser escrita sem perder a essência do texto original estabelecido pela Secretaria de Educação.

Por exemplo, a missão da Universidade Federal de Santa Maria (RS): “Ser reconhecida como referência de excelência no ensino, pesquisa e extensão pela comunidade científica e pela sociedade em geral”.

A definição da missão serve de base para orientar a tomada de decisões. Auxilia na definição dos objetivos, no estabelecimento das prioridades e na escolha das decisões estratégicas.

## 2.2 Premissas

As premissas são o **ponto de partida** para a definição de objetivos, prioridades e metas. Não devem ser alteradas. Se as premissas são falsas, mesmo que o raciocínio seja correto, a conclusão ou resultado tende a ser falso, incorreto ou inesperado. No Plano de Ação, as premissas são marcos que representam os princípios básicos, aos quais se conectam objetivos, prioridades e resultados esperados.

As cinco Premissas do Modelo da Escola da Escolha são:

**1) Protagonismo:** Premissa ligada ao educando; posiciona o educando como partícipe em todas as ações (problemas e soluções) da escola e construtor do seu Projeto de Vida.

**2) Formação continuada:** Premissa ligada aos educadores; educadores

comprometidos com os processos de autodesenvolvimento permanente.

**3) Excelência em gestão:** Premissa ligada aos Gestores; escola com foco nos objetivos e resultados pactuados, que utiliza as ferramentas de gestão e fortemente orientada pela Pedagogia da Presença e pela Formação em Serviço.

**4) Corresponsabilidade:** Premissa ligada à comunidade; todas as entidades, organizações ou pessoas comprometidas com a melhoria da qualidade do Ensino.

**5) Replicabilidade:** Premissa ligada à continuidade (poder público); todas as ações planejadas e desenvolvidas na Escola devem se mostrar viáveis sob o ponto de vista pedagógico, temporal e econômico. É condição fundamental para um experimento ganhar escala.

## 2.3 Objetivos

Os objetivos estabelecem e expressam o cenário ideal e é a descrição daquilo que se pretende alcançar. Devem ser tangíveis, claros, precisos e observáveis ao final de um período determinado.

É importante incluir no Plano de Ação objetivos alinhados com as Premissas estabelecidas. Cada Premissa é voltada a um público-chave, com exceção da última, que atende à expansão do Programa.

## 2.4 Prioridades

Estabelecer prioridades significa definir **o que é mais importante**, o que vem primeiro, o que fará a diferença na obtenção das metas. É importante refletir sobre cada um dos objetivos,

elegendo como prioritários os pontos que provocarão **maior impacto nos resultados ao longo do tempo**. Uma das razões do fracasso na obtenção dos resultados previstos se deve à perda de

PREMISSAS	OBJETIVOS (EXEMPLOS)
Protagonismo: Estudante	Adolescente/jovem autônomo, solidário e competente
Formação Continuada: Educadores	Educadores atuantes incorpo- rando princípios educativos do modelo
Excelência em Gestão: Gestores	Gestão eficaz focada em resultados pactuados
Corresponsabilidade: Comunidade	Comunidade atuante e compro- metida com o projeto escolar
Replicabilidade: Poder público	Adoção de práticas para a expansão

foco nas prioridades. Portanto, deve-se instituir e praticar uma constante avaliação entre os resultados parciais vis-à-vis e as metas planejadas. Tudo na escola é importante, mas nem tudo é

prioritário. As coisas se tornam urgentes em função de um planejamento ineficaz e insuficiente. Prioritário é aquilo que, ao ser levado a cabo, nos leva a alcançar os resultados esperados.

## 2.5 Metas

É importante refletir sobre cada uma das metas, elegendo aquelas que provocarão maior impacto nos resultados. Aqui, gestão pública (esferas estadual ou municipal), educadores, comunidade e investidores sociais necessitam estar alinhados em relação às metas pactuadas. Por sua vez, o estabelecimento de metas e prioridades conjuntas (contemplando curto, médio e longo prazo) deve refletir a missão da escola. Recursos escolares (tanto humanos quanto materiais) quando corretamente alocados, tendo como pano de fundo as metas traçadas, constituem-se em

um poderoso indutor da eficácia escolar. Exemplos de metas estabelecidas por escolas que aderiram ao Modelo da Escola da Escolha:

**Meta 1:** Todos os alunos com as competências e habilidades das diversas disciplinas desenvolvidas, com ênfase em Língua Portuguesa, Matemática e Ciências. Premissa associada: Protagonismo.

**Meta 2:** Melhoria nos resultados de Avaliações Externas. Premissa associada: Excelência em Gestão.

## 2.6 Indicadores

A construção e a aplicação de indicadores é um grande desafio para as escolas. O primeiro passo é entender o que significam, sua importância no dia a dia da escola e na conquista dos resultados esperados.

O que são indicadores? São dados que representam um fenômeno e são usados para mensurar um processo ou seus resultados. E qual é o principal objetivo do uso de indicadores na escola? É monitorar as atividades da escola para indicar quão bem os processos se encontram, permitindo o atingimento das metas pactuadas.

Existem diferentes tipos de indicadores. Vamos focar nos indicadores de processo e de resultado. O indicador de processo é aquele que monitora a tendência de uma certa meta para que seja possível fazer mudanças durante o percurso, em tempo de corrigir o rumo e garantir o resultado final. Por sua vez, um indicador de resultado é aquele que mede o que foi obtido pela escola em função de ações passadas.

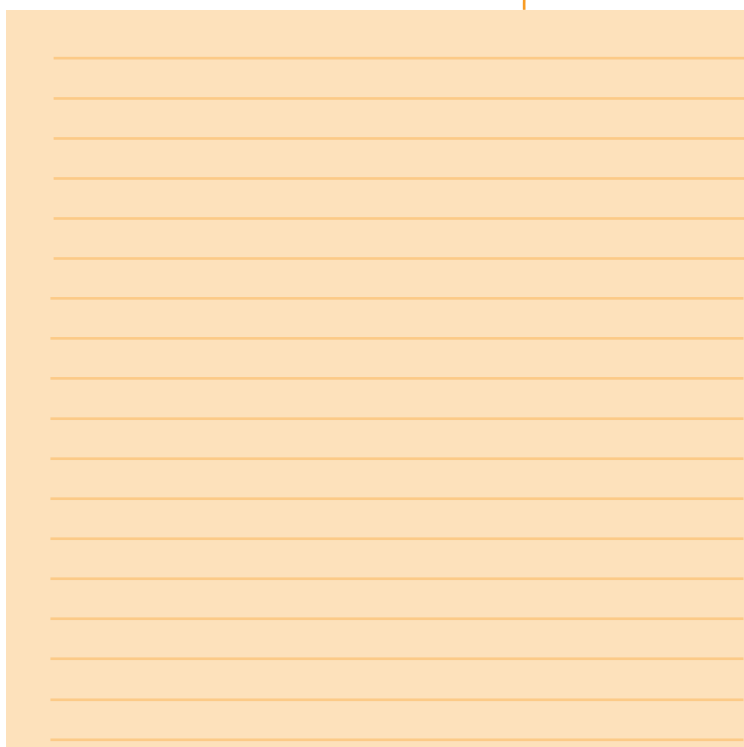
Vamos a um exemplo.

A escola tem como meta no Plano de Ação, a “Melhoria dos resultados de avaliações externas”. Um bom exemplo de avaliação externa no ensino médio é o ENEM. Como que a escola pode monitorar o avanço dos estudantes ao longo do ano para que não tenha surpresas

quando o ENEM for aplicado? É muito comum as escolas aplicarem avaliações bimestrais para verificar as habilidades dominadas e não dominadas dos estudantes. Este é um bom indicador de processo que permite à escola avaliar se os estudantes estão no rumo certo a cada bimestre ou se ações corretivas (melhorar a didática de sala de aula, garantir outros espaços para estudo coletivo, realizar simulados etc) são necessárias para assegurar o atingimento da meta de melhoria nos resultados de avaliações externas.

Resumindo, o indicador de processo são as avaliações bimestrais que apontam se os estudantes estão no rumo certo (demonstra a tendência) para o atingimento de melhores resultados no ENEM. Neste caso, a nota do ENEM é o indicador de resultado.

Como podem ver, a definição de indicadores requer o conhecimento dos processos e de suas variáveis que influenciam e impactam o alcance das metas.



- X% dos educandos demonstrando domínio na resolução de problemas envolvendo operações básicas, algébricas e geométricas.
- X% dos educandos demonstrando domínio de leitura, interpretação e produção de texto.
- Resultados obtidos no ENEM.
- Resultados obtidos no IDEB (subdivididos em “Prova Brasil” e “taxas de aprovação”).

São exemplos de indicadores de desempenho que poderiam subsidiar a área

pedagógica, especificamente as ações de reforço da aprendizagem. Nesse sentido, a aplicação periódica de avaliações de aprendizagem, também conhecidas como “avaliações de processo”, pode fornecer ao corpo docente valiosas informações sobre as habilidades dominadas e não dominadas pelos alunos.

Os indicadores de desempenho traduzem a meta, quantificando-a e valorizando-a, ao mesmo tempo em que uniformiza a linguagem por toda a escola, facilitando o processo de comunicação.

## 2.7 Estratégias

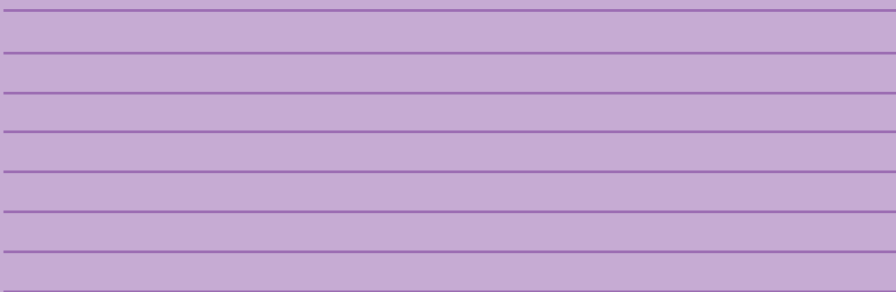
É a gestão dos meios (e recursos) disponíveis para a consecução dos objetivos da escola. **A estratégia possibilita a transformação da intenção em ação presente.**

Estratégia sintetiza e qualifica o conjunto das ações a serem desenvolvidas nos processos da organização, visando a consecução dos objetivos traçados. Requer, da parte dos gestores, a administração adequada dos recursos e meios disponíveis, otimizando as interrelações existentes entre as diversas atividades nos setores internos e no ambiente externo, criando e potencializando ganhos no curso das ações desenvolvidas, tornando possível o cumprimento no longo prazo da missão e a realização da

visão da organização.

É o desdobramento do conjunto de ações, detalhando em atividades, responsáveis e prazos de execução. Viabiliza e operacionaliza a estratégia, sendo condição necessária para o cumprimento dos resultados esperados de curto e médio prazo. Estratégia sem ação não passa de mera intenção. Monitorar o desempenho das ações estabelecidas permite estabelecer ajustes ou mudanças nas estratégias traçadas.

O sucesso na definição das estratégias está condicionado ao conhecimento da realidade atual e passada da escola e na existência de processo analítico robusto indicando as expectativas futuras onde a escola atua ou pretende atuar.



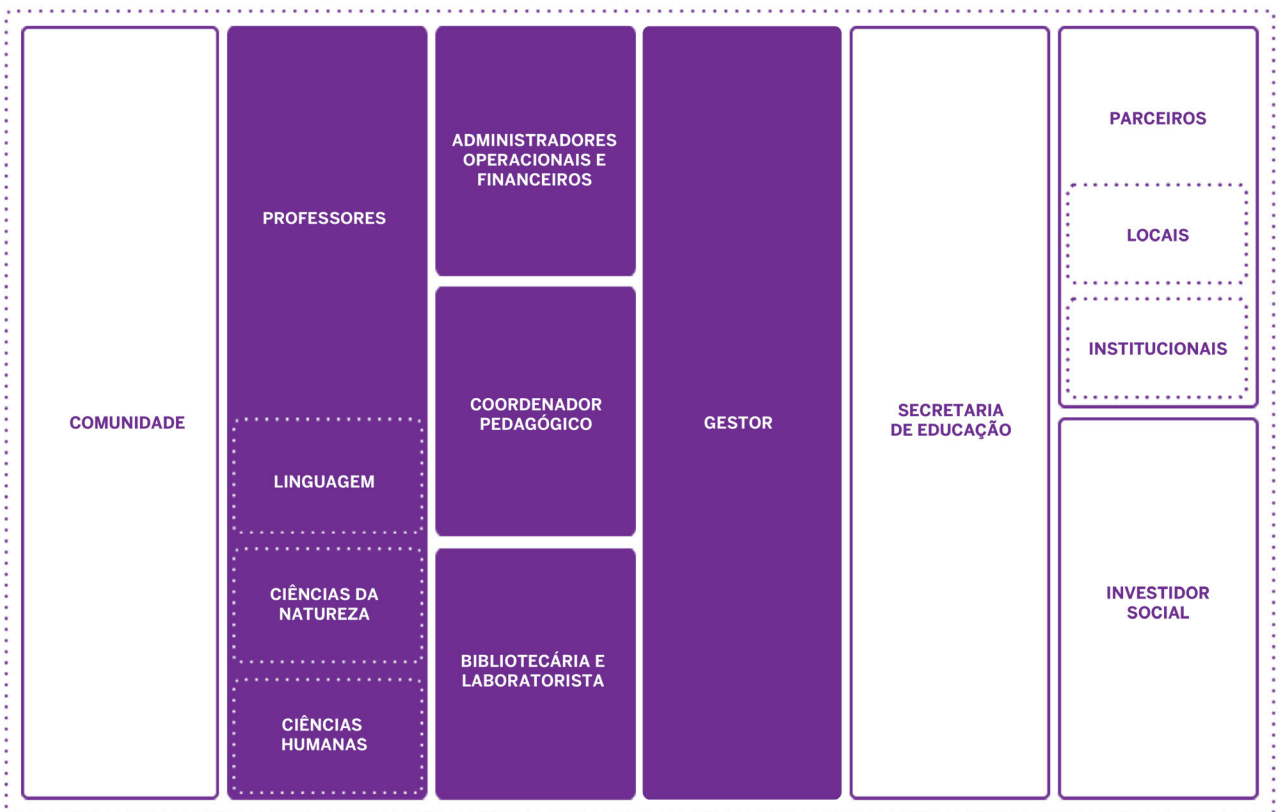
## 2.8 Macroestrutura

A Macroestrutura não é um organograma tradicional. Consiste em uma representação gráfica da escola e de seu sistema de comunicação, demonstrando claramente o fluxo dos processos. A macroestrutura abrange também parceiros internos e externos, comunidade e investidores sociais, que devem ser representados no Conselho Gestor.

A macroestrutura representa também um ciclo virtuoso, espelhando a importância daqueles que se beneficiam da educação de qualidade oferecida, como a comunidade, e dos que acreditam e suportam a organização, como os investidores sociais.

Ela apresenta as seguintes características:

- Foco nas necessidades da comunidade.
- As relações e processos internos acontecem de forma horizontal, facilitando a comunicação e contribuindo para o fluxo das informações. Desta forma, subsidia as decisões e confere maior eficiência aos resultados.
- Descentralização, permitindo a participação de todos na concepção/ execução e tomada de decisão, de acordo com o grau de maturidade profissional de cada integrante da equipe.



MACROESTRUTURA DA ESCOLA



## 2.9 Papéis e responsabilidade

Com a definição de papéis e responsabilidades, pretende-se criar um ambiente colaborativo, com menos gargalos para a execução de tarefas. Todas as pessoas integrantes das áreas e seus respectivos apoios, que ocupam posição de liderança ou que sejam responsáveis por determinado processo, devem ser relacionados. A ideia consiste em especificar as funções-chave do processo, evidenciando a relevância de cada membro para a consecução do projeto escolar, em sintonia com metas planejadas. As funções indicadas no exemplo a seguir são mera ilustração, no intuito de auxiliar a compreensão das denominações utilizadas:

**Gestor:** responsável por todo o projeto escolar, coordenando as diversas áreas, garantindo a integração dos

resultados parciais e educando pelo exemplo e trabalho.

**Coordenador Pedagógico:** responsável pela orientação dos professores, auxiliando-os e assegurando o devido cumprimento da grade curricular.

**Coordenador Pedagógico de Área:** responsável pelo apoio ao coordenador pedagógico. Atua diretamente com os professores nas suas respectivas áreas de ensino e tem como foco a prática pedagógica, articulando ações dentro da área, entre as áreas e com a parte diversificada.

**Coordenador Administrativo Financeiro:** responsável por todos os apoios administrativos e financeiros, de modo a suportar os processos pedagógicos e garantir condições favoráveis para o alcance dos resultados educacionais propostos.

## 3 Acompanhamento do Plano de Ação

Para a gestão efetiva do Plano de Ação é necessário cumprir a etapa de acompanhamento e monitoramento das ações realizadas e verificar o cumprimento das metas estabelecidas. Acompanhamento pressupõe a tomada de medidas quando as ações trabalhadas não são efetivas para o alcance dos resultados previstos. Ele permite correções a tempo para a recuperação nos

indicadores de resultado.

A periodicidade para o acompanhamento do Plano de Ação depende da natureza das metas e dos seus indicadores. Cabe ao Gestor estabelecer o processo de acompanhamento por meio do monitoramento do Programa de Ação da equipe, cumprindo o que dita o alinhamento vertical na estrutura funcional da Escola.

#### 4 Relatórios Parciais e Anuais

Os Relatórios Parcial e Anual dos Resultados da Escola terão como parâmetro os resultados esperados, seus indicadores e estratégias contidas no Plano de Ação.

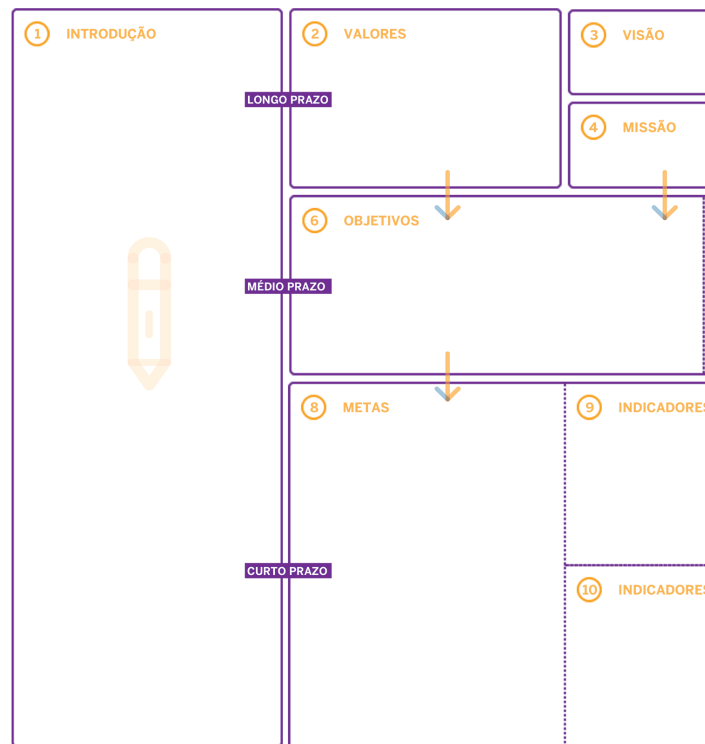
O Relatório Parcial de Resultados da Escola deve ser apresentado ao final do primeiro semestre de cada ano com o objetivo de verificar se as estratégias estão no rumo certo e se ajustes serão necessários para o segundo semestre. Esse relatório é o ponto de partida para a realização do ciclo PDCA do meio do ano.

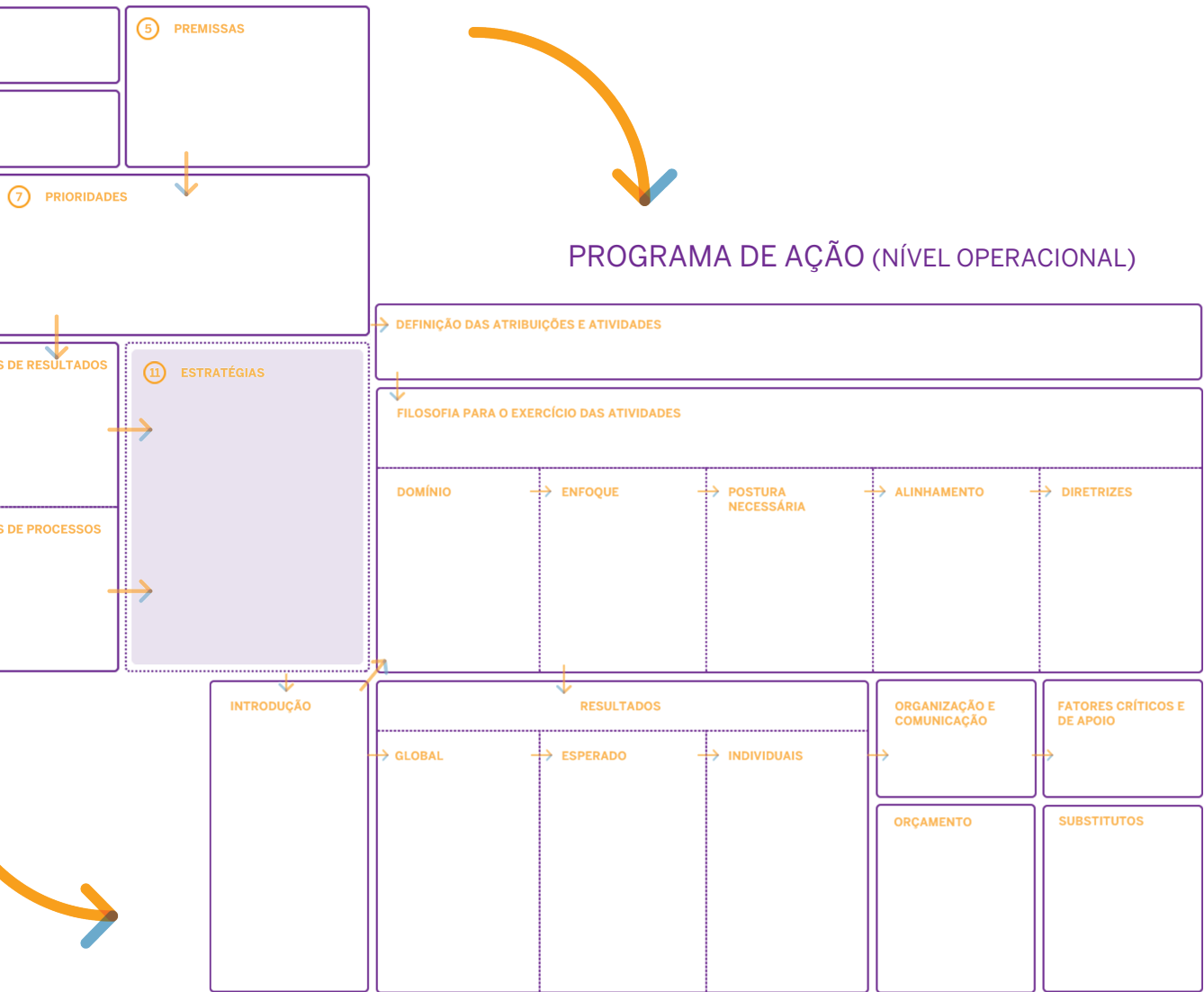
O Relatório Anual, por sua vez, deve ser apresentado no fim do ano e segue a mesma sistemática do PDCA do meio do ano.

O Relatório Parcial e Anual de Resultados deve ser sucinto, objetivo e oferecer subsídios para o ajuste do Plano de Ação do ano seguinte, além de possibilitar à Secretaria de Educação e aos investidores sociais o acompanhamento dos resultados pactuados.

Uma recomendação para a elaboração do relatório é ao longo dos semestres ir colecionando um conjunto de dados e informações, bem como imagens relativas ao cotidiano da escola e que se referem aos resultados das atividades realizadas. Isso deverá alimentar o conteúdo a ser sistematizado como relatório e educa a comunidade na constituição da memória da instituição.

#### PLANO DE AÇÃO (NÍVEL ESTRATÉGICO)





## Desdobrando o Plano de Ação da Escola nos Programas de Ação

O Plano de Ação é um instrumento estratégico ao definir diretrizes e servir de base para a construção dos Programas de Ação individuais. Nesse sentido, o Programa de Ação concentra seu foco na operacionalização dos meios e processos, que deverão estar alinhados com as diretrizes do Plano de Ação.

### Como elaborar um Programa de Ação

A construção do Programa de Ação se inicia individualmente, porém há uma sequência a ser seguida. Os primeiros a elaborarem os Programas de Ação são os professores. Ao concluírem, o Coordenador Pedagógico de Área se reúne individualmente com cada professor de sua área para dialogarem sobre as questões de postura e formação continuada, assim como para pactuarem as metas individuais estabelecidas pelo próprio professor.

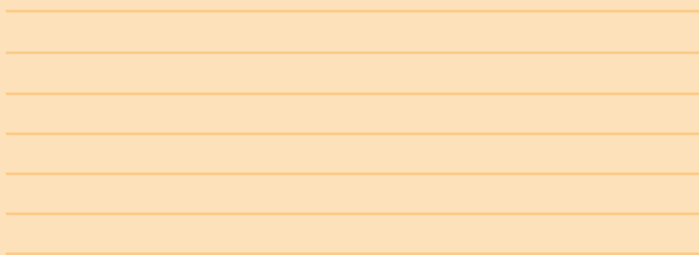
Ao final dessa rodada com os professores, o Coordenador Pedagógico de Área irá elaborar seu próprio Programa de Ação. Será um consolidado dos apontamentos e demandas da sua equipe, assim como uma reflexão sobre como seu próprio trabalho colabora com o atingimento da visão do futuro estabelecida pela Secretaria de Educação.

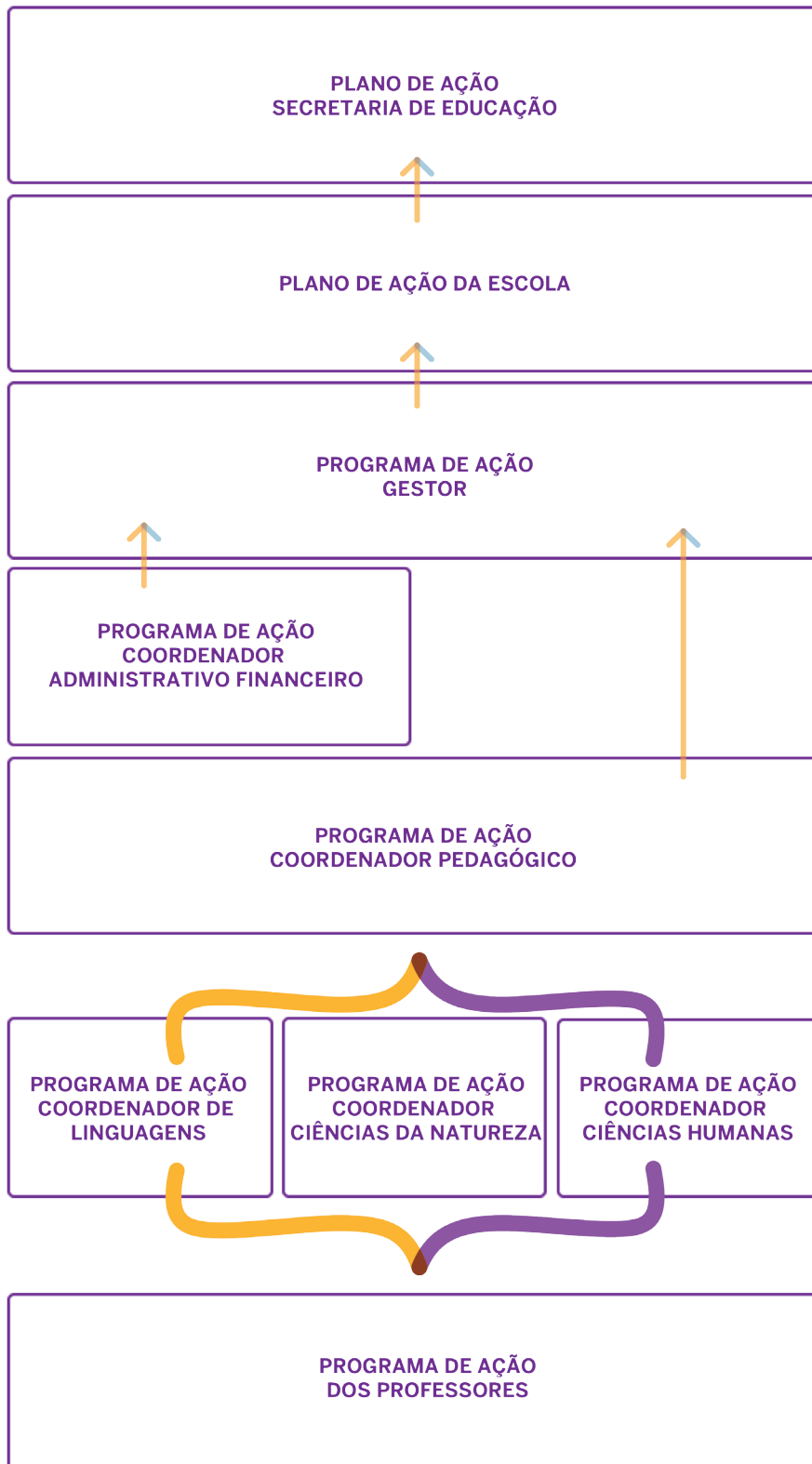
O Coordenador Pedagógico se reúne então com os coordenadores de área, seguindo o mesmo processo de diálogo e pactuação de metas que estes reali-

zaram com os professores. Ao final, o Coordenador Pedagógico elabora seu próprio Programa de Ação. O Gestor por sua vez, elabora seu próprio Programa de Ação à luz do Programa de Ação do Coordenador Pedagógico. O Programa de Ação do Gestor deve ser um instrumento que demonstre a articulação do fazer pedagógico da escola alinhada com suas metas e com as estratégias da Secretaria de Educação.

**Nesse contexto, o Programa de Ação é uma ferramenta de diálogo constante, entre Gestor e educador, proporcionando as bases para o surgimento de uma relação amparada no respeito e confiança.**

As funções de apoio da Escola, como secretária, merendeiras, vigia, limpeza, agente de pátio, não precisam elaborar Programas de Ação. Essas funções precisam da estruturação de rotinas.

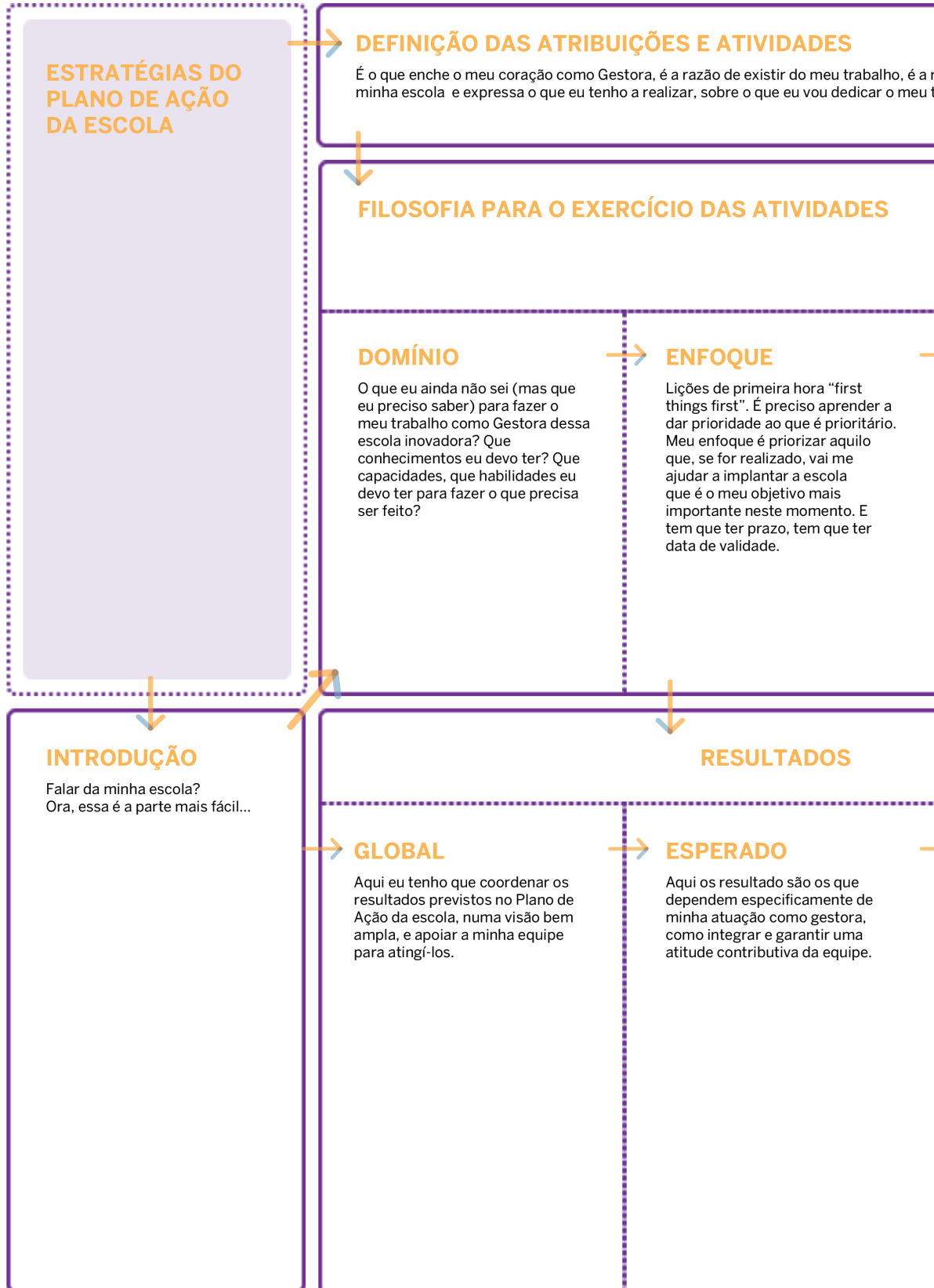




SEQUÊNCIA DE PLANEJAMENTO PARA ELABORAÇÃO DOS PROGRAMAS DE AÇÃO

## PROGRAMA DE AÇÃO DE UMA GESTORA

Exemplo real **da reflexão** da primeira Gestora do Ginásio Pernambucano quando se deparou com a página



na em branco na elaboração do Programa de Ação.

razão pela qual estou aqui e venho todos os dias para cá. Ele está "ancorado" no Plano de Ação da escola, minha competência, meu talento e toda a minha energia a partir de agora.

### → POSTURA NECESSÁRIA

Como atuar diante da minha equipe se não for para inspirá-los a querer a mesma coisa que eu quero: trabalhar para ver o sucesso dos jovens que estão aqui? Então, a postura tem que ser de liderança do processo, com firmeza, certeza e domínio das atribuições e atividades e, principalmente, do Plano de Ação da escola.

### → ALINHAMENTO

Com quem me comunico frequentemente para garantir o acompanhamento de todas as coisas que são importantíssimas e que não podem deixar de ser feitas? Bem, aqui não se trata de deixar de "falar" com as pessoas, mas falar e se comunicar é diferente.

### → DIRETRIZES

Quais são os documentos que orientam meu trabalho como gestora da escola? Com certeza o Plano de Ação. Tem mais? O Código de Ética, Regimento Escolar, Diretrizes Operacionais do Programa ... - Atuar sempre em articulação com a Gerente do Programa.

### → INDIVIDUAIS

Aqui são os meus resultados individuais, pessoais como manter um clima de otimismo e afirmativo dentro da escola.

### ORGANIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A equipe precisa estar completa e sabendo o que vai fazer. Todos têm que ter o seu Programa de Ação e suas rotinas de trabalho.

### FATORES CRÍTICOS E DE APOIO

Tem coisas que vão atrapalhar e que eu não poderei prever, mas algumas eu até posso pensar em como neutralizar para não prejudicar o nosso trabalho.

### ORÇAMENTO

Ainda não sei como lidar com a política orçamentária da Secretaria de Educação do Estado... então isso tem que entrar no Domínio como elemento que eu ainda não sei, mas que preciso aprender para poder realizar a minha tarefa como Gestora!

### SUBSTITUTOS

Dos muitos temas novos que existem no Modelo, a delegação planejada vai me ajudar muito nesse item aqui. Eu preciso aprender a ensinar as pessoas a fazerem aquilo que eu já sei fazer muito bem por várias razões: 1) porque a escola não é minha e o conhecimento produzido aqui (com o qual eu também colaboro) é muito maior que eu e 2) eu (e nem ninguém) viverá para sempre, mas a escola SIM!







## Execução, Acompanhamento e Avaliação do Programa de Ação

Enquanto o Plano de Ação vislumbra o futuro, a execução é o agir no cenário atual sem perder de vista o cenário desejado. São os Programas de Ação em prática que exigem o comprometimento de todos.

O acompanhamento é indissociável da execução e da avaliação. É rotineiro e sistemático, com registro dos pontos relevantes que possam afetar positiva ou negativamente os resultados combinados. Durante o acompanhamento, o Gestor apoia e ajuda o educador a corrigir os erros e a ajustar o rumo do que foi traçado em seu Programa de Ação. Considerando uma Escola que se encontra

no nível de Sobrevivência, ou seja, no seu primeiro ano de implantação, é recomendado que o acompanhamento do Gestor com o educador (seja coordenador pedagógico com professores ou gestor com vice-diretor) aconteça em intervalos curtos, já que se trata de um período de intensa transformação cultural, com necessidade de ajuste e maior celeridade.

A avaliação se inicia pelos indicadores e resultados pactuados contidos em cada Programa de Ação. Esse processo de acompanhamento e avaliação oferece importantes subsídios ao Gestor em relação ao nível de maturidade da Escola no Modelo.



# Algumas recomendações

- Liderar é colocar-se a serviço do outro. É disponibilizar seu tempo, seu conhecimento e o seu talento para assegurar que aquilo que se objetiva seja alcançado.
- Lembrar que o Programa de Ação é um instrumento de diálogo entre Gestor e educador e que a confiança e respeito são premissas fundamentais para a realização deste trabalho.
- Definir uma agenda antecipada para a realização dos acompanhamentos.
- Considerar como acompanhamento não apenas os encontros formais, mas também aqueles momentos de conversa informais.
- Registrar sempre os acompanhamentos.
- A pontualidade é exigência geral: gestor, coordenadores, educadores e estudantes.
- A postura de educador é elemento fundamental. Abrange do Gestor ao porteiro. Gestor e coordenador pedagógico devem estar alinhados.
- O acompanhamento deve ter como pano de fundo o princípio da Pedagogia da Presença: tempo, presença, experiência e exemplo.
- A proatividade é a forma de se antecipar aos acontecimentos, de fazer o diferencial.
- Definição de prazos é a garantia de que as tarefas serão cumpridas em tempo hábil.
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Registros e Relatórios

O Relatório de Acompanhamento dos Programas de Ação deve ser objetivo, curto e restrito à agenda. Durante o acompanhamento e a avaliação informal das ações, atividades e ajustes do dia a dia, o instrumento mais apropriado é o relato, feito imediatamente. Portanto, não é necessário fazer o registro por escrito.

As experiências nos setores público e privado têm mostrado a importância em desenvolver dentro das organizações uma cultura de planejamento, execução e acompanhamento de projetos. Tanto o Plano de Ação como o Programa de Ação são exemplos de instrumentos, estruturados sob a ótica da Tecnologia em Gestão Educacional (TGE) e gestados com o firme propósito de organizar processos e dispô-los tempestivamente.

Como em qualquer atividade empreendedora, a educação pública

contemporânea requer dos seus protagonistas uma atenção voltada ao planejamento das atividades, caracterizado pela sistematização de processos, de forma a garantir ao ciclo educativo técnicas de coordenação e controle, extensivos às iniciativas pedagógicas e administrativas das escolas e/ou Secretarias de Educação. Ao lado disso, é preciso mensurar continuamente os respectivos processos e atividades inerentes às relações educacionais, objetivando a criação e formatação de um histórico de dados analítico-pedagógico. De posse dos dados, analisados e transformados em informações subsidiárias da tomada de decisão, gestores podem pilotar/administrar com mais clareza e segurança as organizações. Conforme a frase proferida pelo autor e professor americano Peter Drucker: “se você não pode medir, você não pode gerenciar”.







# Referências Bibliográficas

COSTA, Antônio Carlos Gomes. **O futuro da cultura Odebrecht** – a perpetuação do espírito da TEO (Apostila). Modus Faciendi. Jan./2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MACHADO, Jairo. **Tecnologia empresarial social da aliança** (Tesa). Salvador, 2005.

**Pontos de Referência**: tecnologia empresarial Odebrecht/Norberto Odebrecht. - 2 edição - Salvador: Odebrecht. P&A Gráfica e editora, 1999

Relatório Jacques Delors (“**Educação: um tesouro a descobrir**”, Comissão Internacional sobre educação para o

século XXI, 8ª ed. São Paulo: Cortez 2003);

Antônio Carlos Gomes da Costa, “**Ser Empresário**”, Versal Editores, 2004;

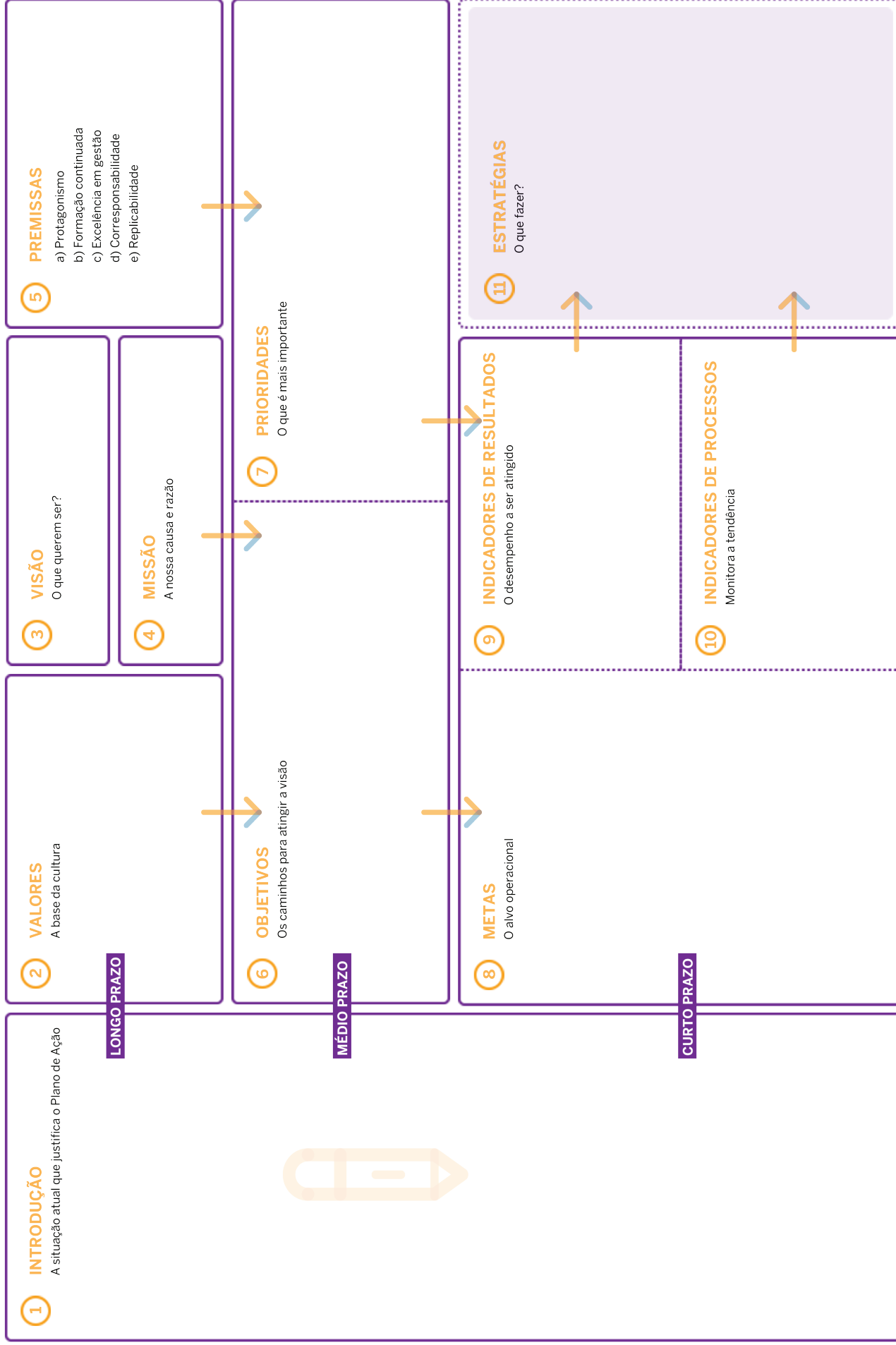
**Organizational Theory**, Gareth R. Jones, Prentice Hall, third edition, 2001;

2GC Limited, **Active Management**, 2009 – Evolution of the scorecard into an effective strategic performance management tool;

2GC Limited, **Active Management**, 2009 – Examining opportunities for improving public sector governance through better strategic management;

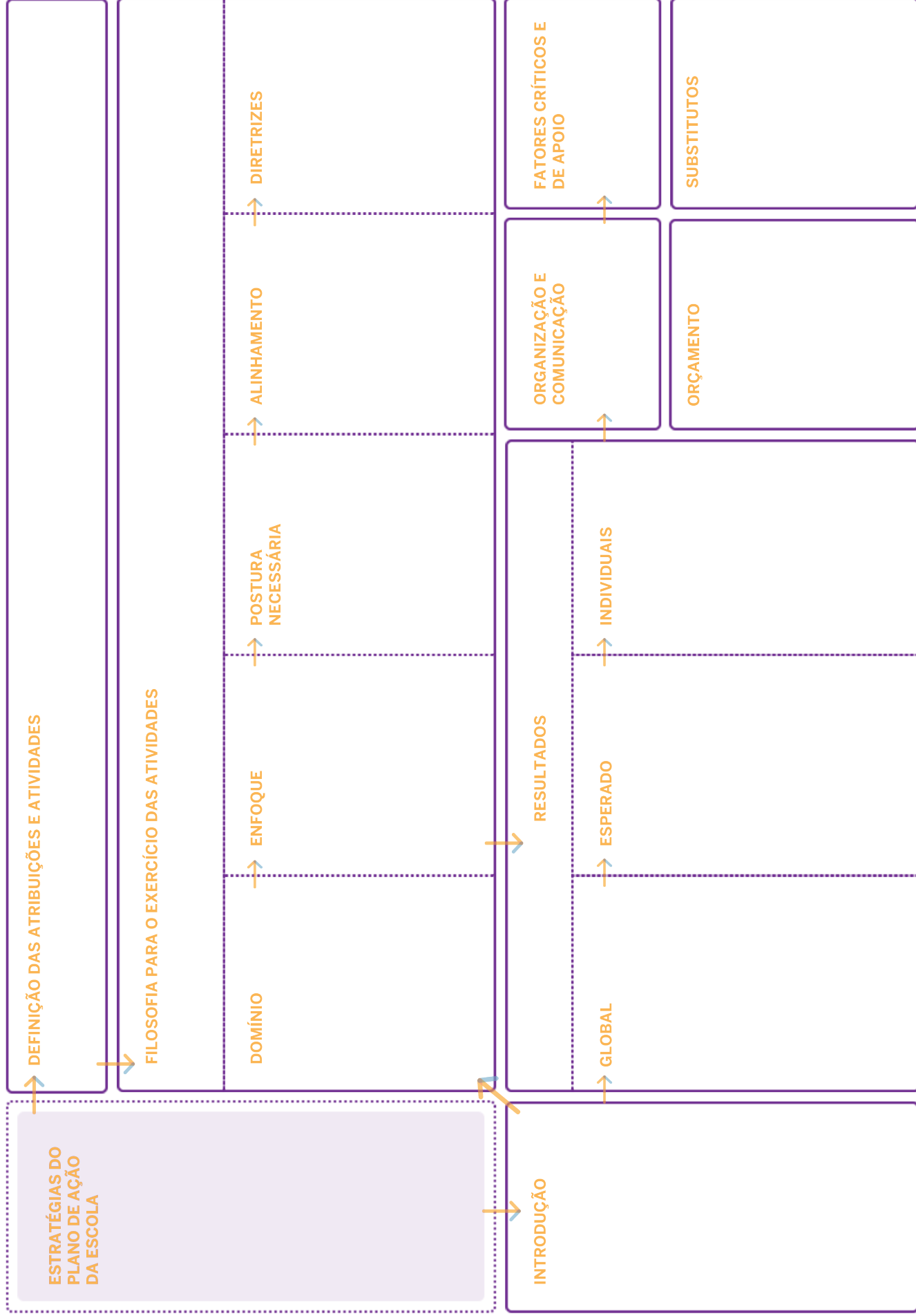
Harvard Business Review, 2007 – Robert Kaplan and David Norton – **Using the balance scorecard as a strategic management system.**

# PLANO DE AÇÃO





# PROGRAMA DE AÇÃO



## EXPEDIENTE

### REALIZAÇÃO

Instituto de Corresponsabilidade pela Educação

### PRESIDENTE

Marcos Antônio Magalhães

### EQUIPE DE DIREÇÃO

Alberto Chinen

Juliana Zimmerman

Thereza Barreto

### CRÉDITOS DA PUBLICAÇÃO

Organização: Juliana Zimmerman

Coordenação: Liane Muniz Assessoria e Consultoria

Supervisão de Conteúdo: Thereza Barreto

Redação: José Gayoso, Juliana Zimmerman, Maria Betânia Ferreira, Maria Helena Braga, Regina Lima, Reni Adriano, Romilda Santana, Thereza Barreto

Leitura crítica: Alberto Chinen, Elizane Mecena, Reni Adriano, Maria Helena Braga

Edição de texto: Leandro Nomura

Revisão ortográfica: Dulce Maria Fernandes Carvalho, Álvaro Vinícius Duarte e Danielle Nascimento

Projeto Gráfico: Axis Idea

Diagramação: Axis Idea e Kora Design

Fotógrafa: Kriz Knack

Agradecimento pelas imagens cedidas: Thereza Barreto; Ginásio Pernambucano; Escola Estadual Prefeito Nestor de Camargo; Centro de Ensino Experimental de Arcoverde.

### APOIO

Instituto Natura

---

Instituto de Corresponsabilidade pela Educação  
JCPM Trade Center  
Av. Engenheiro Antônio de Góes, 60 - Pina | Sala 1702  
CEP: 51010-000 | Recife, PE  
Tel: 55 81 3327 8582  
[www.icebrasil.org.br](http://www.icebrasil.org.br)  
[icebrasil@icebrasil.org.br](mailto:icebrasil@icebrasil.org.br)

1ª Edição | 2015

© Copyright 2015 - Instituto de Corresponsabilidade pela Educação.  
"Todos os direitos reservados"

