



---

## Caro Educador!

É com muita alegria e satisfação que apresentamos os **Cadernos de Formação da Escola da Escolha** dirigidos aos **Anos Iniciais do Ensino Fundamental**.

Essa coleção consolida os esforços para a realização de uma das ambições do nosso Instituto: influenciar e apoiar equipes na adoção de processos de gestão e pedagógicos, para efetivar o Modelo da Escola da Escolha como política pública bem-sucedida nos estados e municípios onde atua como parceiro.

Um desses processos refere-se à oferta de meios para a formação das Equipes Escolares e das Equipes Gestoras dos Programas das Secretarias de Educação, tendo em vista que esse processo não se encerra nos primeiros contatos com o Time ICE, mas se estende em um movimento formativo contínuo que busca assegurar a todos o pleno domínio do entendimento e capacidade de aplicação dos fundamentos do Modelo da Escola da Escolha, seja no cotidiano único, complexo e desafiador do universo escolar, seja no âmbito das Secretarias, na implantação e expansão dos respectivos Programas.

---





---

Esta coleção é apresentada num conjunto de **cinco volumes** assim denominados:

#### **O PRIMEIRO VOLUME**

- Caderno Memória e Conceção – Conceção do Modelo da Escola da Escolha
- Caderno Memória e Conceção – Conceitos
- Caderno Memória e Conceção – Educação Inclusiva

#### **O SEGUNDO VOLUME**

- Caderno Modelo Pedagógico – Conceção do Modelo Pedagógico
- Caderno Modelo Pedagógico – Princípios Educativos
- Caderno Modelo Pedagógico – Eixos Formativos

#### **O TERCEIRO VOLUME**

- Caderno Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Metodologias de Êxito
- Caderno Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Rotinas e Práticas Educativas

#### **O QUARTO VOLUME**

- Caderno Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Espaços Educativos
- Caderno Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Gestão do Ensino e da Aprendizagem

#### **O QUINTO VOLUME**

- Caderno Modelo de Gestão – Tecnologia de Gestão Educacional
- Caderno Escola da Escolha – Palavras Fáceis para Explicar Coisas que Parecem Difíceis

Cada volume concentra dois ou três cadernos com temas distintos para os quais existe uma lógica para leitura, embora não exista uma hierarquização de conteúdos quanto à sua importância, tendo em vista que eles são interdependentes e se complementam entre si.

---



---

**Orientamos, portanto, que a leitura seja iniciada pelo primeiro volume e assim sucessivamente. Em alguns momentos, no entanto, é possível que a leitura seja alternada com consultas a outros cadernos ou mesmo que sejam feitas leituras dedicadas à medida que os mesmos sejam citados.**

O **primeiro volume** é a nossa “breve história de quase tudo desde o início”. Ele traz o **Caderno Memória e Concepção – Concepção do Modelo da Escola da Escolha**, onde é apresentada a história da criação do Modelo, de onde partiu a sua motivação, as dificuldades e oportunidades envolvidas, os atores que fizeram parte e que contribuíram para a sua elaboração, bem como a evolução desde a sua implantação no Ginásio Pernambucano em 2003.

**No final deste Caderno, apresentamos o conjunto de Referências Bibliográficas utilizadas na concepção de todos os Cadernos** e recomendadas para os seus estudos. Elas são apresentadas de acordo com os respectivos cadernos (embora, ao estudá-los, você observará que um autor se repete em diferentes cadernos). **Em destaque encontra-se a obra do Prof. Antonio Carlos Gomes da Costa**, predominantemente presente no conjunto das referências. Ele e sua obra são uma tarefa fundamental para todo educador da Escola da Escolha, além de um convite irrecusável para conviver acadêmica e poeticamente com um dos mais imprescindíveis brasileiros.

Ainda neste volume, introduzimos os primeiros elementos de natureza conceitual do **Modelo com o Caderno Memória e Concepção – Conceitos**, onde são apresentados os conceitos sobre temas fundamentais que amparam o arcabouço conceitual e filosófico do Modelo. Nessa linha, é apresentado o **Caderno Memória e Concepção – Educação Inclusiva**, tema transversal à toda formação dos estudantes e dos educadores e basilar neste Modelo, inclusivo por natureza. Seu conteúdo é comum aos três níveis de ensino da Escola da Escolha (Anos Iniciais do Ensino Fundamental, Anos Finais do Ensino Fundamental e Ensino Médio) porque nele apresentamos os conceitos que fundamentam o **Modelo da Escola da Escolha** como sendo plenamente alinhados ao que preceitua a legislação e as abordagens e perspectivas inclusivas.

---





---

Na sequência é apresentado o **segundo volume** e nele encontra-se o marco teórico de uma das duas estruturas do Modelo da Escola da Escolha, qual seja, o **Modelo Pedagógico**. Sua leitura permanente e atenta é imprescindível para o domínio do Projeto Escolar que se materializa na prática pedagógica. Aqui se encontram: **Caderno Modelo Pedagógico - Concepção do Modelo Pedagógico**, **Caderno Modelo Pedagógico Princípios Educativos** e **Caderno Modelo Pedagógico - Eixos Formativos**.

No **terceiro volume** são introduzidas as inovações concebidas para trazer do plano teórico-conceitual as ideias elaboradas e dar-lhes corpo no Projeto Escolar a partir de um conjunto de definições em torno de um currículo comprometido com a integralidade da ação educativa. Essa materialidade se mostra nos cadernos **Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Metodologias de Êxito** e **Caderno Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Rotinas e Práticas Educativas**.

Ainda na sequência das inovações, é apresentado o **quarto volume**, onde se encontra uma leitura muito própria do ICE sobre os espaços educativos da escola quanto à sua concepção, funcionalidade e intenção pedagógica para os Anos Iniciais do Ensino Fundamental. A percepção que trazemos sobre a interrelação entre a Arquitetura e a Educação, bem como sobre a influência nos processos de ensino e de aprendizagem, e por consequência no desenvolvimento de pessoas, se encontra no **Caderno Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Espaços Educativos**. Neste volume, também apresentamos as inovações quanto à coordenação dos procedimentos, processos e instrumentos da gestão do ensino e da aprendizagem anunciados no **Caderno Inovações em Conteúdo, Método e Gestão – Gestão do Ensino e da Aprendizagem**.

O **quinto volume** traz o marco teórico da segunda estrutura do **Modelo da Escola da Escolha: o Modelo de Gestão**. Aqui, a leitura dedicada e constante do **Caderno Modelo de Gestão – Tecnologia de Gestão Educacional** é fundamental para o domínio do Modelo da Escola da Escolha na sua integridade. Aqui, em especial, tem-se ainda mais clareza das relações estabelecidas entre o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão, e do quanto essas duas estruturas coexistem e se conservam mutuamente. A pri-

---





---

meira nutre-se dos princípios e conceitos, instrumentos de planejamento e operacionalização da segunda para transformar o trabalho pedagógico em resultados concretos, mensuráveis, sustentáveis e perenes; a outra faz-se presente no diálogo pedagógico pelo profundo alinhamento conceitual e filosófico que traz seus princípios de base humanista, e integra as tecnologias específicas da comunidade escolar para transformar a visão e a missão da escola em efetiva e cotidiana ação.

O **Caderno Escola da Escolha – Palavras Fáceis para Explicar Coisas que Parecem Difíceis** encerra o quinto volume. Ele é um caderno “bem diferente” porque não se encontra em nenhuma das categorias acima (Memória, Pedagógico, Gestão, Inovação...). E o que ele é, afinal? Ora, ele é isso que se diz dele: uma coleção de palavras essenciais para ajudar a compreender coisas muito importantes, que, da forma como são apresentadas, parecem complicadas, mas em essência, não são. Além disso, traz também algumas referências teóricas fundamentais, linhas de pensamento e os seus mestres e uma ou outra organização cujos estudos são referências importantes para o ICE. Nele você encontrará elementos para apoiar a sua prática na Escola da Escolha dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, mas ele também traz elementos que se referem aos Anos Finais do Ensino Fundamental, bem como ao Ensino Médio, porque também se destina a esses dois níveis de ensino. A vida do Time ICE nas escolas brasileiras nos proporciona uma riqueza sem fim de situações sobre as quais aprendemos muito. Trouxemos algumas dessas situações aqui porque elas se transformaram em recomendações e são ilustrativas de elementos formativos do Modelo. Para nós elas valem muito e valem pelo estatuto da experiência que carregam.

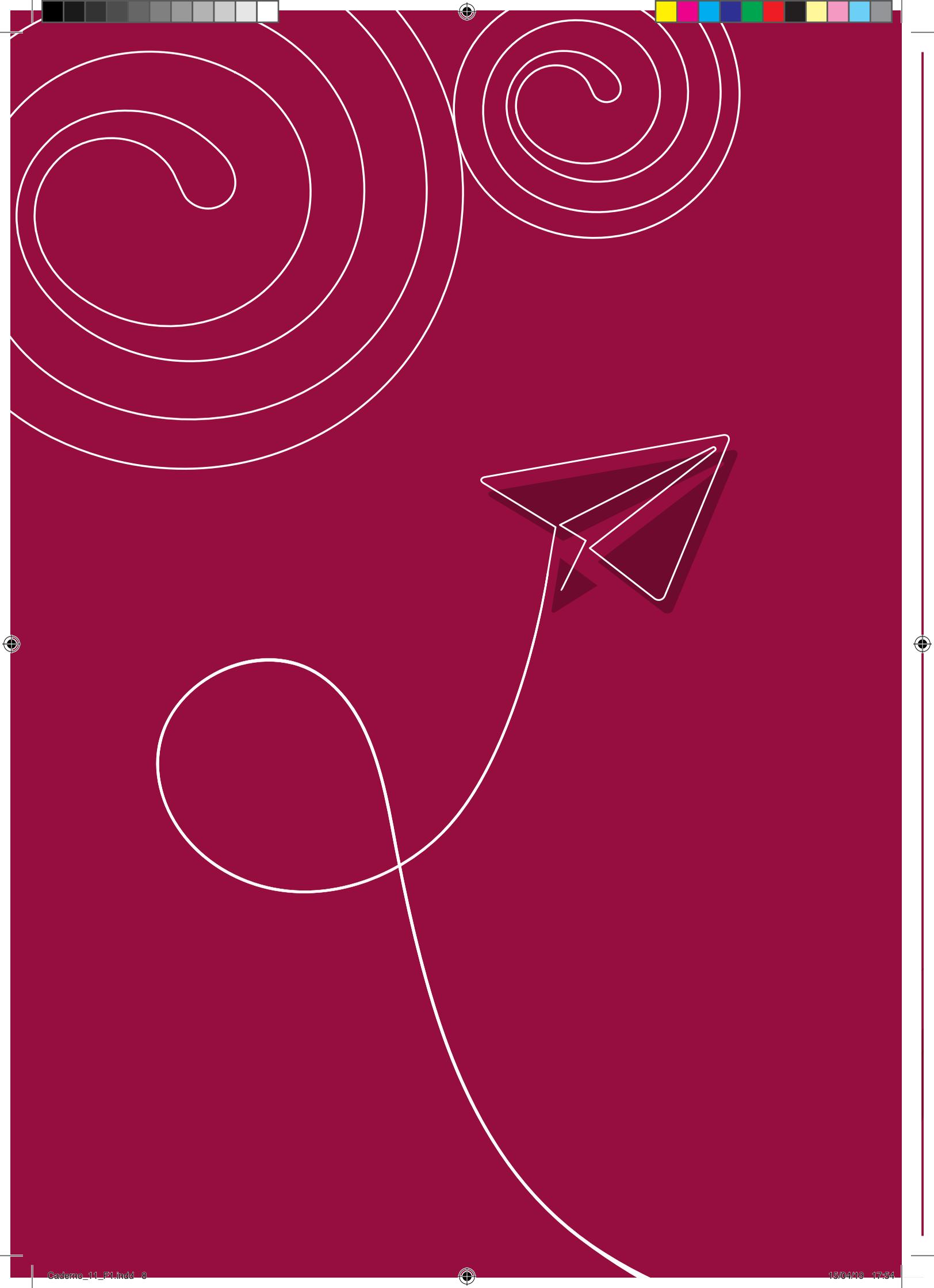
Bem-vindo à Escola da Escolha! Nela trabalhamos pelos mais importantes projetos brasileiros e, certamente, os mais desafiadores e valiosos para a Equipe Escolar: os Projetos de Vida dos estudantes.

Bom estudo!

**Instituto de Corresponsabilidade pela Educação**

---





# Modelo de Gestão

---

## Tecnologia de Gestão Educacional

Anos Iniciais  
Ensino Fundamental



# Realização

## INSTITUTO DE CORRESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO

### PRESIDENTE

Marcos Antônio Magalhães

### EQUIPE DE DIREÇÃO

Alberto Chinen

Juliana Zimmerman

Thereza Barreto

### CRÉDITOS DA PUBLICAÇÃO

**Organização:** Thereza Barreto

**Coordenação:** Amalia Ferreira

**Supervisão de Conteúdo:** Thereza Barreto

**Redação:** Alberto Chinen, João Freitas, Renata Campos, Tadeu Veiga e Thereza Barreto

**Leitura crítica:** Alberto Chinen, Amalia Ferreira e Elizane Mecena.

**Edição de texto:** Korá Design

**Revisão ortográfica:** Palavra Pronta

**Projeto Gráfico e Diagramação:** Korá Design

## 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)

2ª Edição | 2019

© Copyright 2018 - Instituto de Corresponsabilidade pela Educação. "Todos os direitos reservados"



---

## Olá, Educador!

Esse é o **Caderno Modelo de Gestão – Tecnologia de Gestão Educacional**. Nele você conhecerá as bases do Modelo de Gestão da Escola da Escolha, seus princípios e conceitos, atuação e as orientações sobre o seu planejamento e operacionalização.

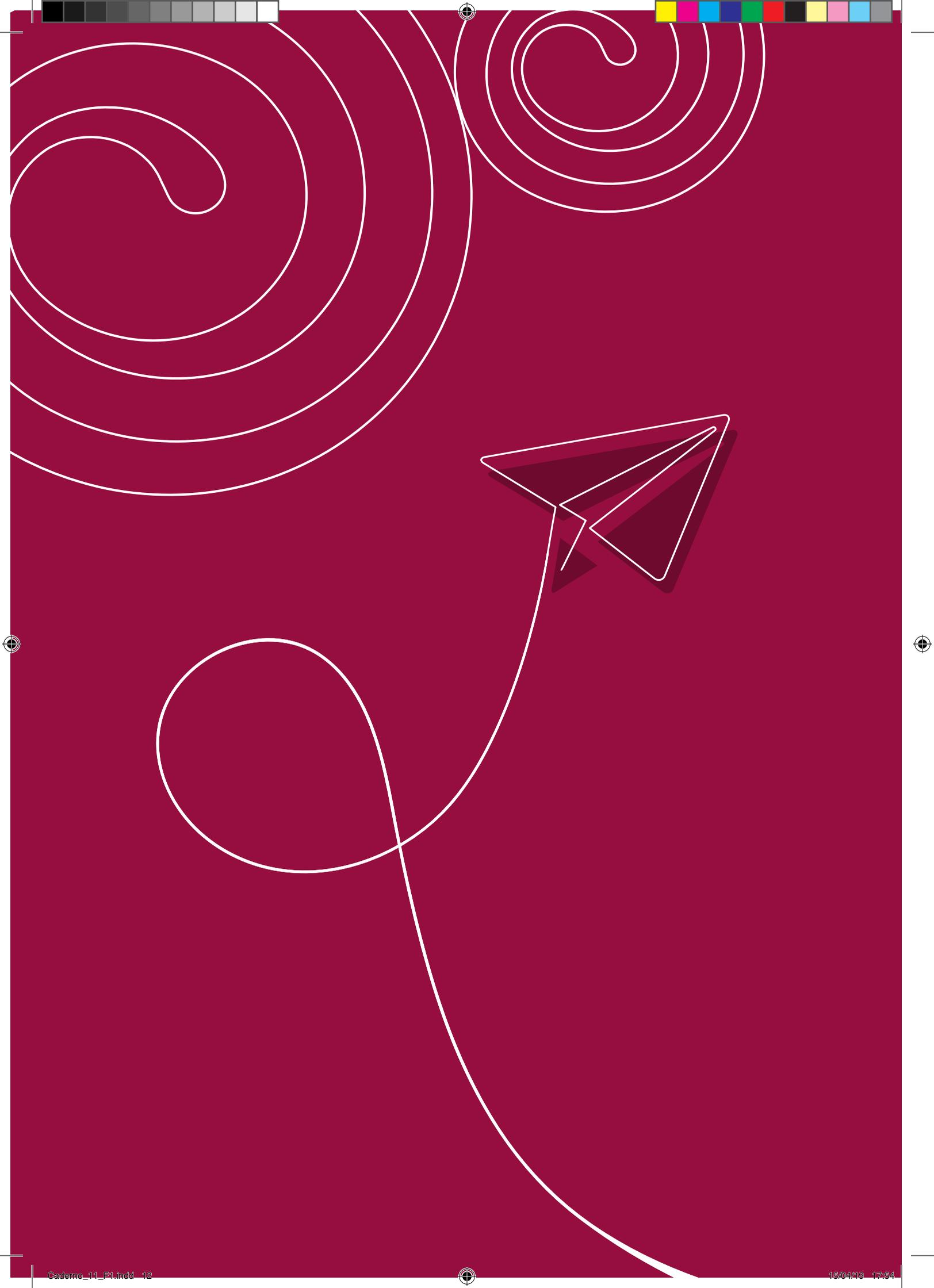
### Os temas abordados neste Caderno são:

- Princípios
- Conceitos
- Liderança Servidora e Motivação
- Planejamento e Operacionalização

Desejamos que você realize bons estudos e desenvolva excelentes práticas.

**Instituto de Corresponsabilidade pela Educação**

---





---

## A parte que vem antes

O Modelo da Escola da Escolha teve como base fundamental para a sua concepção o **compromisso com a integralidade da ação educativa** ou seja, o compromisso com uma perspectiva muito mais ampla de formação e não apenas uma formação acadêmica. Para isso, concebeu um conjunto de inovações em conteúdo, método e gestão, nas quais se encontra a indissociabilidade entre as suas bases de sustentação: o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão.

Juntas, essas duas estruturas operam por meio dos seus princípios e conceitos, metodologias, práticas educativas e instrumentos, caminhos que apoiam os de formação que garantem que as múltiplas aprendizagens adquiridas na escola assegurem valor, sentido e significado às dimensões da vida pessoal, social e produtiva do estudante.

Na perspectiva dessa indissociabilidade, o Modelo de Gestão da Escola da Escolha, intitulado Tecnologia de Gestão Educacional - TGE, se apresenta como sendo **a base na qual o Modelo Pedagógico se alicerça para gerar o trabalho que transformará toda a “intenção educativa” em “efetiva ação” traduzida em resultados tangíveis e mensuráveis.**

É essa relação dinâmica entre pedagogia e gestão que nos leva a compreender porque a TGE é 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 os educadores sejam estimulados a aprender e pôr em prática seus conhecimentos a serviço do estudante e da construção do 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 da escola em efetiva e cotidiana ação.

---



# A Gestão na Escola da Escolha

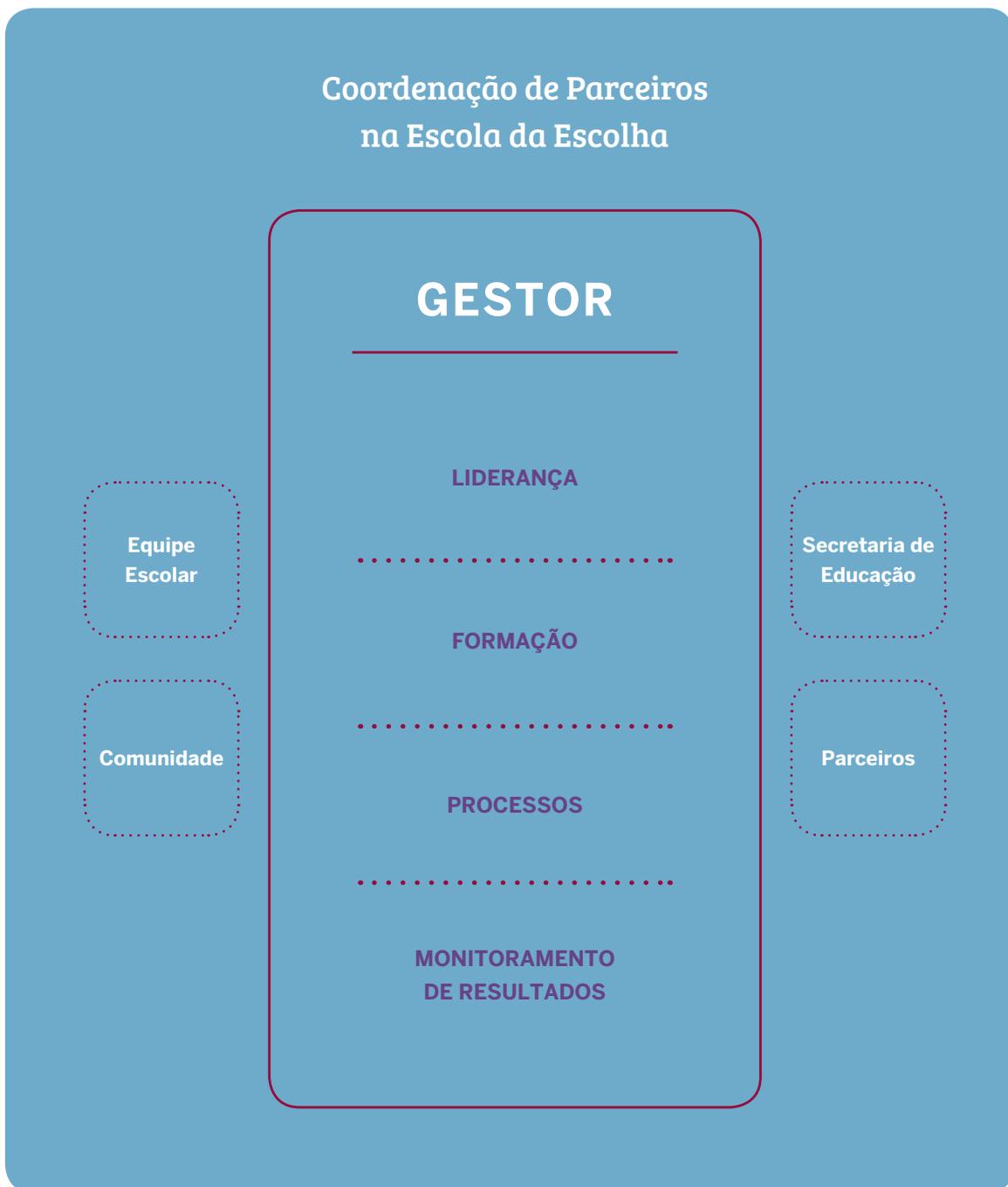
## Introdução

Tal como descrito no **Caderno de Formação – Memória e Concepção do Modelo**, a premissa para a formulação do Modelo foi o compromisso pleno e determinado com a integralidade da ação educativa. Isso nos leva a assumir que a missão primordial da escola é garantir uma educação de qualidade introduzindo em seu currículo referências que tragam sentido e significado para o estudante que a busca como lugar que oferece as condições para o seu pleno desenvolvimento – corpo, intelecto, espírito e emoção –, condição fundamental para a construção de um projeto para a sua vida.

A tarefa mais complexa da gestão escolar é assegurar que a escola cumpra a sua missão. Esta complexidade é refletida no gestor e na enorme diversidade de participantes da vida escolar com os quais lida cotidianamente: professores, coordenadores, estudantes, pais, comunidade, sindicato, parceiros e os diversos setores da Secretaria de Educação. Além disto, a otimização do tempo dedicado aos processos administrativos e de gestão de recursos constitui-se igualmente outro desafio posto para o Gestor.

É essencial, portanto, 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 e melhoria constante do projeto escolar.





Para que o Gestor e sua equipe possam atuar verdadeiramente à luz dos Princípios e Conceitos da Escola da Escolha é necessário refletir sobre as condições essenciais para um funcionamento pleno e as atitudes que a equipe deve cultivar e praticar.



## Quais são estas condições?

ATORES	CONDIÇÕES	SITUAÇÃO ATUAL
<b>Estudantes</b>	Presentes, permanentes, motivados e conscientes.	_____ _____ _____
<b>Equipe Escolar</b>	Alinhada, preparada, comprometida e motivada.	_____ _____
<b>Comunidade</b>	Envolvida e corresponsável.	_____ _____ _____
<b>Parceiros</b>	Participativos.	_____ _____
<b>Secretaria de Educação</b>	Apoiadora, presente e atuante no planejamento, execução, avaliação e revisão dos seus processos e procedimentos.	_____ _____ _____ _____

As condições acima colocadas somente serão ativadas na direção dos pressupostos da Escola da Escolha se certas atitudes forem adotadas por todos os envolvidos. Atitudes como iniciativa, determinação, comprometimento, flexibilidade, abertura para o novo, respeito, delegação, autodesenvolvimento, mediação, dentre tantas outras, são essenciais na garantia de uma engrenagem fluida e cuidadosa.

A liderança do Gestor é, sem dúvida, uma característica fundamental. Isoladamente não basta.

É necessário por à disposição do gestor e de sua equipe um conjunto de ferramentas gerenciais que permitam dirigir a escola de forma estruturada para atingir a visão estabelecida pelo município e/ou estado.

Essa estrutura deverá garantir que missão, objetivos, metas, indicadores, estratégias e ações estejam alinhados e claramente definidos em todas as instâncias da escola, de modo que todos possam, com clareza, compreender o seu papel e contribuir objetivamente para a consecução dos resultados esperados para que sejam medidos, avaliados e reconhecidos.

Com base na TGE, a gestão escolar utiliza-se de importantes ferramentas gerenciais, devidamente customizadas ao ambiente escolar, possibilitando a harmonização de processos administrativos e pedagógicos.

## A memória

### Um pouco da história

Desde a fundação da primeira escola em 2003, o Modelo sofreu influências decorrentes do dinamismo das transformações da sociedade e da maturidade adquirida em virtude da experiência advinda da fecunda e produtiva convivência com as escolas estaduais e municipais brasileiras, seus educadores, estudantes e familiares – os legítimos protagonistas da implantação da Escola da Escolha. Esse movimento, associado aos estudos realizados pela sua equipe, permite ao ICE a constante atualização do Modelo da Escola da Escolha nas dimensões pedagógicas e de gestão.

O Modelo de Gestão, concomitante ao Modelo Pedagógico, foi concebido para implantação do Ginásio Pernambucano, primeira Escola da Escolha, resultado do trabalho realizado pela equipe de parceiros técnicos. Dois destes parceiros merecem destaque: o **Prof. Antonio Carlos Gomes da Costa**, uma das mais importantes referências no cenário da infância e da juventude no Brasil e **Bruno Silveira**, pioneiro no âmbito nacional na construção do conceito de responsabilidade social no 3º setor, estrategista e apoiador da grande causa em torno da mudança do panorama legal em defesa e proteção à infância e adolescência. A concepção do Modelo de Gestão encontra a sua inspiração nas referências humanistas que marcaram as suas trajetórias e visão.





O alinhamento entre os atributos humanistas das referências em gestão trazidas por Bruno Silveira e os pressupostos filosóficos e pedagógicos preconizados por Antonio Carlos Gomes da Costa, possibilitaram a associação das recomendações presentes na publicação “Educação: um tesouro a descobrir”. Este relatório foi realizado pela da Comissão de Educação da UNESCO coordenada por Jacques Delors, no qual são apresentadas as quatro aprendizagens 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, em qualquer cultura. Tais aprendizagens correspondem aos Quatro Pilares da Educação, um dos Princípios Educativos do Modelo da Escola da Escolha.

À luz dessa conformidade, os demais Princípios Educativos como o Protagonismo, a Pedagogia da Presença e a Educação Interdimensional, puderam ser associados ao Modelo de Gestão, revelando a interdependência constituída entre a pedagogia e a gestão do Modelo da Escola da Escolha.

**Aqui registramos uma das mais notáveis características do Modelo: na gestão localizam-se os mecanismos para atuação nas atividades meio e fim da estrutura escolar, que asseguram a migração da intenção pedagógica situada no campo teórico, para a efetiva e concreta ação no “chão da escola”.** Para que a integração do par gestão/pedagogia se realize, as metodologias, práticas e instrumentos e, sobretudo, a maneira como estão integrados:

- Aplicam **princípios e conceitos, planejamento e operacionalização** do Modelo de Gestão com vistas à **gestão dos processos, coordenação das ações pedagógicas** e administrativas, integração dos resultados da escola e educação da comunidade escolar; e
- Introduzem e consolidam rotinas de **planejamento, acompanhamento, avaliação e reorientação** em todos os níveis das áreas **meio e fim** da escola, com vistas à eficácia da gestão, para gerar **resultados mensuráveis, sustentáveis** e, por isso, **perenes**.

Os consultores Antonio Carlos Gomes da Costa e Bruno Silveira apresentaram em fevereiro de 2002 o documento intitulado “O Ginásio Pernambucano no Século XXI - um esboço inicial de uma proposta inovadora em termos de conteúdo, método e gestão”, pressuposto para a concepção e desenvolvimento dos Modelos Pedagógico e de Gestão.





## TGE – Uma quebra de paradigmas

Vivemos uma época de profundas e constantes transformações. A sociedade do século XXI, fundamentada no conhecimento, na fluidez de relacionamentos e na adaptabilidade às mudanças, demanda cada vez mais de seus partícipes uma formação integral.

Reunir as condições para atuar nesse cenário, exige a oferta de uma escola totalmente comprometida com sua atividade-fim, isto é, trabalhar incansavelmente pela busca e manutenção de uma educação de **qualidade**.

No Modelo da Escola da Escolha, essa busca foi simbolizada pela criação de um novo paradigma na educação brasileira ao ser concebida uma nova escola de Ensino Médio, conforme apresentamos no **Caderno de Formação – Memória e Concepção do Modelo**.

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 Tecnologia de Gestão Educacional apoia-se em princípios, conceitos e instrumentos para integrar **tecnologias educacionais** e atuar de maneira decisiva no Projeto Escolar.



**A TGE exige uma verdadeira desconstrução de conceitos e paradigmas para entender, aceitar e praticar seus postulados. Portanto, ela é mais consciência do que 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 todos trabalhem para cumprir a sua tarefa educativa, conforme preceitua a legislação brasileira, os resultados não são, necessariamente, assegurados. Aqui, a ado-



ção da Tecnologia de Gestão Educacional 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 levarão a escola a gerar os resultados comprometidos com a sua visão.

#### 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.

Aqui, portanto, fala-se do cumprimento de preceitos legais e do envolvimento dos 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 que direciona ações para atender as demandas administrativas e pedagógicas identificadas.

O Modelo de Gestão, intitulado Tecnologia de Gestão Educacional, constitui-se um instrumento versátil e eficaz, à medida 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 e responsáveis, Gestores e 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 nova postura, transformar obstáculos em oportunidades de aprendizado e sucesso para todos, à medida 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 este 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.



### 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 tecnologia educacional o conjunto de conhecimentos e de know-how de cada membro da Equipe Escolar, incluindo a equipe de apoio (agente de pátio, manipuladora de alimentos, secretaria e todos os demais membros do corpo técnico da escola). Todos têm uma tecnologia que deve ser colocada a serviço da escola, bem utilizada pelo gestor e, necessariamente, gerar resultados porque existe numa responsabilidade contributiva.***



## Princípios e Conceitos da TGE

A Tecnologia de Gestão Educacional é definida como a **arte de integrar tecnologias específicas, ou seja, diferentes saberes às diversas áreas do conhecimento e de educar pessoas**. Ela é mais postura e tomada de consciência do que um método de gestão e, por isso, demanda abertura para o novo, para uma nova forma de ver, sentir e cuidar da escola.

Assim como o Modelo Pedagógico, o Modelo de Gestão também se constitui de Princípios e Conceitos. São três os Princípios:

### Princípios

#### CICLO VIRTUOSO

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

### O Ciclo Virtuoso



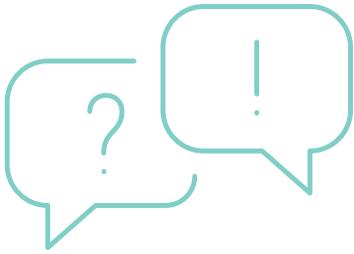
O Ciclo Virtuoso, representado, é um importante princípio da TGE. **Ele evidencia as relações existentes entre gestão pública, escola/estudante, investidores sociais e comunidade, e como estas se retroalimentam por meio de um sistema de comunicação pautado na confiança e na parceria.**

Nesta perspectiva, gestão pública, comunidade, escola e investidores sociais atuam principalmente 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 Ciclo Virtuoso, produtor de riqueza material e moral:

- Os estudantes bem formados impactam positivamente a comunidade em que vivem nas dimensões política, econômica, social e cultural;
- Os investidores sociais (parceiros) interagem e percebem claramente, ao longo do tempo, os benefícios socioeducacionais originados pela 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, responsáveis e educandos;
- A gestão pública maximiza seus investimentos sociais, empregando de maneira eficaz, eficiente e efetiva os tributos recolhidos 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 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

O princípio da Educação pelo Trabalho compreende um processo educativo alicerçado na arte de influenciar e ser influenciado e apoia-se no princípio da Pedagogia da Presença concebido pelo educador Antonio 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.

Educação pelo Trabalho é um princípio educativo que exerce uma influência construtiva e deliberada na formação e no desenvolvimento das pessoas. Nela, a transmissão de co-





nhecimentos, 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 autoeduca. 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

Os Conceitos que constituem o Modelo de Gestão são cinco:

### 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 estudantes. Com isso, criam-se condições favoráveis ao delineamento do processo de delegação planejada. A descentralização está assentada sobre a pedra angular formada pela disciplina, pelo respeito e pela confiança.

Disciplina não significa militarismo, inflexibilidade nem intransigência. Constitui-se, sobretudo, no envolvimento 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.

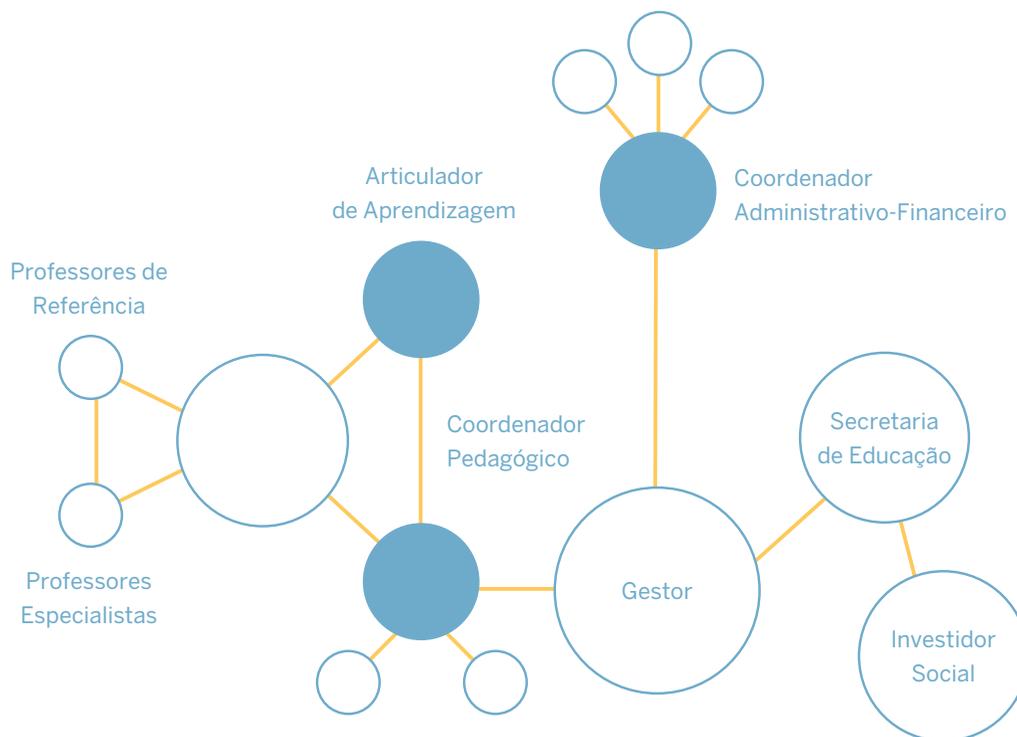
A terceira e última característica da descentralização pressupõe a existência da confiança, que não deve ser imposta, mas sim, conquistada. Depende, por sua vez, de valores morais, tais como probidade e retidão.

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



# Equipe Escolar Descentralizada

## Anos Iniciais do Ensino Fundamental



### DELEGAÇÃO PLANEJADA

Significa praticar a liderança acreditando no potencial do outro, em sua competência e vontade de se desenvolver, tendo em vista a delegação gradual de autoridade e 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.



**De maneira complementar, a delegação planejada dirigida e exercitada de forma gradual pode propiciar, aos educandos e à Equipe Escolar, a execução de tarefas com níveis crescentes de complexidade, pautadas na capacidade e maturidade cognitiva e emocional de cada um.**





A seguir conheceremos alguns 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;
- Apoio ao desenvolvimento de competências para tomada adequada de decisões.

### O CICLO DE MELHORIA CONTÍNUA: O CICLO PDCA

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

Constitui-se em 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.

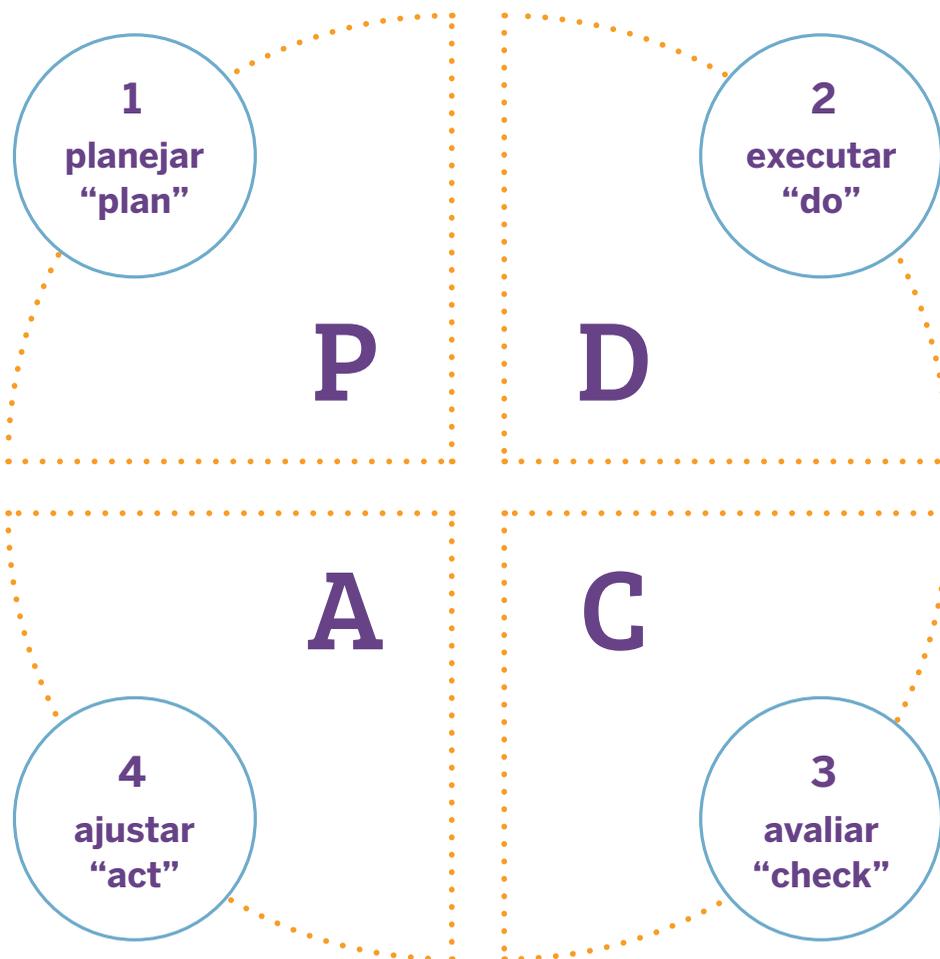
Destacamos ainda que o Ciclo PDCA pode ser aplicado tanto em processos administrativos quanto pedagógicos. Não importa a área, o conceito da melhoria contínua pode e deve permear toda a escola.

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. O planejamento requer um diagnóstico da situação atual assim como a definição de indicadores para avaliar resultados;





**Executar:** implantar o plano, executar o processo e coletar dados para mapeamento e análise dos dados gerados. Identificar e desenvolver as competências necessárias;

**Avaliar:** (medição e análise): estudar os resultados reais e comparar com as metas, verificando. 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 proporciona 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.**



No **Caderno de Formação – Gestão do Ensino e da Aprendizagem**, temos que a gestão, por meio dos processos de monitoramento da ação (ciclo PDCA e o trabalho com indicadores, por exemplo) iluminará a prática pedagógica na expectativa de que os estudantes alcancem a excelência acadêmica.

A utilização do PDCA como instrumento de melhoria contínua permite a articulação entre o Modelo Pedagógico e o Modelo de Gestão, por exemplo, quando da elaboração e utilização efetiva do Guia de Ensino e de Aprendizagem, lembrando que este é um recurso metodológico que orienta o processo de planejamento e acompanhamento de maneira objetiva no âmbito do professor, estudante e família.





### Na fase 1 – Planejar

Para o planejamento são utilizados documentos de referência curricular como parâmetros, diretrizes ou orientações curriculares providos pela Secretaria para cada componente curricular. O planejamento deve contemplar:

- O que ensinar (os objetivos da aprendizagem, as habilidades a serem dominadas) para o período em questão, via de regra, a cada bimestre letivo;
- Como ensinar: colocando claramente os princípios pedagógicos sendo traduzidos em ações, nas estratégias de ensino, nas didáticas e metodologias e prevendo de aprendizagem e as avaliações.

Isto é feito para cada componente curricular e por cada professor:

- O alinhamento entre coordenação e professores;
- A divulgação entre estudantes, pais e responsáveis.

### Na fase 2 – Executar

Na fase de execução as ações e iniciativas são orientadas a partir do que foi previsto e planejado “no que ensinar” e “no como ensinar”. A execução do Guia é desdobrada em outras iniciativas que passam pelo mesmo ciclo do PDCA, na elaboração do plano de aulas, nas ações de acompanhamento e monitoramento das aulas, da elaboração e execução das avaliações etc.





### Na fase 3 – Avaliar

A fase de avaliação utiliza de dados e informações registrados nos processos que permitiram executar as orientações previstas no Guia de Ensino e de Aprendizagem e se realiza a avaliação nos resultados obtidos. Por exemplo: o monitoramento da relação de previsão e execução do currículo trabalhado no período. A efetividade do planejamento das aulas, o acerto do “como fazer”, a incorporação dos princípios educativos no cotidiano das salas de aula, os resultados efetivos da aprendizagem.

Tudo isto será material de reflexão para correções e melhorias na fase de ajuste do PDCA

### Na fase 4 – Ajustar

A fase de ajuste é alimentada pelas informações e análise crítica geradas na fase de avaliação, os acertos, os resultados efetivos e os pontos críticos. Os ajustes devem necessariamente considerar ações de correção, para pontos que não atingiram as expectativas de resultado e ações de melhoria, para pontos que ainda podem e devem superar os resultados já alcançados. E tudo isto é matéria-prima para o novo ciclo de elaboração e utilização do Guia de Ensino e de Aprendizagem.



## NÍVEIS DE RESULTADOS

As escolas existem e se consolidam em suas respectivas comunidades como instituição que assegura os processos formais de educação das crianças, dos adolescentes e dos jovens. Elas 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 e realizam a sua visão.

É importante analisar a relação entre os resultados alcançados pela escola e os seus ciclos de vida, tendo em vista que há uma relação de proporcionalidade entre eles.

Ao ser implantada, a Escola da Escolha vive distintos níveis do ciclo de vida. **Cada um é suporte para o seguinte. Eles não são estáticos, mas se sobrepõem e se interligam.**

São esses os níveis:

1. **Sobrevivência**
2. **Crescimento**
3. **Sustentabilidade**

É possível que o **primeiro nível (Sobrevivência)** ainda seja de muitas incertezas, tendo em vista que a escola se encontra na fase de implantação do Modelo, vivendo os primeiros erros e acertos e também realizando muitas descobertas, constatações e avaliações com as quais todos deverão aprender.

Já na transição para o **segundo nível (Crescimento)**, espera-se que a escola tenha entendido plenamente os Princípios Educativos do Modelo, adquirido domínio das Metodologias de Êxito, consolidado suas rotinas, sua forma de se organizar, de se comunicar, etc. É também no segundo nível que a Equipe Escolar deve estar cada vez mais em busca do autodesenvolvimento e do aperfeiçoamento pessoal e profissional.

Ao fim do **terceiro nível (Sustentabilidade)**, a expectativa é que a escola se estabeleça como centro difusor de boas práticas como reflexo dos resultados alcançados e tenha condições de se tornar uma **Escola Tutora**, apoiando a formação de novos Gestores nos processos de implantação de novas escolas.

A escola se torna sustentável porque criou as condições, pelos resultados alcançados e que ela passou a exibir, de se manter operando no sistema. Isso 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 e prova que não é apenas alimentada/mantida pelo sistema público que a financia, mas 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.**

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.

Podemos ter uma expectativa maior, chegando a 5 anos para implantações na modalidade gradual.

- **implantação gradual** – implantação em que são oferecidas matrículas apenas para os estudantes da série inicial da referida etapa de ensino ( 1ª série dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, do 6º ano do Ensino Fundamental ou do 1º ano do Ensino Médio), a depender da configuração da escola e da oferta do Programa.
- **implantação simultânea** – implantação em que são oferecidas matrículas para os estudantes de todas as séries das várias etapas de ensino (da 1ª série dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental ao 1º ano do Ensino Médio), a depender da configuração da escola e da oferta do Programa.

## Ciclo de Desenvolvimento da Escola



## 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.

Podemos exemplificar como uma parceria local: desde 2004 o Consulado Alemão em Recife/PE tornou-se parceiro do Ginásio Pernambucano, localizando os jovens estudantes de graduação das universidades alemãs naquela escola para realizar o seu estágio voluntário. Na escola, durante 6 meses, os jovens desenvolveram ações coordenadas com a Gestão Escolar. Nesse caso específico, criou-se um programa para a oferta de aulas de alemão para os estudantes brasileiros (ao mesmo tempo em que os jovens alemães aprenderam português). A parceria consolidou-se e 5 anos depois, o Goethe Institut formalizou a participação dessa escola no programa internacional PASCH que integra escolas cuja língua materna não é a alemã.

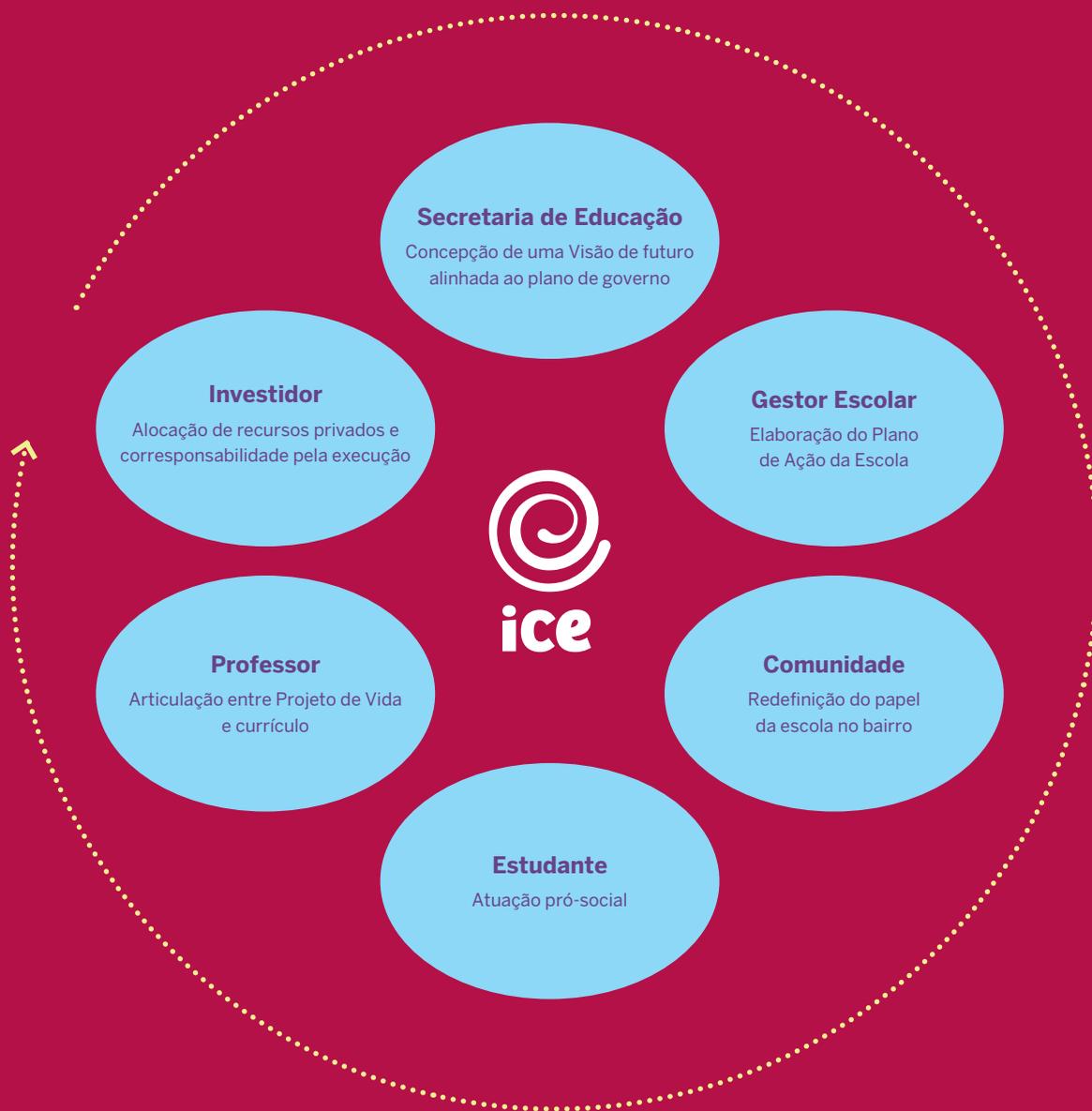
Por outro lado, existem parcerias estabelecidas na dimensão da Secretaria de Educação. Esses são os Parceiros Institucionais. São organizações e/ou pessoas que, associadas à Secretaria de Educação, apoiam no conjunto de todas as Escolas da Escolha ou no maior número possível, por meio de ações que beneficiam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

Um exemplo de parceria institucional é a presença da Junior Achievement em diversas Secretarias de Educação desenvolvendo programas como a Miniempresa – estímulo ao espírito do jovem empreendedor no âmbito das escolas.

As Escolas da Escolha cumprem sua responsabilidade como parceiras da comunidade, como produtoras 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 habilidades além das cognitivas, ou seja, aquelas na dimensão social e emocional;
- Contribuem para o desenvolvimento social e econômico da comunidade por intermédio da atuação do jovem autônomo, solidário e competente.

## Parceria e Corresponsabilidade



## Liderança Servidora e Motivação

Podemos definir liderança na Escola da Escolha, em poucas palavras, como sendo **a capacidade de influenciar pessoas para que atuem com eficácia e entusiasmo pela causa da educação de qualidade.**

É do gestor da escola o papel de alinhar esforços e liderar a escola para alcançar a visão de um futuro de excelência, com foco na formação do jovem e seu Projeto de Vida. Na perspectiva da TGE, no entanto, todos os membros da Equipe Escolar devem também se perceber como gestores até porque, em determinados momentos, irão liderar. Gestor é aquele que cuida de processos, planeja e implementa ações, controla resultados, analisa e aplica medidas corretivas, ou seja, a mesma postura esperada tanto de um bom educador como de um bom diretor.

A gestão e a liderança se fazem presentes nos diversos espaços de relacionamento da Escola da Escolha, mas não se limitam às atividades da Equipe Escolar, na medida em que são exercidas também pelos estudantes nas suas práticas de protagonismo. É nelas que a liderança surge como um aprendizado de atitudes e convivência e ajuda a construir valores e competências para a vida.





Embora cada processo escolar ofereça ao líder um desafio diferente, é essencial que as bases de liderança da Escola da Escolha estejam alinhadas com as especificidades do Modelo Pedagógico. Com esse propósito, **a TGE adota a Liderança Servidora como conceito**, pois demanda o exercício efetivo de valores e atitudes, além de apresentar sinergia com todo o projeto escolar.

**O líder servidor é aquele que influencia pessoas a partir de uma autoridade conquistada pelo serviço e pela referência pessoal e profissional.** Essa influência direcionada para cumprir a missão da escola e conquistar sua visão de futuro pode (e deve) ser exercida por toda a Equipe Escolar dentro do seu contexto de gestão.

É importante lembrar que o líder não é alguém mais importante que os demais, mas é, sim, alguém com maior responsabilidade. Em contrapartida, ninguém se sentirá mais realizado pelas conquistas da equipe que o próprio líder; então, liderar significa estar motivado, em primeiro lugar, pela autorrealização, e pela gratificação do reconhecimento dos resultados da escola por toda uma comunidade.

## O líder sob diferentes paradigmas

Em abordagens mais remotas sobre a liderança, acreditava-se que a capacidade de influenciar pessoas decorria principalmente de traços de personalidade inatos, ou seja, que algumas pessoas já nasciam predestinadas a serem líderes.

Estudos recentes investigaram acerca das bases de poder que um indivíduo tem sobre determinado grupo, e de como ele as exerce para influenciar a atuação das pessoas. Um exemplo clássico é a base de poder legal, ou seja, aquele legitimado por um determinado cargo que dá ao ocupante o poder de decisão, associado ao poder de recompensa e de punição daqueles a ele subordinados. Entre as bases de poder figuram ainda outros poderes, como o do conhecimento, o do convencimento, o de negociação, etc.

A verdade, porém, é que pessoas com traços de personalidade similares, mesmo que dotadas de poderes equivalentes, nem sempre conseguem conduzir suas equipes ao mesmo grau de excelência nos resultados.

Estudos de comportamento passaram então a tentar entender o líder por seu estilo e seu centro de atenção, concluindo que a efetividade da liderança depende de um equilíbrio adequado entre o foco nas questões funcionais do trabalho e nos aspectos sociais das pessoas. Tais comportamentos do líder são escolhas, que, portanto, dependem muito mais dos seus valores e conhecimento construídos durante a vida do que de características inatas.



Outros estudos mostraram que equipes com graus de maturidade diferentes, ou em contextos distintos (por exemplo: liderança da sala de aula, ou da Equipe Escolar ou de um clube), demandaram competências de liderança também distintas. Essa abordagem situacional indica que outros membros da equipe podem, em determinadas situações, assumir a liderança, demandando do líder em exercício a sensibilidade para perceber esses momentos e fazer a devida delegação. Nesse contexto, a **Delegação Planejada, a Pedagogia da Presença e a Educação pelo Trabalho são princípios da TGE que definem um Líder Servidor não apenas como um guia de seus seguidores, mas sobretudo um formador de novas lideranças comprometidas com a educação.**

Valendo-se unicamente do seu poder, um gestor pode até conseguir com que seus subordinados realizem tarefas requeridas para determinado objetivo, mas, certamente, não com comprometimento nem com o entusiasmo adequado. Na verdade, quanto mais forte for determinada base de poder de um líder, menos essa deveria ser utilizada por ele. Por exemplo: o uso do poder de punição para fazer com que alguém cumpra uma ordem é sinônimo de ameaça. Assim, impor-se sobre o outro por ter um conhecimento muito superior soa como arrogância.

Do outro lado estão os maiores líderes da história da humanidade. Todos, sem exceção, lideraram não pelo poder, mas devido **à autoridade conquistada pela referência moral e profissional por meio do serviço, amor, da humildade e do sacrifício.**

## O Líder sob Diferentes Paradigmas



Traços de personalidade



Bases de poder



Comportamento com foco social ou funcional



Abordagem situacional (maturidade)

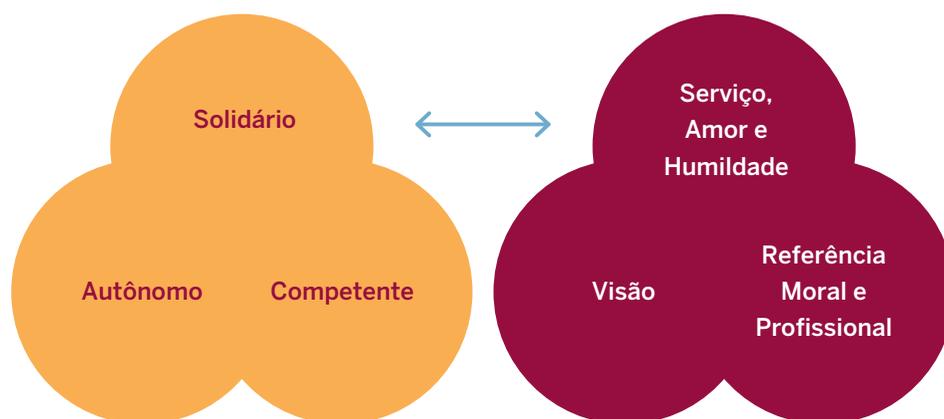


Diferenciação pelo contexto de atuação



Autoridade conquistada pelo serviço e referência

## O Protagonismo e a Liderança Servidora



### O Protagonismo está na essência da Liderança Servidora

O Líder Servidor é aquele que comunica Visão e Valores não só por palavras, mas os expressa pelas suas atitudes e educa pelo trabalho. **O “servir” da liderança significa procurar entender e atender as necessidades dos liderados, seja essa de recursos, de informações, de apoio ou de desenvolvimento da capacidade para cumprir com excelência sua missão, e não significa se sujeitar a vontades nem conceder privilégios.**

Não importa o poder legal ou o nível de experiência e conhecimento do líder, quando comparado às competências dos demais profissionais membros de sua equipe. **O Líder Servidor trata todas as pessoas com respeito e humildade, exerce a presença com escuta atenta, demonstra postura de aprendiz, procurando ser exemplo como pessoa e como profissional.** Assim, conquista autoridade legítima e conduz o processo de liderança com tranquilidade.



## A Evolução dos Modelos de Liderança

Como ponto de partida e modelo clássico, a **Liderança Transacional** é aquela em que o líder se percebe no papel de esclarecer às pessoas quais são suas atribuições, indicar os objetivos do trabalho, organizar e distribuir tarefas, e também administrar os recursos necessários. Destaca-se aqui a função do líder como **organizador de recursos e coordenador da equipe**, além de exercer o papel de monitorar e **reconhecer bons desempenhos**. O líder transacional não é demandado como condutor de mudanças nem como catalisador de esforços para melhoria de resultados, sendo suficiente para ele uma autoridade baseada no poder legal do cargo e, eventualmente, de um conhecimento diferenciado.

O dinamismo cada vez maior do ambiente onde operam as instituições gera a necessidade de estas se reinventem, o que fez surgir o modelo de **Liderança Transformacional**. Nesse modelo, muito além de administrar operações, o líder atua como um promotor de mudanças, tendo como base seu **carisma e sua capacidade de comunicar a visão de futuro, inspirando e estimulando as pessoas, no que diz respeito a ideias e no desenvolvimento individual**. É o gestor que consegue transmitir para as pessoas uma causa que lhes faça sentido, e com elas compartilha uma visão de futuro atraente, motivando todos a atuar na construção desse futuro.

Para inspirar comprometimento com o futuro desejado, é preciso comunicar expectativas ambiciosas, mas viáveis; é preciso demonstrar confiança e alinhar esforços com base em valores sólidos, bons relacionamentos, atenção individualizada e comunicação interativa. Faz parte dessa comunicação o estímulo intelectual, por meio da valorização de novas ideias e promoção da racionalidade na solução de problemas, encorajando o questionamento e a criatividade.



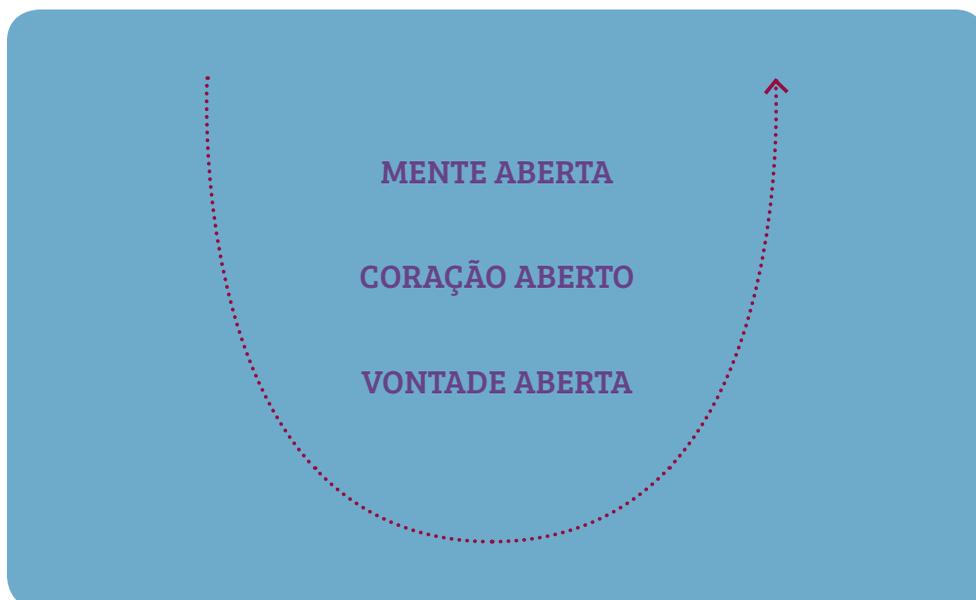


Mais contemporânea que a Liderança Transformacional, a **Liderança Visionária** é o modelo onde o líder se aprofunda no nível de consciência da realidade por meio da atenção na escuta e lidera a partir de um futuro emergente.

O líder visionário ajuda as pessoas a descobrir o poder de mudar seu modo de olhar, para que um mundo diferente possa surgir, e isso faz nascer uma intenção coletiva de conquista da visão de futuro desejada. Aí as pessoas reveem suas próprias premissas, tidas como certas, e se abrem para ouvir e ver outras coisas que até então não eram tão evidentes, cultivando condições para acessar suas fontes de inspiração, intuição e imaginação requeridas para promover mudanças.

Otto Scharmer (2010), no livro “Teoria U”, apresenta três degraus percorridos pelo líder para aprofundar sua escuta, que requerem novas atitudes:

- Escutar com apreciação e atenção: com a **mente aberta** (querer escutar sem o filtro das minhas próprias verdades, para aprender o novo!);
- Escutar com empatia: com o **coração aberto** (entender como o outro se sente e se deixar conectar com a mesma emoção!);
- Escutar com a **vontade aberta** (cultivar a intenção de fazer diferente para um futuro diferente acontecer!).



## O Modelo de Liderança Servidora

O conceito contemporâneo de **Liderança Servidora** foi proposto em 1977 por Robert K. Greenleaf no livro *The Servant as Leader*, mas se tornou realmente popular com o best-seller *The Servant* (no Brasil: “O Monge e o Executivo”) escrito por James C. Hunt e lançado nos Estados Unidos em 1998, leitura que recomendamos.

**A Liderança Servidora incorpora aspectos da Liderança Transformacional e da Visio-nária, mas traz como fundamento essencial a autoridade conquistada pela referência moral e profissional, por meio do serviço, do sacrifício, da humildade e do amor, pela qual o líder entende e procura atender as reais necessidades dos seus liderados.**

Conquistar essa autoridade requer do líder uma série de qualidades e (principalmente) atitudes. Basta refletirmos sobre alguém que tenha nos influenciado na nossa vida pessoal e/ou profissional. Que características são perceptíveis nessas pessoas que fomentaram um seguidor? Elementos como humildade, honestidade e paciência certamente irão surgir nessa lista.

### Qualidades e Atitudes do Líder Servidor

QUALIDADES	ATITUDE DO LÍDER SERVIDOR
<b>Paciência</b>	Demonstrar autocontrole com calma e tolerância.
<b>Gentileza</b>	Dar atenção, dar apreciação, incentivo e cortesia.
<b>Humildade</b>	Ser autêntico, sem pretensão ou arrogância.
<b>Respeito</b>	Tratar todos com consideração e importância.
<b>Altruísmo</b>	Dedica-se aos outros abrindo mãos dos próprios interesses.
<b>Perdão</b>	Não manter ressentimento quando for injustiçado.
<b>Honestidade</b>	Ser verdadeiro e agir com caráter, decência e integridade moral.
<b>Compromisso</b>	Ser fiel às próprias opções e obrigações assumidas.



Praticar o servir requer do líder **o amor enquanto verbo expressado pelo comportamento de agir bem com os outros incondicionalmente, respeitar a todos, procurar entender e atender suas necessidades**. É o amor para ouvir e apreciar o que o outro tem a dizer com sinceridade que gera confiança, respeito, união e inspiração. O amor é também a disposição para sacrificar o interesse próprio em detrimento do interesse dos outros.

O líder servidor serve principalmente a uma causa, a uma visão de futuro, e a condução da equipe para a conquista dessa visão requer que todos tenham foco nos resultados.



**“A prática da Pedagogia da Presença requer uma relação que lhe permita reconhecer pedidos de ajuda nem sempre expressos com palavras.”**

Antonio Carlos Gomes da Costa



Não é necessária tanta ênfase na cobrança de resultados. O foco maior deve ser na capacidade das pessoas em obtê-los. Nessa perspectiva, o líder tem como papel analisar com sua equipe os resultados e com ela identificar que ações e competências são necessárias para melhorá-los. Cabe, então, ao líder apoiar o desenvolvimento da capacidade dos seus liderados para atingir suas metas e tomar as melhores decisões.



**“Se você apertar demais na exigência por resultados, sem focar nas capacidades, é bem possível que as pessoas irão trapacear; fabricar números.”**

Michael Fullan



No contexto do professor liderando sua turma, por exemplo, cabe a ele ajudar os estudantes a desenvolver as competências que necessitam para sua formação, além de apoiá-los na construção de valores e no conhecimento das opções para a construção dos seus Projetos de Vida. Da mesma forma, cabe ao coordenador de área ajudar a identificar e construir as competências que cada professor necessita para melhorar os resultados, assim como para tomar as melhores decisões sobre as atividades pedagógicas. É esse o significado do “servir”.



## A Liderança Servidora Incorpora Elementos de vários Modelos



A Liderança Servidora resgata também elementos da Educação Interdimensional, cultivando relações do líder com as dimensões transcendentais da vida (*Mytho*), como a espiritualidade, assim como com a dimensão do sentimento e afetividade (*Pathos*). A espiritualidade se dá no sentido de valorizar a paz, cultivar a tolerância, saber dar e saber pedir perdão. Agindo dessa forma, o líder servidor se estabelece como ponto de equilíbrio e de referência para converter conflitos em reconciliações.

A paz é uma escolha pelo estado de tranquilidade e requer paciência e humildade. Estar em paz significa viver o presente na sua plenitude, valorizando tudo que temos de positivo ao nosso entorno, em vez de nos deixar abater pelas dificuldades. Para exercer a Pedagogia da Presença, o líder precisa estar em paz, com a mente livre de ruídos e aberta para dialogar com a devida atenção.

O altruísmo é uma das mais importantes qualidades do Líder Servidor, pois isso é que o inspira a criar uma intenção coletiva. Indivíduos se sentem motivados somente para

fazer coisas que lhes tenham significado, e serão motivados para trabalhar com outros que se identificarem com as mesmas intenções e ideais a conquistar. É papel do líder favorecer essa criação de intenções coletivas, “contagiando” a equipe em favor da mesma causa.

**Ser um Líder Servidor é uma questão de escolha;** de atitude: não é preciso ter determinados traços de personalidade nem poderes superiores, mas requer cuidado com as atitudes para conquistar autoridade pela referência moral e profissional, pela humildade e pelo serviço, e assim construir uma intenção coletiva, em que todos também se percebem com responsabilidades pela gestão e resultados dos seus processos, cada um cumprindo bem o seu papel e contribuindo com as transformações necessárias para se alcançar a visão do futuro desejado pela escola, que é o sonho de toda uma comunidade.

## Comportamento do Líder Servidor

### Serviço

- Procura entender necessidades e trabalha a serviço das pessoas.
- Capacita e orienta seus seguidores, ajudando no seu desenvolvimento.
- Relaciona-se de forma estreita, altruísta, moral e responsável.

### Humildade

- Exerce autoridade pela competência, caráter e atitudes, e não pelo poder.
- Coloca o sucesso dos outros à frente do seu.
- Ouve com atenção: mente, coração e vontade abertos.

### Visão

- Combina sabedoria com capacidade de comunicação.
- Compartilha uma visão de futuro inspiradora e que fortalece a união.
- Promove transformações alicerçadas em um sistema sólido de valores.

## A motivação na Escola da Escolha

A motivação é a causa, é razão que leva indivíduos a realizar determinada ação e direciona na obtenção do bem comum. Trata-se de um processo intrínseco, que depende de valores e crenças individuais, mas pode ser influenciado por uma adequada atuação da liderança.

A Escola da Escolha nasceu motivada pela criação de uma causa em torno da oferta de uma educação de qualidade para todos. Essa é a causa que precisa mover as atitudes de cada membro da Equipe Escolar, por isso é essencial que todos compartilhem desse mesmo sonho, que se inspirem pela mesma causa e estejam alinhados pela mesma estratégia.

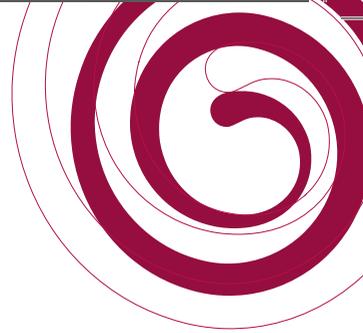
Tanto na escolha em ingressar como por permanecer na equipe, o bom profissional deve refletir o quanto essa causa faz sentido para sua realização pessoal, pois essa deve ser sua principal fonte de motivação para a dedicação integral requerida pela escola. Já o estudante tem como principal fonte de motivação um Projeto de Vida que cria perspectivas de desenvolvimento de potencial, em que cada aprendizado da escola fará sentido para sua realização. A liderança tem o papel fundamental de favorecer a motivação, tanto nos processos entre gestor e equipe como também entre educador e educandos.

## A Pirâmide das Necessidades

Ao estudar o fenômeno da motivação, o psicólogo americano Abraham Maslow concluiu que os seres humanos sempre irão se esforçar para prover suas necessidades, mas só serão motivados por necessidades de níveis mais altos quando as básicas estiverem satisfeitas, definindo assim a conhecida “Hierarquia das Necessidades de Maslow”. Cabe ao líder servidor entender as necessidades dos seus liderados nos diversos níveis, e atuar para favorecer os processos motivacionais.

### Hierarquia das Necessidades de Maslow





Na base da pirâmide estão as **Necessidades Fisiológicas**: ar, água, alimentação, roupa, sono, ambiente, etc., ou seja, tudo o que o ser humano precisa para viver com saúde e dignidade. Com um grau de importância um pouco maior, surge no segundo nível a **Necessidade de Segurança**. O indivíduo estará motivado a agir para se preservar de riscos físicos, morais, à família e ao patrimônio pessoal. Estas duas necessidades são fatores motivacionais que, no entanto, se restringem na erupção do esforço básico para supri-las, não sendo efetivas para motivar o indivíduo a desempenhar bem seu papel, nem para incentivá-lo a atingir objetivos mais amplos.

É preciso, no entanto, um cuidado especial na gestão de tais necessidades básicas, pois, quando elas não são atendidas podem gerar insatisfação e restringir o alcance dos próximos níveis de motivação. A falta de alimento adequado, de água potável, ou mesmo de condições mínimas de higiene e de segurança nos ambientes da escola, por exemplo, pode fragilizar todo o esforço da gestão da motivação da equipe para atingir seus objetivos, e até mesmo desmotivar o estudante a comparecer às aulas. Aqui a Liderança Servidora se alia ao protagonismo, pois à medida que cada um se percebe como parte da solução dos problemas básicos da escola, tende a colaborar mais em questões como conservação, limpeza e desperdício.

No terceiro nível da pirâmide está a **Necessidade de Socialização e Afeto**. É a escola como espaço de convivência, onde deve haver harmonia em um clima de relacionamento e respeito. Trata-se de atender a necessidade do ser humano de pertencer a um grupo e por ele ser bem recebido, ou seja, de ter pessoas que gostem dele.

O conjunto de ações de Acolhimento da Escola da Escolha, em especial na abertura do ano letivo, assim como a prática da Pedagogia da Presença nos processos educativos e de liderança, motivam as pessoas ao engajamento no projeto escolar. Quando o estudante é acolhido a cada manhã pelo gestor da escola e percebe que lá há pessoas que realmente se importam com ele, educadores que se fazem presentes em sua vida e que sentem a sua falta quando ele não vem, a escola passa a ter um significado especial para o jovem, e isso o motiva a estar presente, participativo e comprometido.



**“O primeiro e mais decisivo passo para vencer as dificuldades pessoais é a reconciliação do jovem consigo mesmo e com os outros. Esta é uma condição necessária da mudança de sua forma de inserção na sociedade.”**

**Antonio Carlos Gomes da Costa**





O ser humano naturalmente vive em grupos, forma grupos, participa de diferentes grupos e sempre preserva seus pares, com quem se identifica, isso é normal. Para os que apresentam dificuldades de integração em grupo, por timidez, questões pessoais, por não se sentirem pertencentes ao espaço social ou por não encontrarem abertura, entre tantos outros fatores, é importante dedicar atenção. Cabe principalmente ao Líder cuidar para favorecer essa integração, orientando sobre seu papel protagonista nesse processo. Em outras situações crianças, adolescentes e jovens formam grupos e neles permanecem por todo o tempo na escola, como numa zona de conforto.

No quarto nível está a **Necessidade de Estima**. Há quem diga que ser estimado é uma das necessidades mais fortes do ser humano. O indivíduo se sente estimado quando **conquista e percebe a aprovação, a confiança, o respeito e o reconhecimento das pessoas, graças as suas atitudes e realizações**. É esta necessidade que deve motivar o educador na busca de seu desenvolvimento profissional e alinhamento de esforços com os da equipe na direção dos objetivos. A mesma necessidade de estima deve motivar os estudantes a aprimorar seus conhecimentos para ter êxito no seu Projeto de Vida.

Neste nível, o Líder Servidor favorece o processo motivacional em três etapas: a primeira é o compartilhamento com a equipe de metas desafiadoras, inspiradas por uma visão promissora de futuro. A segunda é a confiança no potencial dos liderados e, sobretudo, o





apoio e orientação para que construam a capacidade de atingir um ótimo desempenho. A terceira é o devido reconhecimento, pois é ele que alimenta a autoestima e reforça o ciclo motivacional.

Assim como profissionais com esforços equivalentes nem sempre chegarão aos mesmos resultados, haverá diferenciação também entre os estudantes. Por isso, é preciso observar com apreciação sincera e não perder nenhuma oportunidade de reconhecer esforços e resultados, por menores que esses pareçam ser. Isso significa valorizar desde a realização dos grandes sonhos, projetos, visões, ideias e ideais, bem como saber enxergar os pequenos 'nadas', como nos ensina Antonio Carlos Gomes da Costa (2001) por meio da Pedagogia da Presença.

No topo da escala, Maslow apresenta a **Necessidade de Autorrealização** como fonte do nível mais alto de motivação do ser humano. É no ápice da pirâmide que está o protagonismo, a motivação do indivíduo por desenvolver todo seu potencial e encontrar sua própria identidade, por achar a vocação para o seu destino e um sentido para seu Projeto de Vida. Segundo Antonio Carlos Gomes da Costa (2004), "Isso é, saber qual a missão a pessoa escolherá para amar e doar seu sacrifício".

É importante que as pessoas acreditem no seu potencial de aprendizagem e reconheçam oportunidades de desenvolvimento e de realização. Independentemente de estar no papel de gestor ou de educador, o líder deve inspirar seus liderados pela visão de futuro e catalisar os esforços na conquista dos melhores resultados. Agindo dessa forma, o líder favorecerá a percepção de autorrealização da equipe e motivará cada um a continuar perseguindo seus sonhos.

## A motivação baseada em expectativas

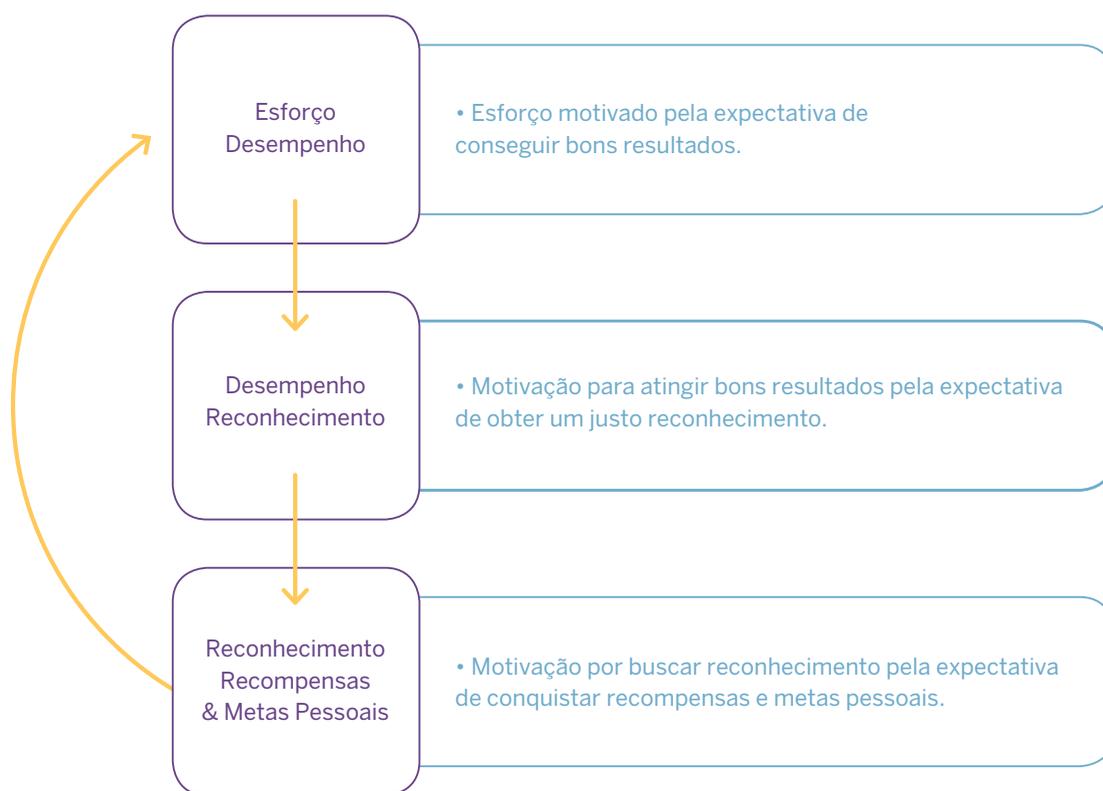
O canadense Victor Vroom observou que os processos motivacionais dependem, na sua essência, das expectativas do indivíduo. Em outras palavras, Vroom concluiu que a motivação para dedicar esforços em determinada ação ou tomar uma decisão depende da convicção de se obter determinado resultado, e o quanto esse resultado é atraente ao indivíduo. Essa abordagem pode ser traduzida pelo líder em instrumentos práticos para favorecer a motivação no dia a dia da escola.



A motivação baseada em expectativas pode ser verificada em três elementos distintos. O primeiro é a relação entre o esforço e a expectativa de desempenho: as pessoas que fazem o que gostam são mais felizes, mas para gostar do que se faz é preciso fazer bem feito. Isso significa que **as pessoas estarão motivadas a se esforçar em determinada ação na medida em que tiverem expectativa de conseguir bons resultados.**

Cabe ao líder servidor atuar positivamente para construir a confiança de que a dedicação das pessoas valerá a pena. Isso passa pelo cuidado com ações de formação, pelo fornecimento de informações e orientações, e pela tentativa de oferecer condições de trabalho adequadas. A expectativa por bons resultados aumenta na medida em que o líder consegue, por meio do próprio exemplo, promover um clima de cooperação e espírito de equipe, com foco em objetivos e metas comuns, e isso vale tanto para o líder enquanto gestor como para o líder educador.

### Expectativa, Instrumentalidade e Valência





O segundo elemento, conhecido como “instrumentalidade”, é a relação entre o desempenho e a expectativa de reconhecimento. Dessa forma, **as pessoas estarão motivadas a atingir bons resultados na medida em que tiverem expectativa de obter justo reconhecimento**. Mais uma vez surge a importância de dar o devido retorno às pessoas, prestando atenção a cada detalhe que mereça elogio.

Para gerar essa expectativa, o líder deve primar pela transparência, definição de metas de forma compartilhada, monitoramento e publicidade de resultados na celebração de avanços e promoção das devidas ações corretivas. Cada avanço como para promover as devidas ações de correção. A humildade do Líder Servidor significa aqui valorizar a contribuição de cada um pelas conquistas e, por outro lado, reconhecer as próprias falhas, lidando com os erros como oportunidades de aprendizado.

No terceiro e último nível desse ciclo motivacional está a “valência”, que define **que as pessoas buscarão reconhecimento quando houver expectativa da conquista de recompensa e de metas pessoais**. É uma outra leitura do nível da autorrealização da pirâmide de Maslow, onde cabe ao líder reconhecer as necessidades e expectativas de cada um e em torno delas construir uma intenção coletiva, **fazendo com que o sucesso da escola seja parte do Projeto de Vida das pessoas**. Recompensas simbólicas também contribuem materialmente no processo motivacional, a exemplo de celebrações, prêmios, homenagens ou mesmo oportunidades de publicar ou apresentar trabalhos em outros espaços.

Quando cada um desses níveis de expectativa se realiza, o ciclo motivacional sai fortalecido e os líderes ganham mais confiança, surgindo, assim, mais adeptos e novas lideranças para se dedicar à causa.

Ser um líder e manter as pessoas motivadas é um grande desafio, assim como atuar na educação. Por outro lado, trata-se de um trabalho muito gratificante, e nada se compara à realização de cumprir uma missão e de perceber que sua liderança foi fundamental para transformar intenções em ações, acreditar nos sonhos e assim transformar a vida de tantas pessoas.



**“É válido que nos preocupemos com as pessoas,  
mas é preciso que elas saibam, que elas sintam isso.”**

(do texto “O nó do afeto” – autor desconhecido)





## Planejamento e Operacionalização

---



Uma escola, como toda organização voltada à consecução de um determinado objetivo, necessita dispor de maneira coordenada seus recursos humanos e materiais em prol da realização da sua atividade-fim. A escola deve formar cidadãos, habilitando-os para atuar em sua plenitude na sociedade contemporânea, caracterizada como a “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.



## Como funciona a Fase de Planejamento?

**Pensar o agir** constitui etapa relevante de qualquer ação do Gestor ou educador. Planejar é o momento de refletir, 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 cotidiano escolar. Esse também é o momento de refletir sobre as expectativas da escola, programar prazos e indicar 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 da TGE são:

**Plano de Ação:** instrumento estratégico da escola que norteia a Equipe Escolar na busca de resultados comuns sob a liderança do Gestor. O Plano de Ação da escola é elaborado a partir do Plano de Ação da Secretaria de Educação, que é o instrumento norteador para toda a rede de escolas:

**Programa de Ação:** 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:** instrumento que traduz “o quando” do Plano de Ação para a Equipe Escolar. Algumas agendas trabalhadas na Escola da Escolha: agenda bimestral ou trimestral, agenda da escola, agenda do estudante;

**PDCA:** instrumento destinado a apoiar o processo de melhoria contínua;

**Guia de Ensino e de Aprendizagem:** instrumento de gestão da aprendizagem utilizado não só pelos professores, mas também pelos estudantes e seus familiares.

## 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 as atribuições, as metas e os indicadores que nortearão o curso das ações individuais para a realização dos resultados pactuados e o desdobramento das estratégias estabelecidas 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 deva 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 objetivos, metas e indicadores que nortearão o seu curso de ação individual.

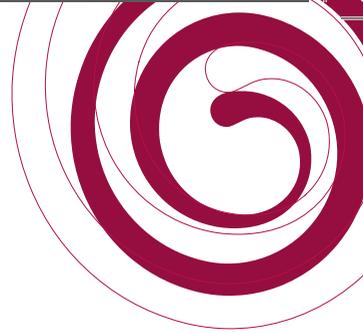
## Etapas para a Elaboração do Plano de Ação da Escola

### 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. Este documento norteará 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 antes do início do ano letivo 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, e como as estratégias devem ser traduzidas em ações específicas daquela unidade escolar;
- Serão necessários vários encontros com a equipe para entender, discutir e preparar o Plano de Ação da Escola.

O Plano de Ação dá 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 eles 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 ao reforço da conexão entre visões de curto, médio e longo prazo, ou seja, proporciona meios para agir no presente, mas também enxergando os possíveis impactos. Em outras palavras, o Plano de Ação almeja harmonizar um dos principais desafios da gestão: compatibilizar as estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo de uma escola.**



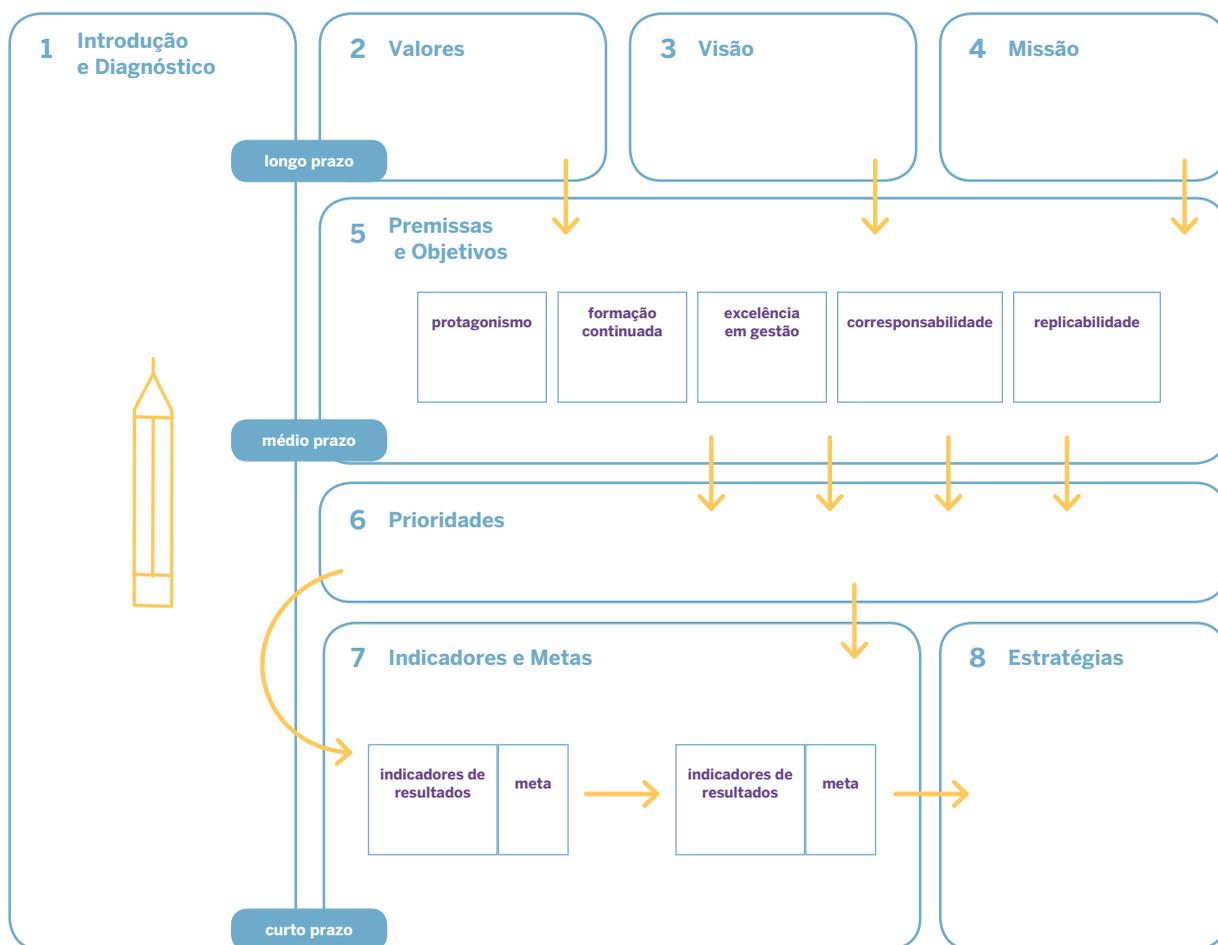
## 2. ENTENDENDO A MECÂNICA DO PLANO DE AÇÃO DA ESCOLA

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:

### Plano de Ação



## 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, responsáveis 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, verificando se já está consolidada ou há novos integrantes;
- Enumera os tipos de parcerias existentes, etc.

## 2. VALORES

São as convicções e crenças dominantes definidas pela Secretaria. Esses valores devem permear as crenças dos envolvidos com a Escola, pois nortearão as decisões e a realização dos trabalhos de todos. 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:

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

## 3. 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.

Como exemplo, temos 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.”

#### 4. 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.

Como exemplo temos a missão da Escola de Tempo Integral de Arcoverde - PE: “Ser um núcleo formador de educandos primando pela excelência do ensino fundamental com base em um novo modelo de gestão escolar, buscando desenvolver as competências e habilidades essenciais para o século XXI, objetivando seu pleno desenvolvimento”.

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.

#### 5. PREMISSAS E OBJETIVOS

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 o resultado tendem a ser falsos, incorretos ou inesperados. 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:

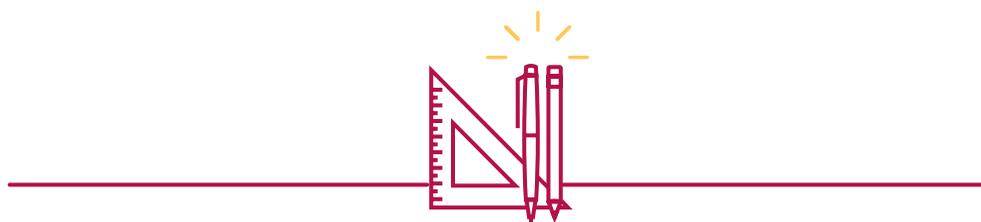
- 1. Protagonismo:** Premissa ligada ao educando; posiciona o educando como partícipe em todas as ações (problemas e soluções) na escola;
- 2. Formação continuada:** Premissa ligada aos educadores; educadores comprometidos com os processos de autodesenvolvimento permanente;
- 3. Excelência em gestão:** 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.

### Exemplo de Elaboração de Objetivos Baseados nas Premissas

PREMISSAS	PÚBLICO-CHAVE E OBJETIVOS
<b>Protagonismo</b>	<b>Criança Autônoma,</b> solidária e competente
<b>Formação Continuada</b>	<b>Educadores</b> qualificados e comprometidos incorporando princípios educativos do Modelo.
<b>Excelência em Gestão</b>	<b>Gestores</b> focados nos resultados pactuados e na melhoria contínua dos processos educativos.
<b>Corresponsabilidade</b>	<b>Comunidade, familiares e parceiros</b> comprometidos e participativos do projeto escolar.
<b>Replicabilidade</b>	<b>Secretaria</b> com políticas públicas fundadas em práticas replicáveis e sustentáveis para a expansão do Modelo. <b>Escola</b> de referência para a rede, tendo implementado com sucesso as práticas pedagógicas e de gestão.



A escola deve definir **OBJETIVOS** alinhados com cada uma das premissas e orientados pelos objetivos da Secretaria. Os objetivos estabelecem e expressam o cenário ideal, ou seja, **aquilo que se pretende alcançar com cada público**. Devem ser tangíveis, claros, precisos e observáveis ao final de um período determinado.

O quadro anterior apresenta, como exemplo, objetivos básicos da Escola da Escolha, cujos textos podem ser replicados ou então reformulados para a elaboração do Plano de Ação da Secretaria e/ou da Escola, com o cuidado, porém, de preservar o alinhamento com as premissas como fundamento.

## 6. 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 foco nas prioridades. Portanto, é importante 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.

Priorizar significa **concentrar esforços**. Deve haver um número moderado de prioridades com o qual a equipe possa efetivamente lidar, ou seja, algo em torno de uma a três prioridades para cada objetivo.

## 7. INDICADORES E METAS

A construção e a aplicação de indicadores são grandes desafios 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 indica-





dores 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. Um **indicador de resultado** é aquele que mede o que foi obtido pela escola em função de ações passadas, ou seja, no final de determinado período. Para a maioria dos indicadores da escola se adota o monitoramento ao término do ano letivo.

A **meta é o resultado que queremos atingir** ou superar na perspectiva de cada indicador. Uma escola, por exemplo, adotou as médias obtidas pelos estudantes na prova do SAEB como indicador de resultado. A meta aqui será uma determinada pontuação (“x” pontos) que evidencie que a escola avançou no desenvolvimento das competências acadêmicas dos estudantes, de maneira alinhada aos objetivos e às prioridades da escola.

É importante refletir sobre cada um dos indicadores adotados, elegendo aqueles cujas metas atingidas 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 poderosos indutores da eficácia escolar. Veja, a seguir, exemplos de indicadores e metas estabelecidos por escolas que aderiram ao Modelo da Escola da Escolha:

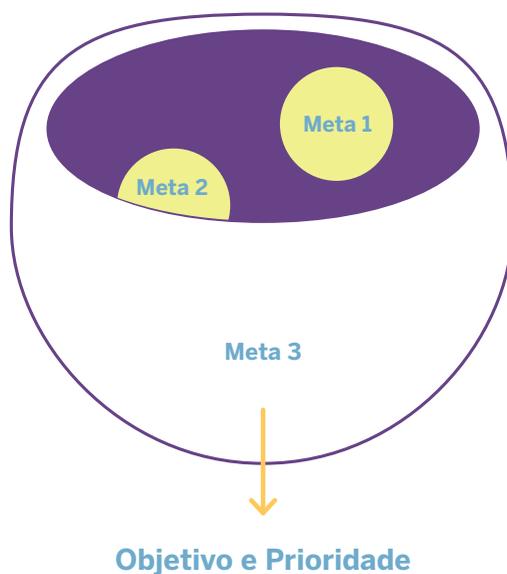
- **Indicador:** porcentagem de educandos com capacidade de organização de seus materiais e engajados nas atividades escolares.  
**Meta:** > ou = XX %
- **Indicador:** média na avaliação do SAEB.  
**Meta:** > ou = Y pontos
- **Indicador:** porcentagem de educandos com média final maior do que 7,0.  
**Meta:** > XX %

Atingir uma meta significa avançar na direção de determinado objetivo, ou seja, estar cada vez mais próximo de chegar à situação desejada. **Cada prioridade do Plano de Ação requer o monitoramento de pelo menos um indicador** cuja meta possibilite evidenciar o impacto das ações desenvolvidas no alcance dos objetivos.





## As Metas Sinalizam Avanços na Direção do Objetivo



Por sua vez, 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. Sempre que se indica uma meta a atingir, a equipe deve refletir sobre que parâmetros devem ser monitorados no decorrer do período para avaliar se as ações estão no rumo certo, e qual será o período adequado para coleta e análise de dados em cada caso, definindo, assim, os indicadores de processo.

Alguns exemplos de indicadores de processo estabelecidos por escolas que aderiram ao Modelo da Escola da Escolha:

- **Indicador de processo:** porcentagem de participação dos estudantes nas atividades do Recreio de Possibilidades e nos clubinhos (relacionado ao indicador de resultados: “porcentagem de estudantes com capacidade de organização e engajados nas atividades escolares”)  
**Período:** mensal





- **Indicador de processo:** médias bimestrais  
(relacionado ao indicador de resultados: “média na avaliação final”)  
**Período:** bimestral
- **Indicador de processo:** estimativa de aprovação pelos conselhos de classe periódicos  
(relacionado ao indicador de resultados: “porcentagem de educandos com médio final maior do que 7,0”)  
**Período:** bimestral

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

Os exemplos de indicadores de desempenho apresentados 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 estudantes.

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

## 8. ESTRATÉGIAS

**A estratégia possibilita a transformação da intenção em ação presente.** É ela que 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.

As estratégias devem resultar em desdobramentos nos Programas de Ação individuais, detalhando em atividades, responsáveis e prazos de execução. O Programa de Ação 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.



## Organização do Plano de Ação De Premissas às Estratégias

<b>Premissa:</b> <b>Objetivo:</b>
--------------------------------------

PRIORIDADE 1:				
Indicador de resultado	Meta	Indicador de Processo	Período	Estratégias:

PRIORIDADE 2:				
Indicador de resultado	Meta	Indicador de Processo	Período	Estratégias:

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

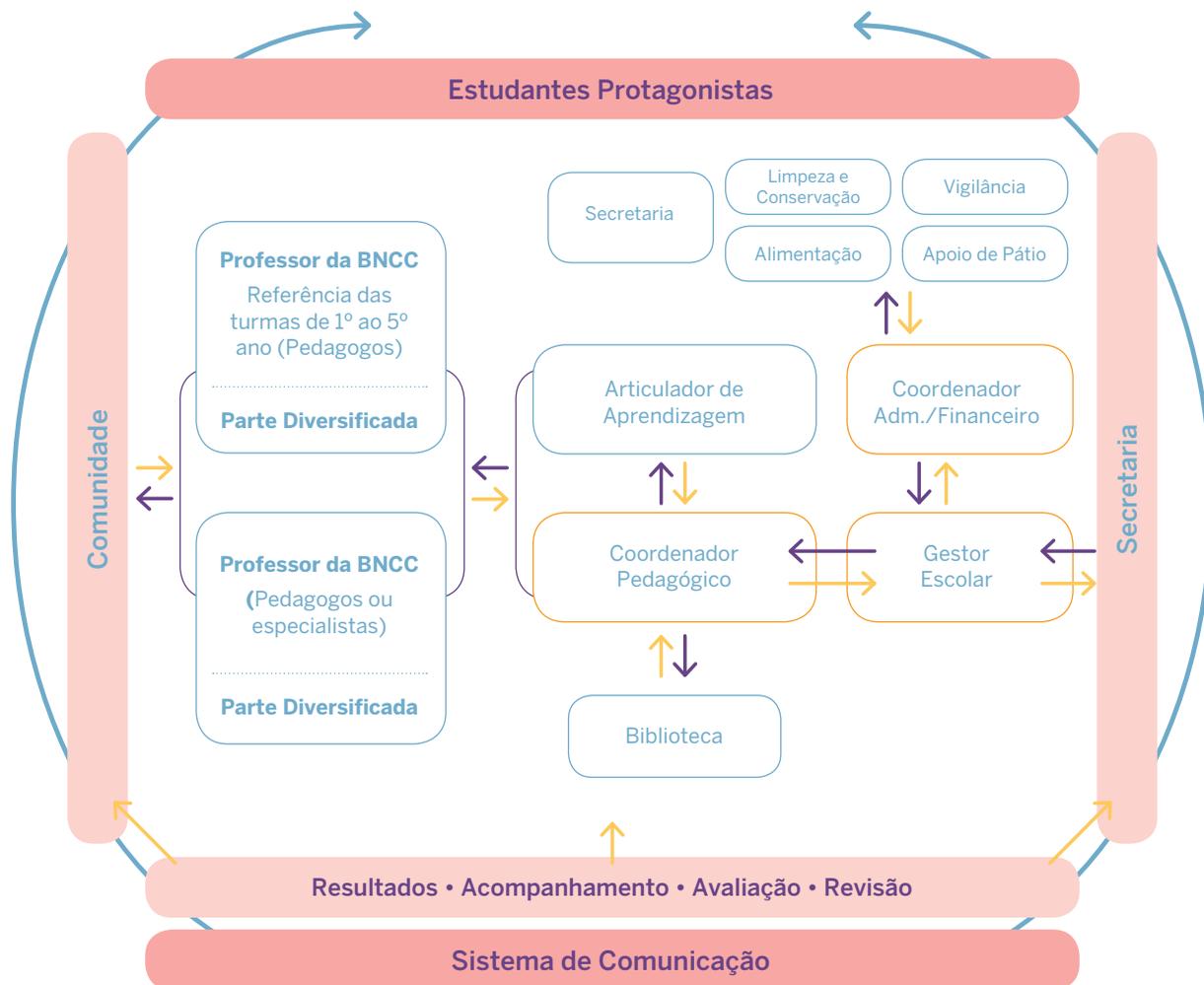
O quadro acima exemplifica uma forma de organizar as informações no Plano de Ação e apresentar o objetivo, as prioridades, os indicadores e as metas, assim como as estratégias alinhadas com cada premissa do projeto.

### 9. MACROESTRUTURA

A macroestrutura não é um organograma tradicional. Consiste na representação gráfica da escola e de seu sistema de comunicação, demonstrando claramente o fluxo dos processos.

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.

## Macroestrutura de uma Escola de Ensino Fundamental Anos Iniciais



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 de informações. Desta forma, subsidia as decisões e confere maior eficiência aos resultados;
- Descentralização, permite a participação de todos na concepção/ execução e tomada de decisão, de acordo com o grau de maturidade profissional de cada integrante da equipe.



## 10. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

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:

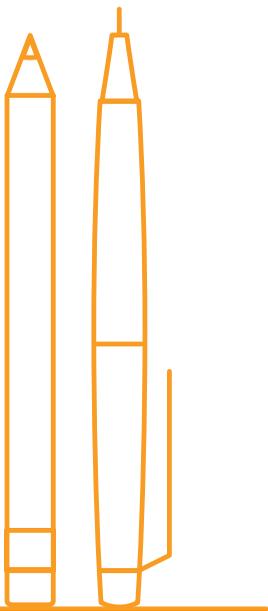
**Gestor Escolar:** responsável por todo o projeto escolar. Coordena as diversas áreas, garante a integração dos resultados parciais e educa os líderes pelo exemplo e trabalho;

**Coordenador Pedagógico:** responsável pela coordenação da equipe de educadores com apoio do Articulador de Aprendizagem, fazendo a integração dos resultados oriundos dos processos pedagógicos. Também é responsável pela parte processual e metodológica da implantação da Parte Diversificada do Currículo;

**Articulador de Aprendizagem:** responsável pelo acompanhamento e apoio ao processo ensino-aprendizagem com prioridade na alfabetização. Está ligado à Coordenação Pedagógica e acompanha os professores e os estudantes durante as aulas, assegurando a execução do planejamento, a interdisciplinaridade e os resultados na aprendizagem;

**Professores da BNCC Referência das turmas de 1º ao 5º Ano:** Docentes de referência de cada turma dos anos iniciais que ministram a maior parte dos componentes curriculares da BNCC para sua turma, atuando ainda em componentes curriculares da Parte Diversificada com sua turma ou mesmo com outra turma;

**Professores da BNCC:** docentes especialistas ou pedagogos que atuam em um componente curricular específico que não tenha sido atribuído ao Professor de Referência, como Educação Física, Arte, Língua Estrangeira e/ou Ciências, atuando em diversas turmas e também na Parte Diversificada;





**Coordenador Administrativo-financeiro:** responsável por todos os apoios administrativos e financeiros, em especial os serviços e equipe de vigilância, alimentação, compras, limpeza e conservação predial, apoio de pátio e secretaria, de modo a garantir o suporte necessário à equipe de educadores.

O Articulador de Aprendizagem é uma função estratégica nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental. Cabe detalhar a sua presença na Macroestrutura.

## A atuação e presença do Articulador de Aprendizagem nos Anos Iniciais da Escola da Escolha

O **Articulador de Aprendizagem**, na macroestrutura da Escola da Escolha, responde e trabalha em apoio ao Coordenador Pedagógico, atuando com os Professores de Referência, Professores Especialistas e Professores da Parte Diversificada.

Tem como função primordial realizar a articulação entre os professores de referência e os professores da parte diversificada com o objetivo de favorecer o atendimento as especificidades de cada estudante e o acompanhamento da aprendizagem.

O Articulador de Aprendizagem deve ser capaz de avaliar o domínio do estudante nas habilidades e competências, nas expectativas de aprendizagem e nos objetivos de determinado período da vida escolar do estudante. Por isto, sua atuação não se sobrepõe a Coordenação Pedagógica, não responde pelo planejamento do processo de ensino, mas é capaz de perceber pelo contato com os estudantes a efetividade do processo educativo utilizado pelo professor em sala de aula. O Articulador de Aprendizagem atuará entre o Coordenador Pedagógico e o Professor de Referência, será um apoio importante ao estudante ajudando-o na sua aprendizagem.

O foco do Articulador de Aprendizagem está refletido na carga horária com o tempo dedicado com ênfase nos dois primeiros anos do ensino fundamental. Logo, o processo de alfabetização, língua portuguesa e matemática devem ser as áreas de conhecimento alvo do profissional. Deve ter formação e afinidade nos processos que permitam obter como resultado a alfabetização ao final do 2o ano.

A formação necessária deste profissional deve dar condições plenas de articular a BNCC e a parte diversificada do currículo com os objetivos de aprendizagem levando em consideração as habilidades e competências esperadas ao final do ano letivo. O plano de formação deve assegurar o domínio necessário para um processo de apoio aos estudantes referente a metodologia de avaliação, métodos e didáticas de ensino diversificados.

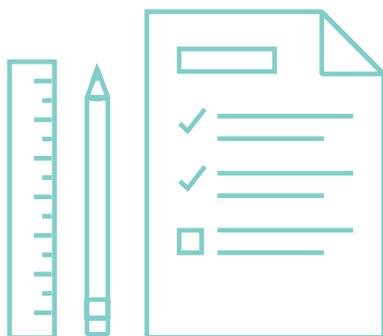




Como proposição de um plano de trabalho, o Articulador de Aprendizagem deve preparar uma rotina de atividades em conjunto com a Coordenação Pedagógica e Professores. Deverá sistematizar uma metodologia de avaliação e acompanhamento para cada estudante, elaborar formulários de apoio para registros, planejar roteiros e momentos com grupos específicos para estudo coletivo, planejar agrupamentos de estudantes com o objetivo de potencializar a apropriação de determinados conteúdos, assegurar a utilização dos ambientes de aprendizagem estabelecendo uma agenda para os professores, garantir a organização, materiais e recursos para execução do que foi planejado pelo professor, elaborar indicações e proposições para planejamento das aulas de Estudo Orientado, bem como a participação efetiva, caso necessário, em um horário previsto na grade semanal deste componente curricular da Parte diversificada.

Nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, a entrada do Articulador de Aprendizagem em sala de aula pode ser uma prática de rotina. Semanalmente, além da participação efetiva como apoio do professor em uma aula de Estudo Orientado com cada turma, é importante que aconteça sua participação em sala de aula com os estudantes e o Professor de Referência em algumas situações didáticas com objetivos específicos. Assim, pode acontecer por meio da observação de aulas, previamente planejadas com o Coordenador Pedagógico e com o Professor de Referência, a participação em uma Roda de Conversa com os estudantes e o professor para tratar de temas sensíveis ao grupo; e como apoio ao desenvolvimento de alguma atividade didática por meio de um convite do Professor de Referência.

O Articulador de Aprendizagem precisa ajudar os estudantes no planejamento e execução de ações que colaborem com a resolução dos problemas que afetam a qualidade da aprendizagem assim como das relações sociais vividas na escola.



Estas são oportunidades para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos estudantes, para escutar as demandas da turma, analisá-las e apoiar na resolução coletiva de questões importantes, bem como possíveis conflitos que surgem na rotina escolar. Nas turmas de 4º e 5º ano, as conversas mais comuns geralmente giram em torno de acontecimentos que mobilizam os estudantes, como a chegada ou a despedida de um colega, a mudança de um professor ou a preparação para uma atividade extraescolar, como um passeio ao zoológico ou a visita a um museu.

A gestão da sala de aula será sempre do Professor de Referência, o que corresponde a capa-





cidade de orquestrar a interação entre os estudantes em situação de aprendizagem, organizando os espaços, os tempos e os agrupamentos pertinentes às suas propostas didáticas, se constituindo ele mesmo em mediador entre os conteúdos escolares e aqueles trazidos pelos estudantes. Neste ambiente é importante que o Articulador de Aprendizagem faça uma parceria positiva com o Professor de Referência, favorecendo a compreensão de sua atuação e intervenção como potencializadora do trabalho educativo que é realizado.

### 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 Parciais e Anuais dos Resultados da Escola terão como parâmetro os resultados esperados, seus indicadores e estratégias contidas no Plano de Ação.

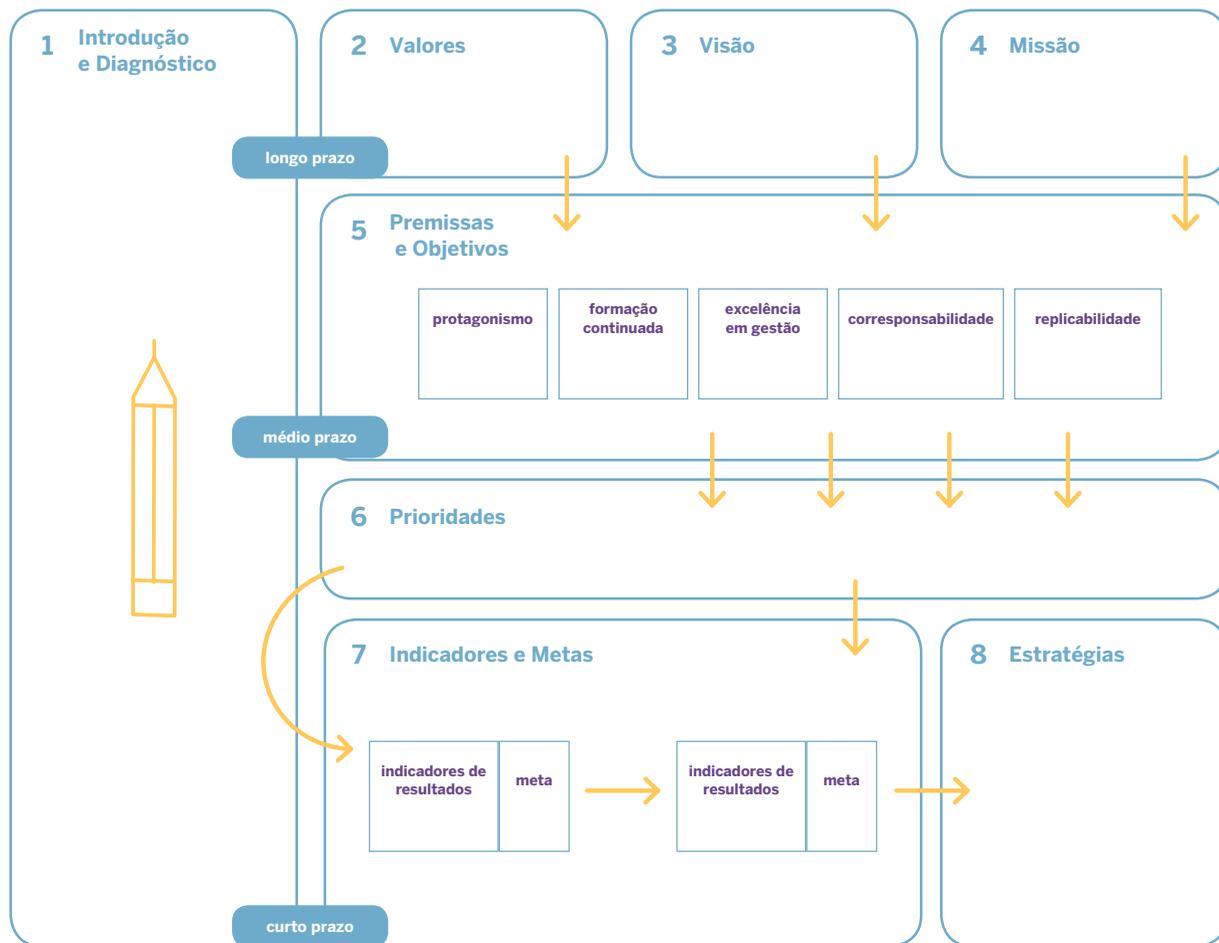
O Relatório Parcial de Resultados da Escola deve ser apresentado ao final do primeiro semestre de cada ano, com o objetivo de verificar se as estratégias estão no rumo certo e se ajustes serão necessários para o segundo semestre. O relatório é o ponto de partida para a realização do ciclo PDCA do meio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

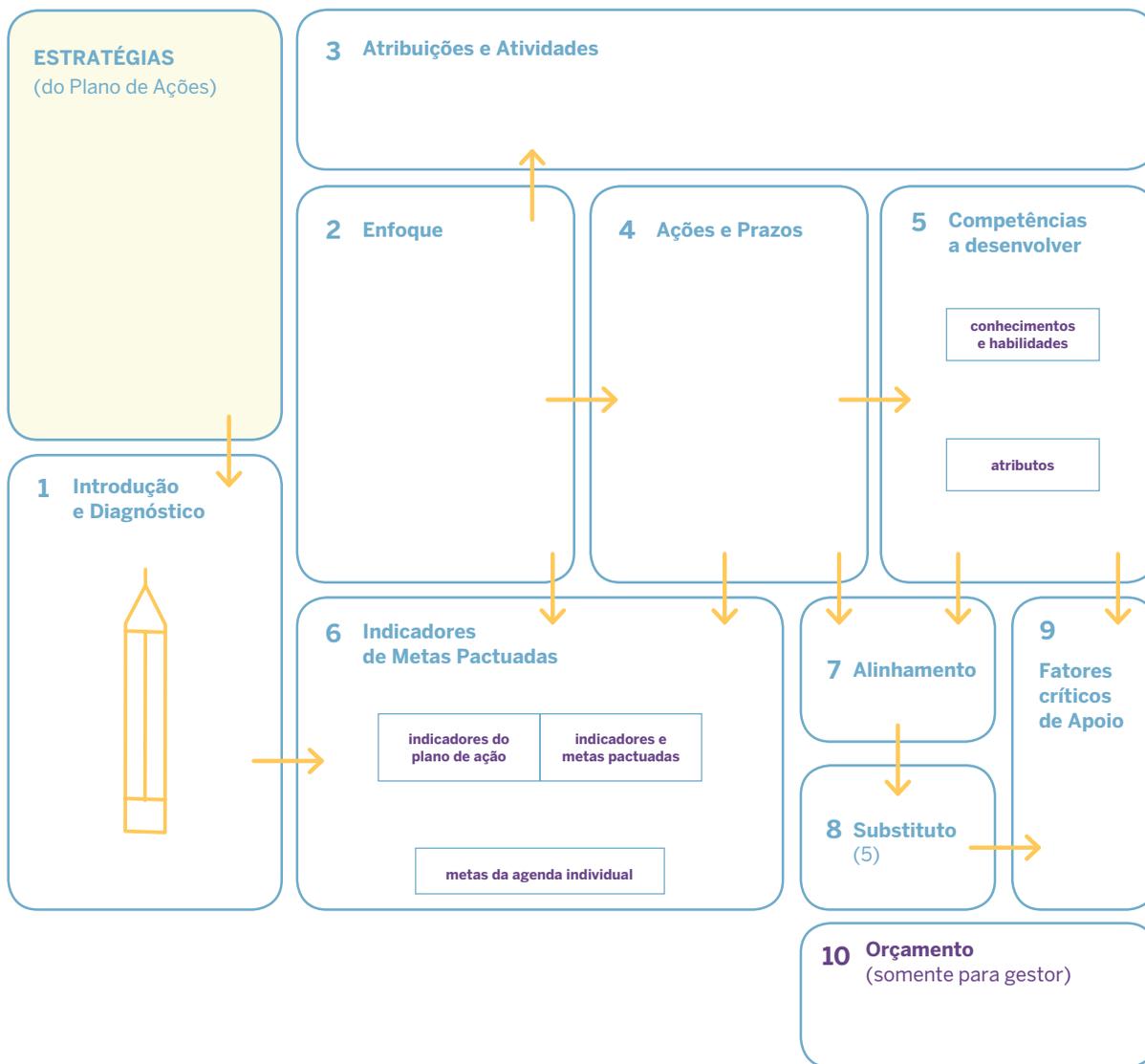
Uma recomendação para a elaboração do relatório é ao longo dos semestres ir colecionando um conjunto de dados e informações, bem como imagens relativas ao cotidiano da escola e que se referem aos resultados das atividades realizadas. Isso deverá alimentar o conteúdo a ser sistematizado como relatório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



# Plano de Ação



# Programas de Ação (nível operacional)



## 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. Assim, 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 elaborar os Programas de Ação são os professores e o Articulador de Aprendizagem. Ao término, se reúnem individualmente com o Coordenador Pedagógico para dialogar sobre as questões relativas à postura e formação continuada, assim como para pactuar as metas individuais estabelecidas pelo próprio professor. Ao final dessa rodada com os professores e Articulador de Aprendizagem, o Coordenador Pedagógico elabora o seu Programa de Ação. Será uma consolidação dos apontamentos e demandas da sua equipe, assim como uma reflexão sobre como o seu próprio trabalho colabora com o atingimento da visão de futuro estabelecida pela Secretaria de Educação. Paralelo a esse processo, o Coordenador Administrativo-financeiro também elabora o seu Programa de Ação, refletindo na mesma linha de raciocínio sobre como o seu trabalho na escola impacta na realização desta visão.

O Gestor, por sua vez, elabora o seu próprio Programa de Ação à luz do Programa de Ação do Coordenador Pedagógico e do Coordenador Administrativo-financeiro. 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.

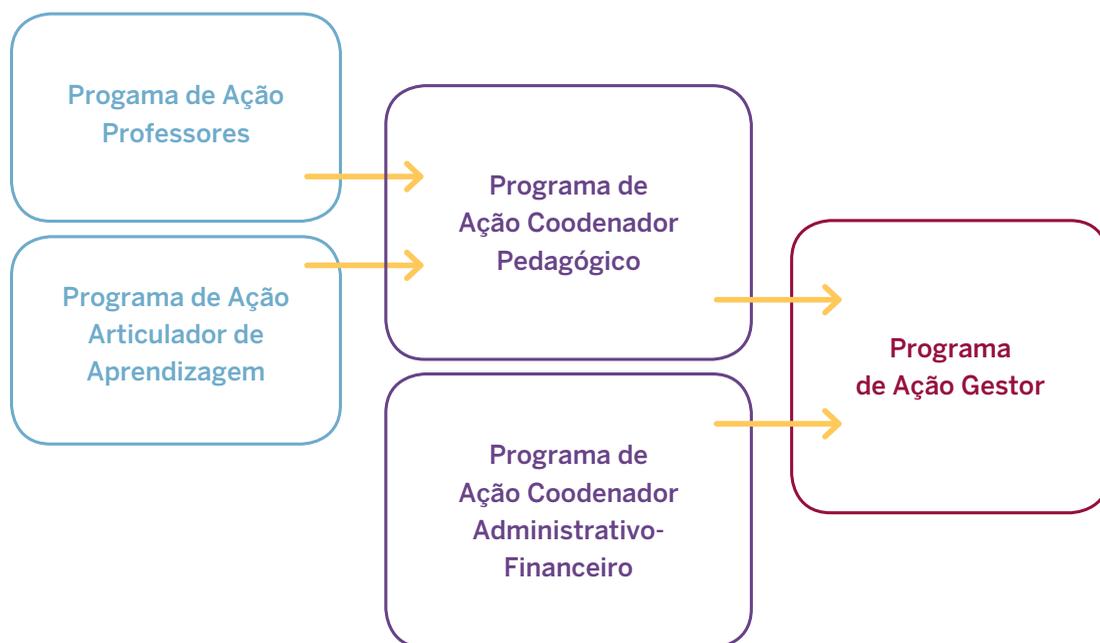


**Nesse contexto, o Programa de Ação é uma ferramenta de diálogo constante, entre Gestor e educador, proporcionando as bases para o surgimento de uma relação amparada no respeito e na confiança.**



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

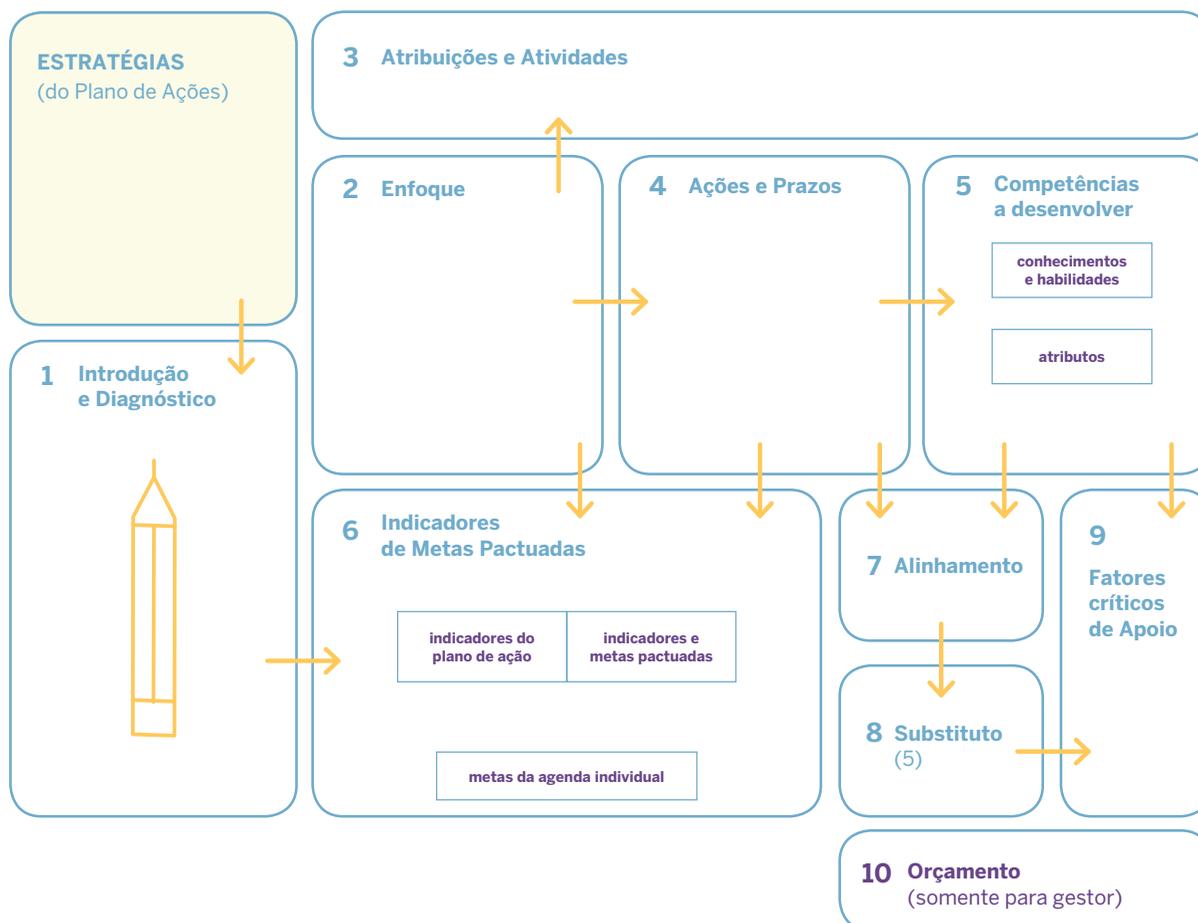
## Sequência de Planejamento para Elaboração dos Programas de Ação



### COMENTÁRIOS ADICIONAIS SOBRE O PROGRAMA DE AÇÃO

- Vale ressaltar o **caráter formativo do Programa de Ação**, no qual as reflexões ajudarão na elaboração de um “plano de formação continuada”, específico para cada educador, e que reflita as necessidades de aperfeiçoamento profissional;
- A adoção de atitudes condizentes com os princípios do Modelo da Escola da Escolha é imprescindível para o sucesso da implantação. Ao elaborar o Programa de Ação, é necessário realizar **uma reflexão no aspecto individual do seu comportamento**. Tenha em mente que sua atitude é um compromisso para consigo mesmo e em relação aos seus pares, superiores, estudantes, pais e responsáveis, comunidade e parceiros. Uma autoanálise ajudará na descoberta de quais pontos exigem um esforço pessoal adicional.

## Programas de Ação (nível operacional)



### CONTEÚDO DOS PROGRAMAS DE AÇÃO

#### 1. Introdução

Faça aqui um breve relato da sua experiência profissional e do contexto da escola, resumindo também o perfil dos estudantes, incluindo informações gerais do desempenho no seu componente curricular, caso seja professor. O objetivo é resgatar algumas informações para você **refletir sobre os desafios e as questões específicas da sua área de atuação** e sobre o cenário no qual irá desempenhar seu papel.

#### 2. Enfoque

Identifique os pontos da sua atuação que mereçam maior atenção, seja pelo impacto nos resultados ou pelo esforço demandado para a sua realização. Para preencher este campo, **analise as prioridades** sinalizadas no Plano de Ação da sua escola e procure traduzir em enfoque individual os pontos impactados pelo desempenho da sua função.

### Exemplo de Lista de Ações e Prazos

AÇÕES	PRAZOS
1. _____	___/___/___
2. _____	___/___/___
3. _____	___/___/___
4. _____	___/___/___

### 3. Atribuições e Atividades

Relacione aqui as principais atribuições da função que você ocupa, ou seja, **aquilo que compõe a sua missão**. Note que uma atribuição é algo permanente, e não eventual, ou seja, é um trabalho que você realiza rotineiramente e que faz parte das suas responsabilidades.

Lembre-se de incluir as práticas do Modelo Pedagógico com foco no Projeto de Vida do estudante, assim como as práticas de gestão, a exemplo da produção, organização e análise dos indicadores da sua área, além de outros elementos da estratégia do Plano de Ação que requeiram dedicação continuada da sua parte. Não é necessário fazer uma lista muito extensa: procure consolidar os tópicos e relacionar somente os itens para os quais você dedica parte relevante do seu tempo.

### 4. Ações e Prazos

Assim como as atribuições, as ações devem decorrer do **desdobramento das estratégias para atingir as metas do Plano de Ação**. A equipe deve certificar-se de que cada uma das estratégias definidas no Plano de Ação tenha sido efetivamente desmembrada em atribuições e/ou ações nos Programas de Ação individuais, sejam essas no papel de planejamento, coordenação ou de execução, dependendo da função que você ocupa. Um bom exercício é verificar se as ações indicadas pelos membros da Equipe Escolar nos seus Programas de Ação estejam todas realmente orientadas por estratégias.

As ações, ao contrário das atribuições, são atividades temporárias, então devem sempre ter um prazo definido para sua conclusão. No ano da implantação, muitas ações estarão relacionadas com a organização da escola e a consolidação das novas práticas educativas e de gestão.

O desenvolvimento, pela Equipe Escolar, de processos de melhoria contínua (PDCA) irá gerar novos projetos e ações no decorrer do ano letivo, ou mesmo ajustes no direcionamento e prazos das ações originais. Sendo assim, o Programa de Ação deve ser revisado a, pelo menos, cada bimestre, de forma a manter o registro de “Ações e prazos” devidamente atualizado.



## 5. Indicadores & Metas pactuadas

Todo o esforço da Escola gera um resultado, mensurado por intermédio de um ou mais indicadores e acompanhado por meio das metas planejadas. As metas contidas no Plano de Ação nortearão o estabelecimento dos resultados pactuados dentro da equipe e de cada educador com o seu coordenador ou gestor. São pactuados porque resultam de uma análise conjunta (gestor/educador).

Para definir os indicadores e as metas pactuadas do Programa de Ação individual, o primeiro passo é resgatar do Plano de Ação aqueles indicadores impactados pela atuação para o atingimento das metas. A partir disso, definir indicadores individuais, ou seja, cujo resultado depende diretamente da sua atuação, e definir para cada um as suas metas, lembrando que estas devem estar alinhadas com as metas do Plano de Ação.

Se o Plano de Ação estabelece resultados gerais na média de avaliações do aprendizado, o Programa de Ação do professor deve contemplar os resultados de avaliação nas competências dos conteúdos do seu componente curricular por turma. O Coordenador Pedagógico deverá consolidá-los por área e série. Já no caso do Gestor, muitos dos indicadores serão iguais aos do Plano de Ação da escola, em especial aqueles que impactam na realização do Projeto de Vida dos estudantes, que é foco da sua responsabilidade, como é o caso do desempenho acadêmico e do engajamento nas práticas em protagonismo.

Outros indicadores gerais do Plano de Ação, como participação dos pais e responsáveis em reuniões, resultados de avaliações externas, total de faltas e atrasos e índices de satisfação coletados em pesquisas com a comunidade escolar devem constar nos Programas de Ação das funções que tem responsabilidade por planejar, coordenar e/ou executar as ações que visam atingir as metas estabelecidas para cada indicador. O importante é observar que cada um dos indicadores e metas do Plano de Ação deve desencadear indicadores e metas individuais para pelo menos um membro da Equipe Escolar.

## 6. Alinhamento

Relacione aqui as pessoas da equipe com as quais você se comunica frequentemente e em que aspectos você precisa estar alinhado com elas. Há dois tipos de alinhamento a considerar: o **alinhamento horizontal, ou seja, com seus pares** (professor - professor) e o **alinhamento vertical, que é com o seu coordenador e/ou coordenado direto**, que representa os esforços de ambos, focados em objetivos comuns: a consolidação dos indicadores e outras ações em equipe para que escola alcance as metas do seu Plano de Ação.

Alguns exemplos de alinhamento horizontal: entre todos os professores em relação a critérios de disciplina em sala de aula, como saídas e entradas durante a aula, uso de celular, etc.; com professores de componentes curriculares específicos, no sincronismo entre

conteúdos; entre professores que demandem leitura de livros, para que evitem fazê-lo ao mesmo tempo e busquem sinergias entre os conteúdos, e assim por diante.

### 7. Substituto(s)

Indique aqui o nome da pessoa indicada para substituí-lo (pode ser mais de uma, dependendo da função) no caso de eventual ausência. Nem sempre será possível indicar alguém de mesma habilitação profissional, mas o importante é que você estabeleça uma rotina de compartilhar com essa pessoa o máximo de informações sobre o seu trabalho para que ela tome as devidas decisões e providências na sua falta.

Reuniões periódicas entre gestores, gestor-adjunto e coordenadores e professores, registradas e documentadas em súmulas ou textos sucintos, são uma estratégia para a implantação de um processo de formação de novos líderes. A formação do substituto é de fundamental importância, seja para substituições eventuais ou para substituição definitiva, como no caso de aposentadoria, por exemplo.

## Exemplo de Indicadores da Escola Relacionados aos Resultados Individuais

INDICADORES Plano de Ação da Escola	INDICADORES E METAS PACTUADAS Programas de Ação do Professor	
<b>Índice de Aprovação Geral</b>	Índice de aprovação do componente curricular por turma.	>...%
<b>Índice de Satisfação Geral</b>	Demonstrar autocontrole com calma e tolerância.	Meta pessoal
<b>Estudantes com média &gt; 7.0</b>	Estudantes com média > 7.0 por turma.	>...%
<b>Índice de Faltas Geral Anual</b>	Índice de faltas por turma.	<...%
...	...	...



## 8. Fatores críticos de apoio

Uma vez identificados antecipadamente como “gargalos” na consecução das metas estabelecidas, será possível originar ações preventivas (bem como os recursos requeridos), que integrarão o Programa de Ação. Os possíveis fatores críticos deverão ser elencados, enquanto uma estratégia de equacionamento deverá ser direcionada para cada um deles. Neste campo devem estar identificadas principalmente as demandas pelo apoio de instituições externas à escola, a exemplo de outros órgãos públicos, parceiros locais e institucionais.

## 9. Orçamento (somente no Programa de Ação do Gestor)

No orçamento, o gestor deve organizar as seguintes informações:

**Recursos:** identificação dos recursos administrados pela escola; origem (federal, estadual, etc.); objetivo; status de aprovação à época de elaboração do Programa de Ação, valor e data(s) de entrada prevista;

**Rubricas:** identificação das despesas custeadas pela escola; classificação e valores mensais por data de execução da despesa.

Para confecção do orçamento da Secretaria de Educação e/ou escolas, é preciso atentar ao princípio básico de todo processo orçamentário: adequar entradas e saídas de caixa ao longo do tempo, procurando direcionar os recursos financeiros, geralmente escassos, para as demandas prementes da organização. Conseqüentemente, a gestão do caixa (orçamento) de uma Secretaria de Educação e/ou escola precisa se balizar pelo que é essencial na consecução do projeto pedagógico da rede de ensino.

## Competências a desenvolver

Liste aqui as competências em que você percebe **necessidade pessoal de desenvolver** para conseguir o desempenho demandado na sua função, tanto no campo de conhecimento específico onde você atua como na aplicação de estratégias pedagógicas e de gestão demandadas para atingir os objetivos da escola.

A consolidação dessas informações a partir dos Programas de Ação de todos os membros da equipe é matéria-prima para a gestão elaborar planos de estudo, formação e capacitação, então não é necessário listar competências que você já possui, mas somente os pontos em que precisa melhorar.





As competências a desenvolver devem ser organizadas em dois blocos:

- **Conhecimentos e habilidades: são necessários para o bom desempenho do seu papel, os quais você julga ainda não dominar no nível desejado**, então requerem ações de formação ou mesmo de aprofundamento. Alguns exemplos: técnicas de elaboração de avaliações escolares; capacidade para uso de planilhas eletrônicas; conhecimento de práticas experimentais de determinado conteúdo curricular; aprofundamento sobre pedagogia da presença; promoção de práticas do protagonismo em sala de aula, etc.
- **Atitudes:** são fatores relacionados à sua **postura e comportamento em que você percebe oportunidade de melhorar**. É sempre um desafio para o profissional fazer reflexões sobre sua própria postura. Recomenda-se suscitar as questões a partir de uma conversa com seu coordenador direto, agendada especificamente para esta finalidade, de forma a alinhar expectativas e percepções.

**O item “Competências a desenvolver – Atitudes” não é para ser publicado no corpo do Programa de Ação, mas deve ser um documento à parte como, por exemplo, uma memória da conversa, que será de acesso exclusivo a você e a seu coordenador, a ser revisitado no próximo ciclo de revisão do Programa.**

## **Execução, Acompanhamento e Avaliação do Programa de Ação**

Enquanto o Plano de Ação vislumbra o futuro, a execução é a ação no cenário atual sem olvidar 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 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.

## 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.

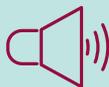
Como em qualquer atividade empreendedora, a educação pública contemporânea requer dos seus protagonistas uma atenção voltada ao planejamento das atividades e sistematização dos processos, de forma a garantir ao ciclo educativo técnicas de coordenação e controle, extensivas às iniciativas pedagógicas e administrativas das escolas e/ou Secretarias de Educação. Também é preciso mensurar continuamente os respectivos processos e atividades inerentes às relações educacionais, objetivando a criação e formatação de um histórico de dados analítico-pedagógicos. 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”*.



## 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 conversas informais.



Registrar sempre os acompanhamentos.



A pontualidade é exigência geral: gestor, coordenadores, educadores e estudantes.



A postura do 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 antecipação dos acontecimentos, de fazer o diferencial. Definição de prazos é a garantia de que as tarefas serão cumpridas em tempo hábil.



---

## Caro Educador!

Aqui encerramos o **Caderno de Formação – Tecnologia de Gestão Educacional**. Esperamos que ele tenha apoiado a sua trajetória na apropriação dos conhecimentos teóricos essenciais para dar suporte à sua atuação na Escola da Escolha. Considere, sempre, que essa leitura deve ter sido uma entre muitas a serem realizadas e que os estudos em torno do Modelo para assegurar o seu pleno domínio demanda método, dedicação e associação com outros dispositivos, a exemplo dos estudos tanto individual quanto coletivos, reflexão acerca da própria prática pedagógica realizada e sua efetividade e a ampliação do acervo de referências tanto teóricas quanto práticas a serem incorporadas no processo formativo que agora se inicia na sua trajetória como educador de uma Escola da Escolha.

As referências bibliográficas utilizadas na concepção desse Caderno e recomendadas para os seus estudos podem ser encontradas no Caderno Concepção do Modelo da Escola da Escolha.

---





