Como ser um gestor escolar inovador?

Instituto Ayrton Senna

Educação do futuro, agora.

Foto: Jaime Souzza

ÍNDICE

1. **Introdução** pág. 3

2. Como empregar melhor **o seu tempo?** pág. 4

3. Planejando a **rotina escolar** pág. 5

4. A construção do **Projeto Político Pedagógico (PPP)** pág. 6

5. Definições **dos papéis** pág. 9

6. Lidando **com as crises** pág. 10

1 Introdução

A atuação do gestor escolar é fundamental para superar os desafios do dia a dia que impedem o bom funcionamento da escola, comprometem o sucesso escolar e prejudica o aprendizado do aluno. Podemos dizer que o diretor da escola atua como um maestro de uma orquestra harmônica que tem o objetivo de garantir uma educação de qualidade para que os estudantes aprendam e se desenvolvam continuamente.

A fim de direcioná-lo à ser um gestor escolar inovador, preparamos este *e-book*. Aqui, você terá uma visão sobre a **importância de uma gestão qualificada nas escolas e conhecerá estratégias e metodologias para alcançá-la**.

Boa leitura!

Foto: Jaime Souzza

2 Como empregar melhor o seu tempo?

Se perguntarmos a gestores escolares qual é o principal desafio que enfrentam no dia a dia de suas escolas, grande parte deles provavelmente dirá: "a falta de tempo". É importante que o gestor escolar saiba como o seu tempo é gasto – e como poderia ser melhor empregado – para garantir os resultados estipulados na proposta pedagógica e se adequar às atividades definidas na rotina. E, para isso, algumas medidas podem ser adotadas:

Descobrir em quais atividades seu tempo é empregado

Faça uma relação das atividades realizadas, anote quanto tempo cada uma demandou, avalie se foram essenciais para atingir sua meta e o que aconteceria se não tivessem sido realizadas, ou se o fossem em outro momento. O registro permite atribuir valores aos compromissos e identificar o que é prioridade de fato.

Organizar a agenda

Identificado o quanto de tempo cada atividade exige, é hora de organizar a agenda, de maneira a garantir o período necessário para cada atividade, em respeito às suas prioridades e significâncias. Por exemplo, se forem necessárias duas horas para determinada atividade, é importante dedicar-lhe isso de uma só vez, pois o tempo fracionado implica em tempo além do necessário.

Respeitar os prazos

Prestações de conta não feitas ou fora de prazo comprometem o novo recebimento financeiro. O atraso no envio da frequência de professores e funcionários prejudica os salários. Avaliações do processo de aprendizagem não aplicadas atrapalham as possíveis intervenções de superação. Reuniões de planejamento não realizadas também dificultam o apoio ao professor e, consequentemente, o sucesso do aluno, e assim por diante.

Descobrir se suas atividades promovem o bom rendimento da equipe

Muitas atividades podem se revelar importantes para você, mas podem não ser significativas para o rendimento da equipe como um todo. É importante saber o que seus pares esperam e ter um *feedback* sobre isso.

Adaptação de contextos

É preciso que a agenda seja periodicamente avaliada e adequada, pois podem existir problemas de diversas ordens para serem superados, tais como: volume de trabalho incompatível com o tamanho da equipe; reuniões sem direcionamento e objetividade; dispersão das responsabilidades e falhas no fluxo das informações.

3 Planejando a **rotina escolar**

A rotina escolar é fundamental para a organização das atividades da instituição e serve como baliza para a manutenção de um clima escolar tranquilizador. A qualidade da escola pode ser construída a partir de uma **rotina escolar estruturada** por elementos de gestão.

Planejar envolve estabelecer um **conjunto coordenado de ações** para atingir um objetivo. É por meio do planejamento que se estabelece a identificação das necessidades e dos recursos disponíveis (físicos, humanos, materiais e financeiros). É nele também que se definem as **estratégias para a execução das ações**, com destaque para registros e avaliações, e momentos de análise e reflexão para os ajustes do projeto original, sempre que necessário.

Foto: Jaime Souzza

Não basta planejar, é preciso executar o que foi planejado. Se o planejamento propôs ações efetivas, compete à execução torná-las eficazes e eficientes. Planejamentos devem ser seguidos, pois eles trazem uma lógica em sua construção. **Todas as ações devem ter uma finalidade**, e sua sequência não é aleatória, mas sim obedece a critérios predefinidos. Essa lógica acontece na forma de rotinas, que podem ser diárias, semanais, quinzenais, mensais, bimestrais, semestrais ou anuais.

Para os gestores escolares, conhecer o potencial dos recursos organizacionais é o primeiro passo. Estabelecer planos e metas é o passo seguinte. Colocar em ação o planejado, vem depois.

4 A construção do **Projeto Político Pedagógico (PPP)**

A primeira incumbência da escola, definida na LDB (Leis de Diretrizes e Bases), é precisamente a elaboração e a execução da sua proposta pedagógica, com a participação de todos os profissionais. Com a proposta pedagógica, a escola define a sua **política de gestão do processo de ensino e aprendizagem, trabalha o currículo, a avaliação, a relação com a família e com a comunidade, apresenta seus objetivos e metas**. Não se trata, portanto, de um documento meramente formal.

Sua origem está nos **momentos privilegiados de reflexão da equipe sobre suas práticas**. Para tanto, é importante que:

Foto: Estúdio Euka

1. A escola conheça a política educacional definida para a rede de ensino e o plano municipal/estadual de educação.

2. A escola se conheça (**autoconhecimento e transparência**). Alunos e educadores são sujeitos reais que têm nomes, história, conhecimentos, aspirações e sonhos que precisam ser levados em conta na elaboração da proposta pedagógica.

3. A proposta pedagógica leve em conta o que está previsto na LDB: "Os currículos do Ensino Fundamental e Médio devem ter uma base nacional comum, a ser complementada, em cada sistema de ensino e estabelecimento escolar, por uma parte diversificada"; e na Base Nacional Comum Curricular para a construção do PPP.

4. O monitoramento e a avaliação sejam práticas sistemáticas definidas na rotina escolar, para além da aprendizagem dos alunos e da ação docente. É preciso **avaliar o efeito que as ações definidas terão sobre o sucesso do aluno**.

5. A relação com as famílias dos alunos e com a comunidade em que a escola está inserida seja reconhecida como um dos elementos determinantes no processo de aprendizagem dos alunos. Elas devem ser motivadas a conhecer a escola, participar de momentos de integração, conhecer pessoalmente os professores, frequentar reuniões de pais e mestres, participar do Conselho Escolar, acompanhar a execução do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola etc.

6. O ambiente escolar **transpire educação e valores** tais como respeito às diferenças, tolerância, colaboração, solidariedade, cuidado com as diversas formas de vida etc. Esses elementos fundamentam o clima propício à aprendizagem prazerosa.

Foto: Marcelo Burlamaqui

A rotina escolar deve estar articulada à gestão eficaz do espaço e do tempo pedagógico e, ao mesmo tempo, prever um clima de respeito e harmonia no ambiente escolar.

Avaliação e registro de indicadores

A avaliação, por ser componente intrínseco do processo de ensino e aprendizagem, agiliza a identificação de fragilidades e, consequentemente, das decisões e ações de superação. Isso amplia a possibilidade de sucesso e a aproxima da educação do século 21, marcada pela velocidade das transformações e fluidez das informações. Portanto, é instrumento necessário para que a educação possa atingir, de forma mais eficiente, a qualidade almejada.

Além disso, ela possibilita a análise crítica sobre as ações e orienta os ajustes e intervenções necessários para que elas se tornem cada vez mais efetivas, eficazes e eficientes. Orientados para a liderança de processos pessoais ou coletivos, gestores e professores e coordenadores pedagógicos são estimulados a fazerem a **autoavaliação** para buscarem o autoaperfeiçoamento, e ajudarem seus alunos a também se autoavaliarem, de forma a aperfeiçoar cada vez mais o compromisso com o desenvolvimento pessoal e coletivo. **Avaliações de processo** são mais importantes do que as avaliações finais, pois enquanto as primeiras permitem construir bons resultados, as últimas simplesmente constatam o fato consumado.

Para uma gestão eficaz, os educadores devem estar familiarizados com o uso de dados e informações. Durante as reuniões de planejamento, eles devem ser estimulados a perceber a importância de **registrar e analisar indicadores**, identificando pontos frágeis que possam comprometer os resultados para, a partir disso, proceder à elaboração dos planos de intervenção necessários. Analisar dados também remete ao momento para avaliação do desempenho de todos os responsáveis envolvidos com a aprendizagem do aluno.

Sistemática de Acompanhamento

É importante criar um conjunto de indicadores de resultados e de processos, além de instrumentos de acompanhamento (que podem ser em formato de planilhas) para monitorar o que acontece diariamente na sala de aula, sob a responsabilidade do professor. O aluno está frequentando a escola? Está lendo os livros previstos, fazendo a lição de casa? O olhar individual para cada um dos alunos permite que nenhum seja deixado para trás. A rapidez no fluxo das informações e o grau de confiabilidade são elementos chave para bons resultados.

Podemos afirmar que um indicador é uma fotografia de determinada situação em determinado momento. Assim, na criação e/ou escolha de um indicador contam alguns elementos, como a facilidade e a rapidez de acesso, a periodicidade de sua atualização, as múltiplas possibilidades de análise frente aos demais indicadores, a estabilidade e confiabilidade das informações, bem como o custo para sua obtenção.
É importante lembrar que o desempenho dos indicadores pode ser analisado, comparativamente, a informações internas e/ou externas ao processo, individualmente e também pela correlação entre eles, com atenção nas causas e nos efeitos, de forma a ampliar seu potencial de direcionador de ações e decisões.

5 Definição **dos papéis**

O **diretor deve assumir um papel de articulador** de ações de cooperação recíproca, protagonismo, responsabilização solidária, pertencimento e identificação.

O **diretor**, com apoio da equipe de gestores, inclusive da Secretaria de Educação, precisa mobilizar, prover e articular condições técnicas, físicas, materiais e práticas na escola para apoiar as atividades do ensino e da aprendizagem: equipamentos; biblioteca organizada; instalações físicas adequadas, organizadas e limpas; ambiência pedagógica estimuladora e agradável; apresentação de resultados dos indicadores educacionais; organização de estudos e seminários, a partir da análise dos resultados de avaliações processuais e formativas.

O **coordenador pedagógico** tem competências específicas, inerentes à sua função de **apoiar**, **orientar**, **acompanhar**, **monitorar** e **avaliar** o processo pedagógico da escola junto ao professor, oferecendo-lhe oportunidades de reflexão sobre a própria prática pedagógica. É preciso que ele saiba lidar com as necessidades e prioridades da gestão das rotinas do ensino e da aprendizagem, pois muitas vezes o coordenador pedagógico assume parte da responsabilidade por tarefas administrativas ou burocráticas.

O **docente**, ao elaborar a sua rotina, também deve levar em conta as decisões tomadas com o coletivo da escola e as contempladas no planejamento das aulas a partir do currículo, entre outras questões.

A **equipe** precisa estar sintonizada para, em colaboração, elaborar todo esse processo. Uma linha orientadora para garantir unidade e alinhamento é a proposta pedagógica.

Observar, **avaliar**, **monitorar**, **intervir**, **aprimorar** e **rever** a prática de ensino e as dinâmicas desenvolvidas nas salas de aula e nos outros espaços escolares, os métodos e as tecnologias utilizados no ensino, entre outros aspectos, integram a rotina da gestão do ensino e da aprendizagem.

A gestão da política de aprendizagem é que conduz a integração entre a Secretaria de Educação e as unidades escolares, tendo como eixo principal o compromisso com o sucesso do aluno e a responsabilização de todos, em cada fase do processo educacional.

6 Gestor escolar inovador: **lidando com as crises**

O planejamento das rotinas deve prevenir problemas. No entanto, **crises inesperadas podem acontecer e exigem ações imediatas e específicas**. Compete à equipe escolar estabelecer padrões para administrar essas situações, por meio de:

1. Diagnóstico da crise:

aprofundar a investigação e aproximar-se de sua origem, além de escutar e analisar, de forma neutra, as explicações dos profissionais envolvidos e/ou afetados pelo problema.

2. Escolha de caminhos:

os profissionais participantes da crise devem ser convidados a fazer parte da busca da solução, pois envolvimento implica em comprometimento. Não desprezar nenhuma alternativa de antemão, olhar primeiro para as mais simples e antever sua operacionalização, antes de se decidir, já que o custo da execução pode pôr abaixo boas ideias.

3. Tomada de decisão:

os processos de identificação e de busca de solução são coletivos, compartilhados com os membros do Conselho Escolar.

4. Sistematização da solução:

não existe receita para organizar boas práticas. O importante é que elas respondam às necessidades da escola, de alunos, famílias e profissionais, além de evitar desgastes e perda de tempo. A sistematização envolve pessoas (quem faz), normas (quando fazer), formulários (como fazer) e acompanhamento (verificação e ajustes).

5. Comunicação:

uma vez definidas as estratégias, cumpre informar a todos os que, direta ou indiretamente, delas deverão participar. Ninguém pode ser esquecido ou, o que é pior, ser mal informado. A clareza e objetividade das informações contribuirão para a qualidade do resultado. A seleção sobre o quê, para quem, quando e como uma informação deve ser dada, requer do diretor sensibilidade e, acima de tudo, profissionalismo. De nada valerá o processo anterior se o fluxo das informações relativas à intervenção não acontecer a contento.

Para lidar com situações problemáticas na rotina escolar, é importante **unir as pessoas para que trabalhem de forma complementar e solidária**. É importante que toda pessoa tenha espaço para se expressare participar das ações de planejamento e execução. Por isso é tão importante garantir oportunidades para que as pessoas sejam parte da solução. No início do processo, a adesão poderá ser pequena, mas, à medida que se percebam o "clima" de respeito e camaradagem, e seus resultados positivos, os demais profissionais se transformarão em membros da equipe.

A questão da **indisciplina escolar**, um enorme problema para muitas escolas, será minimizada se os alunos forem convidados a participar na definição e elaboração de "combinados", ou de expressar seus pontos de vista, em assembleias escolares. Isso se torna fácil quando a direção e os docentes encaram os alunos como sujeitos em processo de formação para a cidadania.

Foto: Estúdio Euka

Gestão colaborativa e escuta ativa

A capacidade de gerir a si próprio deve ser estimulada desde o primeiro momento em que o aluno ingressa na escola – é dele a responsabilidade pela gestão da sua aprendizagem. Para tanto, é preciso repensar o modelo de organização rígida e introduzir novas formas de responsabilidade e participação de toda escola.

Um caminho para que os alunos se tornem protagonistas na escola é envolvê-los na tarefa de pensar a organização dos tempos e espaços da escola, pautados pela capacidade de interagir, pelo desejo de produzir projetos, de criar suas próprias significações. Como sujeitos da ação, **crianças e jovens poderão se tornar parceiros ativos** na busca de inovações que a escola precisa construir.

O aluno faz a gestão da sua aprendizagem na medida em que:

- Conhece suas forças e suas fraquezas, facilidades e dificuldades;
- Busca e utiliza as informações das quais necessita;
- Trabalha tanto de forma individual quanto coletiva;
- Avalia-se constantemente;
- (Re)posiciona-se positivamente frente aos desafios;
- Organiza adequadamente seu tempo para dar conta das atividades e compromissos, dentro e fora da escola.

Quando os gestores escolares ouvem estudantes e professores de uma forma não habitual, estão "observando" a partir de novas perspectivas e, portanto, ampliando as alternativas para qualificar a educação das suas escolas. A partir dessas informações geradas por "**escutas ativas**", é possível planejar novas estratégias para a gestão do ensino, da aprendizagem, da rotina escolar e da política educacional.

No cotidiano escolar, **todos os envolvidos são considerados agentes transformadores e sujeitos ativos no processo de administração e organização**, dividindo-se responsabilidades, conjugando-se esforços, otimizando-se procedimentos. Ninguém pode ficar fora disso.

Gostou da leitura? Esperamos que o nosso e-book tenha trazido inspiração e que consiga te auxiliar em suas práticas. Para saber mais sobre o tema e ficar sempre antenado nos nossos conteúdos, acompanhe o nosso blog. Caso queira saber mais sobre **ferramentas de gestão**, fale conosco!

QUERO CONVERSAR!

Foto: Estúdio Euka

Instituto Ayrton Senna

Educação do futuro, agora.

Há mais de 20 anos, o Instituto Ayrton Senna contribui para ampliar as oportunidades de crianças e jovens por meio da educação. Nossa missão é desenvolver o ser humano por inteiro, preparando para a vida no século 21 em todas as suas dimensões. Impulsionados pela vontade do tricampeão de Fórmula 1 Ayrton Senna de construir um Brasil melhor, atuamos em parceria com gestores públicos, educadores, pesquisadores e outras organizações para construir políticas e práticas educacionais baseadas em evidências. Estamos em permanente processo de inovação, continuamente investigando novos conhecimentos para responder aos desafios de um mundo em constante transformação.

Partindo dos principais desafios da educação identificados por gestores e educadores com quem trabalhamos no dia a dia, produzimos, sistematizamos e validamos conhecimentos críticos para o avanço da qualidade da educação, em um trabalho conjunto com as redes públicas de ensino. Todo o conhecimento produzido é compartilhado com mais atores por meio de iniciativas de formação, difusão, cooperação técnica e transferência de tecnologia.

Nossas ações são financiadas por doações, recursos de licenciamento e por parcerias com a iniciativa privada. Considerando iniciativas voltadas para o Ensino Fundamental e o Ensino Médio, estamos em 16 estados e aproximadamente 600 municípios, apoiamos a formação de cerca de 45 mil profissionais por ano e beneficiamos a educação de mais de 1,5 milhão de alunos anualmente.

www.institutoayrtonsenna.org.br

Siga-nos nas redes sociais