



Curso Gestão Escolar para
Resultados de Aprendizagem
módulo:

APOIO AO CIRCUITO DE GESTÃO

REALIZAÇÃO

Instituto Unibanco

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Presidência

Pedro Moreira Salles

Vice-Presidência

Pedro Sampaio Malan

Conselheiros

Antonio Matias
Cláudio de Moura Castro
Cláudio Luiz da Silva Haddad
Marcos de Barros Lisboa
Ricardo Paes de Barros
Rodolfo Villela Marino
Thomaz Souto Corrêa Netto
Tomas Tomislav Antonin Zinner

DIRETORIA EXECUTIVA

Claudio José C. Arromatte
Fernando Marsella Chacon Ruiz
Gabriel Amado de Moura
Jânio Gomes
José Castro Araujo Rudge
Leila Cristiane B. B. de Melo
Luis Antônio Rodrigues
Marcelo Luis Orticelli

Superintendência Executiva

Ricardo Henriques

Implementação de Projetos

Maria Julia Azevedo Gouveia

Desenvolvimento e Conteúdos

Lucia Helena Couto

Gestão do Conhecimento

Mirela de Carvalho

Planejamento e Articulação Institucional

Tiago Borba

Administração, Finanças e Tecnologia da Informação

Fábio Santiago

ELABORAÇÃO DO MATERIAL

Coordenação

Roberta Oliveira

Produção de conteúdo

Eulalia Pinto Bonamini
Valquiria Allis Nantes

Colaboração

Alexsandro Nascimento Santos

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Coordenação

Marina Rosenfeld

Edição de textos

Fabiana Hiromi Shinkawa

Sumário

Apresentação	4
Introdução	5
Um pouco da nossa história	7
A fundamentação do projeto.....	8
Quem integra o projeto?	9
Capítulo 1 - Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem	11
Os conceitos que estruturam o Circuito de Gestão.....	12
Meta: o “farol” que indica aonde se pretende chegar	12
Controle social, participação e responsabilidades: a tríade para a eficiência. ...	15
Padrão básico: condições para exercer a autonomia	18
Circuito de Gestão como método de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem	20
Planejamento: meta, diagnóstico e plano de ação.....	20
Execução: mãos à obra	22
Monitoramento e Avaliação de Resultados	22
Correção de rotas/Replanejamento	23
Capítulo 2 - O papel do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG)	25
O papel do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG) na escola	27
Diretrizes para o trabalho de Apoio ao Circuito de Gestão	28
Perfil do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG).....	29
Funções de ACG	29
Atribuições em cada etapa do Circuito de Gestão	31
Capítulo 3 - Formas de atuação	34
Visita técnica.....	34
Roteiro de visita técnica	35
Sistemática de Monitoramento e Avaliação de resultados (SMA)	37
Reunião de Boas Práticas (RBP)	39
Considerações finais.....	40
Referências bibliográficas.....	41

Apresentação

O Instituto Unibanco tem o prazer de apresentar um dos módulos do percurso formativo, que foi desenhado para preparar e apoiar, com conhecimentos teóricos, técnicos e instrumentais, os agentes educacionais ligados ao cotidiano escolar. O objetivo é que esses profissionais atuem na implementação de um método de gestão escolar orientado para resultados de aprendizagem.

O foco em resultados de aprendizagem estabelece um farol no caminho da garantia do direito à educação de qualidade. A qualificação técnica da gestão possibilita às equipes escolares atuar com maior velocidade, segurança e precisão, fazendo com que todas as atividades tenham como propósito final assegurar o aprendizado dos estudantes.

Na elaboração dos materiais que integram o curso de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem do Instituto Unibanco, optamos por uma metodologia de trabalho que contempla a participação do público parceiro dos estados – os agentes públicos ligados às políticas educacionais. Sendo assim, a primeira edição deste material, embora agregue todo o conhecimento e a experiência institucionais acumulados pelo Instituto Unibanco ao longo desses anos, se apresenta como uma publicação, de certa forma, experimental, pois será concluída após a implantação da 1ª fase do processo formativo dos agentes públicos dos sistemas de ensino.

Essa escolha afirma a perspectiva de que somente a leitura do material e o encontro de formação, com as críticas e contribuições realizadas pelos gestores e supervisores educacionais, complementarão e consolidarão o conteúdo da publicação.

Esse posicionamento reitera o nosso compromisso de produção de bem público em alinhamento com as Secretarias Estaduais de Educação. Atuamos sempre em parceria com os gestores das redes estaduais, com o objetivo de construir soluções objetivas e aplicáveis às realidades das escolas públicas. Nosso desafio é aproximar virtudes de “mundos” diversos, aliando e adaptando conhecimentos e instrumentos de gestão que possibilitem a evolução dos indicadores educacionais relacionados ao Ensino Médio.

Dessa forma, esperamos que a leitura e discussão deste texto, durante o processo de formação, transformem-se em oportunidades de reflexão e contribuam para que os profissionais da educação nos estados parceiros possam garantir, com base em um conhecimento voltado para melhoria das práticas de gestão, o direito à aprendizagem dos nossos jovens.

Boa leitura! Boa formação!

Ricardo Henriques

Superintendente do Instituto Unibanco

Introdução

O projeto Jovem de Futuro tem como foco a gestão escolar voltada para resultados de aprendizagem. Foi concebido e desenvolvido pelo Instituto Unibanco para contribuir com uma educação pública de qualidade que garanta o acesso, a permanência e a conclusão dos jovens no Ensino Médio, proporcionando o aprendizado esperado no tempo adequado.

A principal proposta do projeto é o aperfeiçoamento da gestão escolar por entender que se trata de uma forma vital de organização e articulação de processos e recursos disponíveis, objetivando atingir metas com responsabilidades compartilhadas voltadas à garantia de acesso, permanência e aprendizagem na educação. Portanto, refletir juntamente com os agentes públicos, que fazem parte da rotina da escola, sobre os processos que compõem e organizam a gestão escolar e elaborar novas possibilidades de atuação é nossa intenção.

Apostamos que uma gestão escolar estruturada por processos e instrumentos objetivos é capaz de reduzir as desigualdades, valorizar a diversidade e incidir positivamente na aprendizagem dos estudantes, superando, assim, a lógica de que a escola também é agente de reprodução das desigualdades no país.

Como parte das iniciativas para auxiliar a transformação da realidade do Ensino Médio, foi elaborada uma formação para gestores e profissionais das Secretarias de Educação dos estados parceiros responsáveis pelo apoio à implantação desse modelo de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEpR) nas escolas.

O direcionamento de esforços no diálogo e formação junto aos gestores vem da nossa convicção de que a qualidade da gestão da educação em todas suas instâncias (Secretaria, Diretoria Regional e Unidade Escolar) tem um papel essencial na melhoria de uma cultura escolar voltada para o direito à aprendizagem dos estudantes e na orientação para políticas inclusivas e democráticas.

É a qualidade da articulação entre estas três instâncias de gestão: Secretaria Estadual de Educação, Diretoria Regional e Unidade Escolar, que propicia melhores condições para um maior aprendizado do jovem. A formação, dentro dessa lógica, pretende auxiliar a gestão da escola fazendo com que esteja mais conectada com as instâncias superiores e com as necessidades de sua realidade, em especial as da juventude que atende.

Isso acontece na medida em que o gestor se conscientiza de sua importância no desenvolvimento de melhorias da escola. Também é essencial assumir e revelar maior compromisso com o exercício de uma liderança que articula, incentiva e mobiliza, de forma democrática, a comunidade escolar.

Voltamos todos nossos esforços para a gestão escolar porque ela desempenha importante papel articulador, não somente para atender as metas e os delineamentos políticos-educacionais, mas para construir uma escola em que todos os jovens possam ter o seu direito de aprender garantido.

A relação atual entre o jovem e o Ensino Médio apresenta diversas fragilidades nesta etapa de ensino, como baixas expectativas e descrença na escola pública, o que se reflete nos altos índices de abandono escolar.

No Brasil, segundo dados do Censo Demográfico 2010, ainda temos muitos jovens fora da escola. Na faixa de 15 a 17 anos de idade, considera-

da ideal para a frequência ao Ensino Médio, apenas 83,3% dos jovens estão matriculados.

Esse e outros desafios nos convocam para a necessidade de pensarmos em caminhos que promovam mudanças nas práticas educacionais. Essa transformação só acontecerá com a reflexão e disposição de cada gestor em repensar suas práticas, de modo a orientá-las à aprendizagem, à valorização do jovem e à promoção da equidade.

Ao oferecer um curso de formação às equipes gestoras de contextos diversos, pretendemos contribuir para democratizar a qualidade da educação ofertada pela escola pública. Acreditamos que as unidades vulneráveis e com baixo desempenho, tendo maior qualificação da gestão, podem oferecer um ensino de qualidade aos jovens, ampliando suas perspectivas e deixando-os mais preparados para as necessidades da sociedade contemporânea.

A proposta de formação oferecida pelo Instituto Unibanco consiste em um curso composto por encontros presenciais intercalados com formações à distância, oferecidas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Além dos materiais impressos, cujo conteúdo serve de base para a formação, serão utilizados instrumentos e materiais/atividades complementares, tais como: exemplos de boas práticas, exercícios interativos de fixação de conteúdo, discussões sobre o tema trabalhado, sugestões de leituras e avaliações da aprendizagem.

A construção dos conteúdos dos Módulos de Formação acompanha a perspectiva da implantação na escola de um Circuito de Gestão constituído por quatro processos: Planejamento; Execução; Monitoramento e Avaliação; e Correção de rotas/Replanejamento, que ocorrem de forma interdependente. Na prática, esse ciclo contínuo subsidia o trabalho da gestão e promove um alinhamento dos processos e fluxos da escola.

O curso preza pela abordagem atitudinal, ou seja, trata dos comportamentos e atitudes coerentes com esse modelo de gestão escolar e traz propostas práticas de como aplicar os conceitos teóricos no cotidiano da escola. Ele está dividido em quatro módulos, compostos pelos temas que organizam o Circuito de Gestão, conforme mencionado:

Módulo 1 – Planejamento.

Módulo 2 – Execução.

Módulo 3 – Monitoramento e Avaliação de Resultados.

Módulo 4 – Correção de rotas/Replanejamento.

Para a implantação e o acompanhamento da GEpR, o projeto Jovem de Futuro solicita às Secretarias da Educação a disponibilização de profissionais que ofereçam apoio às escolas para que atinjam os objetivos e as metas propostos com base no trabalho estruturado pelo Circuito de Gestão. Esses profissionais terão como função o que denominamos de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG), exercendo assim um papel político e social no âmbito da Secretaria de Educação e do grupo de escolas que acompanha.

Para utilização desse método de organização que norteia a nossa proposta de GEpR, o Instituto Unibanco oferece a esses profissionais formação para que eles possam oferecer o apoio técnico necessário aos gestores no momento da implantação do projeto. Essa atuação técnica pressupõe postura democrática, domínio de procedimentos técnicos e pedagógicos que visam contribuir com a gestão e, conseqüentemente, na melhoria dos re-

sultados de aprendizagem. Além da participação nos quatro módulos de formação oferecidos aos gestores das escolas, esse profissional ACG conta, também, com um módulo específico para sua função e oficinas temáticas que lhe proporcionam subsídios teóricos e práticos relacionados ao dia a dia da gestão escolar, nas quais serão desenvolvidos exercícios reflexivos para troca de ideias e experiências.

O presente documento integra os elementos formativos do módulo destinado a esse profissional em especial, cuja atuação deve estar pautada no diálogo, na colaboração, na corresponsabilização e na cooperação. Seu conteúdo está organizado em três capítulos: no primeiro, são apresentados os principais conceitos e as posições que fundamentam o projeto Jovem de Futuro; no segundo, são abordados o papel e as atribuições do profissional que assume o apoio às escolas na implantação do Circuito de Gestão e no terceiro, são detalhadas algumas possibilidades de atuação desse profissional.

Esperamos que os saberes e as práticas aqui compartilhadas possam agregar qualidade ao fazer educativo de cada profissional comprometido com a obtenção de resultados voltados à efetivação da plena garantia do direito à educação.

Um pouco da nossa história

Para consolidar a opção pelo Ensino Médio, o Instituto Unibanco concebeu e implementou o projeto Jovem de Futuro em escolas das redes públicas de ensino de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Essa fase piloto, realizada de 2009 a 2011 em Minas Gerais e Rio Grande do Sul, consistiu em um período de testagem do modelo elaborado pelo Instituto. As escolas participantes, caracterizadas por baixos índices educacionais e alta heterogeneidade, receberam apoio técnico (formação, supervisão direta, materiais de apoio) e financeiro.

Ao final desse período, a avaliação de impacto realizada constatou que os alunos das escolas atendidas pelo projeto tiveram um avanço de aprendizado em Língua Portuguesa e em Matemática mais significativo do que os estudantes das instituições não participantes.

Além de permitir identificar os impactos positivos da proposta no aprendizado dos estudantes, essa primeira fase foi de extrema relevância, pois permitiu acumular experiências e detectar os ajustes necessários para sua disseminação em larga escala.

A segunda fase, realizada no período de 2012 a 2014, permitiu que o projeto Jovem de Futuro, integrado ao Programa Ensino Médio Inovador (ProEMI) do Ministério da Educação (MEC), fosse disseminado nas redes públicas de ensino estaduais do Ceará, Goiás, Mato Grosso do Sul, Pará e Piauí. Nessas unidades da Federação, a partir da parceria das Secretarias de Educação com o Instituto Unibanco e o Ministério da Educação, o programa consolidou-se como uma política pública para o Ensino Médio.

O percurso vivenciado nas duas fases iniciais do programa nos permitiu organizar e propor uma terceira fase do Jovem do Futuro, buscando aprofundar e ampliar o escopo das ações de gestão e de garantia dos direitos de aprendizagem dos jovens matriculados no Ensino Médio brasileiro.

A aposta programática atual tem as mesmas diretrizes que já demonstraram eficácia nas fases anteriores: uma gestão escolar estruturada e par-

ticipativa, com alta qualidade técnica, com compromisso de transformar a realidade social e orientada para resultados.

A fundamentação do projeto

A terceira e atual fase do projeto Jovem de Futuro é realizada junto às redes estaduais de ensino do Espírito Santo, do Pará e do Piauí. Está estruturada em oferta sistemática de apoio técnico, para que as escolas públicas desses estados desenvolvam Planos de Ação mais eficientes. Espera-se que a participação dos estados nessa nova fase do projeto auxilie as equipes gestoras na ampliação de seu olhar, de suas preocupações e intervenções no campo da infraestrutura física, da gestão de pessoas e da gestão de processos, com o propósito de produzir impactos efetivos na qualidade da oferta educativa.

Para alcançar impactos na qualidade da educação, por meio da aprendizagem dos estudantes, o projeto Jovem de Futuro utiliza o conceito de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEpR). A ideia fundamental parte do pressuposto de que toda organização deve contar com uma qualificação técnica e social da gestão, sobretudo aquelas voltadas para o interesse público. Nesse sentido, o projeto busca apresentar aos gestores escolares estratégias e instrumentos, para que seu trabalho se torne mais eficiente, criativo e produtivo.

Destacamos como principais ferramentas e processos de gestão: a mobilização e articulação de recursos técnicos, materiais e financeiros; a adoção de práticas de mensuração e melhoria do clima escolar, a divisão e compartilhamento de responsabilidades; a adoção de sistemas de informação voltados para o monitoramento, controle e avaliação das ações planejadas e a utilização de estratégias de comunicação para garantir ampla adesão da comunidade às ações da escola.

Para viabilizar as ações do projeto Jovem de Futuro, o Instituto Unibanco desenvolveu uma plataforma online de gestão de projetos das escolas e formação à distância. Atualmente, é composta pelo Sistema de Gestão de Projetos (SGP) e pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). O SGP permite às escolas construir os seus Planos de Ação, de forma alinhada às diretrizes da gestão escolar voltada para resultados, ou seja, de acordo com as necessidades identificadas pelo diagnóstico, com metas estabelecidas e as ações planejadas para o alcance dessas metas.

O registro do Plano no SGP também possibilita o acompanhamento da execução das ações e a identificação de desvios em relação ao que foi planejado. Além disso, facilita o diálogo a distância com membros das Secretarias de Educação.

Por meio do AVA, são disponibilizados aos professores das escolas envolvidas cursos à distância das Metodologias Jovem de Futuro. São estratégias educacionais elaboradas a partir de necessidades detectadas no cotidiano escolar. Elas buscam fomentar ações, projetos e trabalhos de forma interdisciplinar; ajudam corrigir dificuldades e fragilidades específicas encontradas nas escolas; articular a comunidade escolar, visando a sustentabilidade e a obtenção de resultados; e potencializar ações já existentes na escola.

Existem dois tipos de Metodologias:

- **Pedagógicas:** contribuem para o processo de ensino e aprendizagem. São elas: Entre Jovens, O Valor do Amanhã na Educação, Jovem Cientista, Introdução ao Mundo do Trabalho e Entendendo o Meio Ambiente Urbano;
- **De Mobilização e Articulação:** voltadas para a realização de ações que fomentem a participação da comunidade no ambiente escolar e fortaleçam as relações com o entorno. São elas: Agente Jovem, Superação na Escola, Fundos Concursáveis, Monitoria e Campanha Estudar Vale a Pena.

Para aplicar as Metodologias no ambiente escolar, o grupo gestor, a partir do seu diagnóstico, opta no Plano de Ação por quais metodologias (das que estiverem disponíveis naquele momento) irá utilizar, recebe o material impresso e inscreve professores para participarem de formações a distância, realizadas pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Quem integra o projeto?

O Jovem de Futuro, nesta fase, intensificou a análise sobre a ação e os desafios das Secretarias Estaduais de Educação com vistas a garantir maior aderência das estratégias de implementação, o que resulta na ampliação do número de profissionais que passam a integrá-lo.

No processo de implementação do Jovem de Futuro, o Instituto Unibanco disponibiliza assessoria técnica com o propósito de gerar insumos, organizar procedimentos e estratégias, além de criar dispositivos para que os gestores e equipes técnicas apropriem-se do método e superem os desafios operacionais. Além disso, constitui uma equipe local que tem como função realizar a gestão da implementação e da aprendizagem, partilhando as dificuldades e conquistas do cotidiano com a Secretaria Estadual de Educação e, dessa maneira, agregar organicidade as ações.

As Secretarias Estaduais de Educação constituem um grupo na unidade central liderado pelo responsável pelo Ensino Médio que tem o desafio de apropriar-se do método do Circuito de Gestão, além de definir e acompanhar o conjunto de profissionais cuja tarefa é apreender e implementar o Jovem de Futuro na rede de escolas.

O Jovem de Futuro prevê como público privilegiado das formações os gestores da unidade escolar (uma dupla) e o profissional que tem a função de supervisão (intermediário entre a escola e a unidade regional e central da Secretaria de Educação). Esses profissionais são os “operadores” do projeto na ponta. Aos profissionais com a função de supervisão cabe o acompanhamento de um grupo de escolas, para que possam orientá-las na implementação do método de gestão escolar com foco em resultados de aprendizagem.

Com o apoio desse supervisor, os gestores, em seu desafio de garantir que os jovens aprendam, implementam o Circuito de Gestão de forma a envolver e mobilizar toda a comunidade escolar. Para tanto, esses agentes públicos precisam considerar o conjunto de saberes e atores presentes em cada unidade escolar, especialmente o corpo docente, que precisa ser mobilizado e profundamente envolvido num processo de intensificação do aprendizado dos jovens.

A despeito das especificidades assumidas pela função em cada rede, o supervisor tem se mostrado um agente potente para influenciar tanto o universo escolar quanto a unidade regional/central na organização e priorização de demandas. No âmbito do projeto Jovem de Futuro, a supervisão escolar, historicamente em funcionamento nas Secretarias de Educação, ganha uma nova dimensão em cada estado.

O projeto inclui uma nova atribuição no escopo de atuação desse profissional de supervisão: o acompanhamento da implementação do método de gestão orientada para resultados nas escolas acompanhadas, denominado Circuito de Gestão. Em outras palavras, o profissional de supervisão é formado para orientar o gestor da unidade escolar no uso dessa metodologia e no registro das ações. Ao mesmo tempo, também realiza o registro do processo, permitindo interlocução qualificada com a equipe regional/central.

Assim, evidencia-se que a atribuição de acompanhar e controlar a implementação do Circuito de Gestão nas escolas é um elo de alta relevância na implementação do Jovem de Futuro. Nesse sentido, o profissional responsável por esse processo é fundamental para o sucesso das ações.

Capítulo 1

Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem

As múltiplas desigualdades observadas na sociedade brasileira também estão presentes no cotidiano e nas práticas das escolas públicas do país e nos resultados de aprendizado dos estudantes (OLIVEIRA, 2013; SOARES e ALVES, 2003). Entre as diversas variáveis relevantes para compreender – e influenciar – essa realidade, entendemos que a gestão escolar é elemento essencial e estruturante.

A Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem (GEpR) proposta pelo Instituto Unibanco preconiza a integração de diferentes processos e ferramentas de gestão, tais como: a mobilização de recursos; a divisão de responsabilidades; a adoção de sistemas de informação voltados para o monitoramento; o controle e avaliação; a adoção de práticas capazes de melhorar o clima escolar e a utilização de estratégias de comunicação para garantir ampla adesão da comunidade às ações da escola. Trata-se de uma dimensão que tem como método o que denominamos Circuito de Gestão, que é aplicável à realidade escolar em sua diversidade e multiplicidade.

Uma das diretrizes norteadoras dessa proposta é o compromisso com o rigor técnico nas atividades de gestão planejadas e implementadas na escola. Isto é, os processos de trabalho devem ser baseados em procedimentos que possibilitem um diagnóstico preciso que possa subsidiar um planejamento consistente e uma execução eficaz e eficiente.

Todo o esforço da gestão deve estar voltado para o alcance das metas pactuadas pela e para a escola, tendo como princípio a melhoria da aprendizagem de todos os estudantes e a redução das desigualdades de aprendizagem e a valorização das diversidades que compõem o contexto.

É importante ressaltar que a busca por resultados não pretende reduzir a complexidade do processo educacional¹ a um mero indicador de uma suposta qualidade, muitas vezes, não reconhecida pelos sujeitos da ação educativa e sujeito à manipulação. Da mesma maneira, a adoção do rigor técnico, por meio de procedimentos muitas vezes padronizados, não busca diminuir a autonomia ou burocratizar as atividades cotidianas da escola.

Muito pelo contrário, o foco em resultados estabelece um farol no caminho da garantia do direito à educação de qualidade, demonstrando qual é o objetivo realista, mas também ousado e transformador que a escola deve buscar. Organizar processos para dirimir obstáculos na busca de resultados que expressem a maior “missão” da escola – a garantia do direito de aprender dos estudantes – é possivelmente o caminho para a redução das disparidades enfrentadas dentro dela.

O rigor técnico na realização das atividades de gestão deve ajudar as equipes escolares a atuarem com maior velocidade, segurança e precisão, fazendo com que todas as atividades, de modo eficiente, voltem-se para a garantia do aprendizado dos estudantes.

¹Esse complexo processo educacional envolve desde as questões sociais presentes nos diferentes contextos em que nossas escolas estão instaladas até as dinâmicas cotidianas da relação professor-aluno, passando pela relação das famílias e dos jovens entre si e com a escola.

Com sincronia de esforços, espera-se formar os estudantes com uma aprendizagem que atenda às suas expectativas pessoais e às necessidades da sociedade contemporânea, compartilhando valores de tolerância, solidariedade e democracia.

A proposta do Circuito de Gestão, aprimorada com base em nossa experiência com os diversos parceiros nos estados, é uma metodologia organizada com foco em uma dupla dimensão do compromisso de qualidade: a dimensão técnica e a social. Sua implementação prevê a ação de um profissional articulador e mobilizador da melhoria dos processos de gestão escolar que, embora seja do quadro da Secretaria, não pertença ao quadro de profissionais diretamente ligados à escola. No desenho metodológico, esse profissional é responsável pela tarefa de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG), a ser implementada na escola.

Fazem parte da dimensão técnica do Circuito de Gestão as seguintes ações: mobilizar agentes públicos e posicioná-los de forma estratégica para um apoio estruturado junto às escolas, a fim de que elas possam organizar e definir seus planos de trabalho e assim alcançar suas metas e realizações planejadas. Tratada de forma correta, essa dimensão técnica poderá auxiliar as equipes na organização e boa estruturação de seu trabalho. Os processos baseados em um rigor metodológico trazem os resultados pretendidos e legitimam os profissionais, fortalecendo assim a instituição e seu bem público.

Os conceitos que estruturam o Circuito de Gestão

Meta: o “farol” que indica aonde se pretende chegar

Aonde se pretende chegar? Em quanto tempo? A escola deve ter clareza dessas respostas. A descrição adequada e assertiva do resultado final, almejado pelas instituições de ensino e pelos órgãos centrais da educação, configura-se como o primeiro passo de uma Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. A meta deve ser estabelecida a partir de uma visão realista e, ao mesmo tempo, ousada, com a crença de que é possível transformar a realidade de aprendizado dos estudantes por meio de um uso eficiente do que a escola tem a seu dispor.

É fundamental que haja uma discussão e apropriação das metas pela equipe e pela comunidade escolar.

Sem isso, pode ocorrer uma série de consequências negativas em toda a continuidade do Circuito de Gestão: a escolha de estratégias inadequadas para alcançar as metas; desperdício de recursos; insatisfação e confusão nos fluxos de trabalho da equipe; monitoramento e avaliação do trabalho realizado insatisfatórios e, conseqüentemente, obstáculos adicionais à garantia do direito de aprender que cada jovem possui.

Além dessas, outra consequência indesejada pode se manifestar na relação da escola com sua comunidade e na relação da escola com a sociedade mais ampla: sem clareza de aonde a escola pretende chegar, é praticamente impossível garantir a transparência necessária ao acompanhamento e controle social da eficácia da escola. Diminui-se a qualidade da percepção e da compreensão por parte das famílias dos estudantes, da comunidade e da sociedade como um todo sobre o quanto a escola tem (ou não) cumprido as

expectativas a respeito do seu funcionamento.

Por isso, é indispensável indicar de maneira concreta e objetiva o que significa promover o aprendizado esperado. Tal clareza é de suma importância ao acompanhamento da sociedade, à mobilização dos pais e à manutenção do foco no objetivo traçado, o aprendizado.

A meta é o ponto aonde se quer chegar. Ela é composta por um objetivo, o prazo no qual se pretende atingi-la e um indicador para mensurá-la. Avaliar o cumprimento de uma meta é verificar se o indicador escolhido alcançou o estágio desejado no tempo previsto. Portanto, é chegar mais perto do cumprimento do direito previsto.

O principal exemplo de indicador educacional (e de meta) é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb). Criado em 2007, o Ideb foi desenvolvido para ser um indicador que sintetiza informações de desempenho em avaliações de larga escala (Prova Brasil ou Sistema de Avaliação da Educação Básica - Saeb) e o fluxo escolar (resultante do cálculo de alunos aprovados, reprovados e que abandonaram a escola)².

Esses dois indicadores específicos (rendimento e fluxo) formam um indicador único, expresso numa nota que varia entre 0 e 10. O Ideb permite a uma determinada escola ou rede de ensino acompanhar seu desempenho ao longo do tempo, além de possibilitar a comparação entre as redes de ensino ou entre as escolas de uma mesma rede.

Com a criação do Ideb, o Brasil pode estabelecer metas nacionais a serem atingidas até 2022 por estado, município e por cada unidade escolar do Ensino Fundamental. Como no Ensino Médio, a prova que compõe o Saeb é realizada por amostragem, muitos estados desenvolveram, com base na mesma lógica dos exames do Saeb, seus próprios sistemas de avaliação cujos testes são aplicados para todos os estudantes. Desse modo, nesses estados, é possível estabelecer metas para esse nível de ensino por unidade escolar e assim acompanhar a evolução do aprendizado dos estudantes.

Os dados sistematizados a partir desses sistemas estaduais de avaliação, fornecem um conjunto importante de informações sobre os resultados alcançados com os esforços empreendidos até agora, bem como outros dados relevantes da realidade educativa do estado. Orientam, assim, o planejamento da gestão educacional em diferentes instâncias: nos órgãos centrais, nos órgãos intermediários do sistema e na gestão de cada escola e de cada sala de aula.

Além dos dados referentes ao desempenho e ao rendimento, os sistemas produzem informações específicas sobre alunos, professores, diretores e a própria escola. Dessa forma, é possível realizar cruzamentos, comparações e outras análises que ajudem a caracterizar diversos contextos.

Apesar de ser reconhecido, nacional e internacionalmente, como um indicador bastante cuidadoso para mensurar os resultados das políticas educacionais, o Ideb e os índices que adotaram sua lógica nos estados e em alguns municípios ainda são alvos de críticas de alguns setores da sociedade.

A multiplicidade e a complexidade que compõem o processo educati-

²FERNANDES, Reynaldo. *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb): metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, Estados, Municípios e escolas*. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_sao_as_metas/Artigo_projecoes.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2015.

vo dificilmente serão traduzidas com exatidão em um dado numérico. Porém, mesmo não dando conta de todos os elementos que integram o longo trajeto de ensino-aprendizagem, e a complexidade do ambiente escolar, a leitura dos dados que o Ideb produz geram possibilidades de análises extensas e pode sempre ser aprimorada à luz da diversidade que compõe cada unidade escolar. Essa evolução, no entanto, só é possível a partir da plena e constante utilização das informações. A produção de críticas sólidas e propostas coerentes de aperfeiçoamento só se dão a partir da devida apropriação do indicador.

Vale destacar ainda que a composição do Ideb, de certa forma, ao utilizar dados referentes à aprovação dos estudantes, contempla as outras disciplinas que organizam as áreas de conhecimento. Pode-se afirmar que uma elevada taxa de reprovação, muito provavelmente, significa um baixo nível de aprendizado em outras disciplinas, além de Matemática e Língua Portuguesa.

O Ideb é uma parte fundamental das políticas destinadas à geração de qualidade e promoção da aprendizagem. O indicador já acumula quase 10 anos de história e, conforme mencionado anteriormente, deve estar em constante processo de aprimoramento. É importante reconhecer, no entanto, a limitação das políticas públicas, que dificilmente conseguem contemplar a totalidade dos elementos que compõem um determinado fenômeno social. A implementação das políticas implica escolhas complexas, que determinarão alguns focos em detrimentos de outros.

Para a promoção da efetividade esperada no campo educacional, essas escolhas precisam ser rigorosas, prevendo de maneira segura quais são as vantagens e as desvantagens de cada opção. Nesse contexto, a importância do ponto de chegada ganha ainda mais centralidade. É essencial estabelecer aonde se pretende chegar, para que sejam estudados os melhores caminhos a serem trilhados e as escolhas que deverão ser feitas nesse processo.

Nós, do Instituto Unibanco, reforçamos o papel estratégico desempenhado pelo Ideb e demais indicadores construídos na mesma lógica por estabelecer um objetivo a ser perseguido por toda sociedade brasileira. Tais índices dão consistência às tomadas de decisão ao disponibilizar uma rica base de informações, a partir da qual é possível produzir análises determinantes para melhoria do processo de ensino-aprendizagem e na formulação das políticas educacionais.

Também precisamos avançar nos usos pedagógicos dos dados quantitativos e qualitativos fornecidos pelas avaliações educacionais. Trata-se de um desafio importante e um elemento central do processo de planejar e gerir uma escola comprometida com os resultados de aprendizagem.

Por compreender as potencialidades do Ideb e de estratégias semelhantes a ele, o Instituto Unibanco oferece assessoria técnica às Secretarias parceiras na elaboração de metas voltadas ao Ensino Médio para cada escola, com a finalidade de possibilitar um trabalho mais qualificado, por parte da gestão escolar, no acompanhamento e no monitoramento com vistas ao alcance do índice do estado.

Outro aspecto importante a ser mencionado é que a representatividade dos índices de avaliação produzidos pelos diferentes sistemas está relacionada à participação dos estudantes no exame e ao grau de sua dedicação na realização das provas. Por essa razão, consideramos imprescindível discutir com os jovens o sentido das avaliações de larga escala, a importância da presença deles e da dedicação no dia do exame, bem como as finalidades e usos

posteriores que serão realizados com base na sistematização dos resultados.

O Instituto apresenta esses elementos para a reflexão dos gestores e dos técnicos das Secretarias por considerar que este é um debate estratégico para os rumos da educação brasileira. As metas de aprendizagem (rendimento) e fluxo escolar (aprovação/reprovação) são fruto de um acordo nacional em torno da necessidade de criarmos mecanismos de controle interno e também de controle social da qualidade da educação brasileira.

A relevância desse movimento foi, mais uma vez, reconhecida na elaboração do novo Plano Nacional de Educação (PNE), que reafirmou e ampliou as metas propostas anteriormente no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Para o Ensino Médio, o PNE estabelece como meta de aprendizagem alcançar o Ideb igual a 5,2 até 2021. Estados e municípios precisam convergir seus planos e ações para a meta nacional. É a partir dessa coerência e convergência que o Brasil conseguirá unir suas energias e apontá-las para a meta que pretende alcançar.

Assim, não é aceitável que uma determinada rede de ensino ou uma determinada escola, por sua decisão e por considerar insuficiente o modelo disponível, simplesmente, ignore esse amplo esforço. A convergência de ações foi definida por meio de amplo debate social que resultou num plano a ser executado nos próximos 10 anos, o PNE.

Controle social, participação e responsabilidades: a tríade para a eficiência.

A educação é um direito social, realizado a partir da articulação de esforços do Estado, da família e da sociedade. Nesse sentido, é imprescindível que reconheçamos que a educação é um tema de interesse público. Por força desse reconhecimento, precisamos estar atentos às formas como as famílias dos estudantes, suas comunidades e a sociedade em geral participam, acompanham e realizam o controle social das políticas educacionais e do trabalho cotidiano da escola.

Vivemos em uma sociedade com uma história democrática ainda recente. Nesse sentido, é bastante forte ainda a prevalência de modos autoritários de relação entre o Estado e a sociedade. Especialmente nas políticas educacionais, é preciso que estejamos comprometidos com a superação dessa herança e com a construção de práticas educativas e de processos de gestão que estimulem a participação dos pais dos alunos e da comunidade em geral.

A transparência na gestão, o estímulo e a mobilização da participação comunitária e o fortalecimento do controle social na educação são, em si, positivos porque ampliam a qualidade da nossa democracia. Além desse valor intrínseco, esses mecanismos ainda podem contribuir para uma maior eficácia dos processos de monitoramento do trabalho cotidiano da escola. Permite ainda a identificação mais ágil de eventuais desvios

O que significa controle social

O conjunto dos recursos materiais e simbólicos de que uma sociedade dispõe para assegurar a conformidade do comportamento de seus membros a um conjunto de regras e princípios prescritos e sancionados.

BOUDON, Raymond; BOURICAUD, François. *Dicionário crítico de sociologia*. 2. ed. São Paulo: Ática, 2001, p. 101.

de rota, de práticas que comprometam o sucesso das aprendizagens dos estudantes ou desrespeitem o direito fundamental a uma educação de qualidade. Envolver todos os atores para o cumprimento das tarefas, além de um exercício de aprendizagem cidadã, é uma estratégia de eficiência e comprometimento junto aos resultados pretendidos.

Apresentar e discutir com a comunidade escolar as metas definidas pelos indicadores externos (Ideb e seus semelhantes) e também as metas definidas com base na discussão e no planejamento interno das equipes é um convite importante que devemos fazer às famílias e às comunidades com as quais compartilhamos o território.

Apenas mediante a comunicação adequada e assertiva das metas estabelecidas para cada unidade escolar que os pais e a sociedade em geral podem construir um parâmetro para as suas expectativas quanto ao que a escola pode realizar. A comunicação também desempenha papel fundamental na mobilização da comunidade, mantendo-a informada do andamento das ações e dos compromissos assumidos.

Outra característica de uma gestão democrática e aberta ao controle social é a transparência na utilização dos recursos. Ela também se materializa na ampliação e no fortalecimento das instâncias de decisão democrática que envolvem os alunos (o Grêmios Escolares, por exemplo) e a comunidade mais ampla (o Conselho de Escola e a Associação de Pais e Mestres).

Se ampliarmos nosso olhar para o âmbito da gestão das redes de ensino, outras instâncias são possíveis: o Conselho de Acompanhamento e Controle Social do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), os Conselhos Municipal e Estadual de Educação e outros mecanismos de controle social das políticas educacionais.

Especificamente no que diz respeito aos estudantes, é preciso ressaltar a necessidade de investir numa escuta mais atenta de sua voz na escola e nas redes de ensino. Enquanto público-alvo das ações educacionais, é fundamental assegurar ao estudante espaço para que ele possa apresentar sua avaliação sobre a educação ofertada, assim como trazer ideias e reflexões sobre como é possível melhorá-la e conectá-la às suas expectativas.

Os métodos para efetivar a escuta e a participação do jovem são muitos, e dependendo do contexto poderão ser usados com maior frequência. O importante é conseguir que, ao longo do processo, sejam garantidos ao jovem espaços de ações ativas, ao invés de reativas, tornando-os coautores reais da construção da educação escolar disponibilizada.

Por meio do controle social, é possível evitar práticas intencionalmente adotadas com o objetivo de gerar distorções no Ideb. Dentre elas, estão a priorização dos conteúdos de Língua Portuguesa e Matemática em detrimento dos demais componentes do currículo e a seleção dos melhores alunos para a realização das provas, visando, exclusivamente, a elevação da nota do Ideb ou na avaliação estadual.

Não há técnica ou processo isento da possibilidade de uso inadequado. O desenvolvimento das técnicas pode prever possíveis distorções, mas é a partir dos instrumentos de controle social disponibilizados que é possível verificar, inibir e alertar sobre possíveis desajustes.

É neste contexto que o princípio de Gestão Democrática não deve se au-

sentar. Dialogando com Lück,

Por fim, como pressuposto do sistema democrático, o contraditório tem “[...] participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões (Lück, Siqueira, Girling e Keith, 2008), ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva”. (LÜCK, 2009, p.71)

o seu espaço garantido no debate público. Via instrumentos legais, novos projetos e propostas de metas podem ser apresentados, assim como medidas de aperfeiçoamento do instrumento estabelecido, além das liberdades de expressão e manifestação garantidas constitucionalmente.

O que não contribui para o debate público é a rejeição *a priori* das políticas. Como coloca Lück,

Parte da rejeição e resistência à meta também decorre da maneira como

“[...] em nome de uma ação democrática e autônoma, muitos membros de unidades sociais, porém revelando um entendimento inadequado da questão, apresentam ressentimento e resistência contra toda e qualquer norma que possa estabelecer ordem e direcionamento ao trabalho conjunto e à qual devam atender. [...] A gestão educacional cultiva relações democráticas, fortalecendo princípios comuns de orientação norteadores de construção da autonomia competente, que se garantem a partir do estabelecimento e cumprimento de normas, leis, princípios e diretrizes comuns. Estas, quando entendidas em seu sentido e espírito pleno, são vistas em seu potencial de inspiração para dar unidade e organicidade ao conjunto das ações sociais. Porém, entendidas obtusamente em sua letra apenas, são percebidas como limitadores e cerceadoras, daí por que inadequadamente rejeitadas.” (LÜCK, 2006, p.45).

é distribuída a responsabilização sobre o resultado. É preciso reconhecer o desequilíbrio atual dessa divisão de responsabilidades. O esforço necessário para alcançar o resultado esperado recai praticamente todo sobre as escolas, seus professores e diretores.

É amplamente sabido que o histórico e contexto socioeconômico familiar, a estrutura e apoio disponibilizados pelos órgãos centrais são fatores relevantes para o desempenho dos estudantes. A responsabilidade, na nossa visão, deve ser compartilhada, com os seus devidos pesos, entre governo, escolas e famílias, conforme determina a Constituição brasileira.

Para superar esse problema, o Instituto está desenvolvendo um método que permite que a meta seja fracionada entre esses diferentes fatores. Escola e Secretaria de Educação terão dentro da meta de cada instituição de ensino sua

responsabilidade, calculada com base em fatores que estão sob sua alçada. O índice refletirá o Ideb e poderá servir de comparação e para análise histórica.

Padrão básico: condições para exercer a autonomia

Apresentada a importância das metas para a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem proposta pelo Instituto Unibanco, é preciso entender de que maneira o rigor técnico, baseado em procedimentos e padrões, viabiliza o alcance dos resultados estipulados.

No contexto brasileiro, logo que são anunciados termos como *padronização* ou *protocolos/procedimentos* no campo da educação uma série de argumentos em defesa da autonomia da escola, prevista legalmente, é acionada para se opor a eles. A percepção mais comum é a de que a autonomia escolar seria o avesso da adoção de parâmetros comuns de trabalho, de padrões mínimos para procedimentos ou de protocolos básicos de atuação.

Superar essa dicotomia é urgente. Em primeiro lugar, porque a oposição entre *autonomia* e definição de *procedimentos/padrões de funcionamento* não é verdadeira. A autonomia – quer no plano individual, quer no plano organizacional – é o resultado de uma construção, de um amadurecimento do sujeito ou da organização, que lhe permite realizar as melhores escolhas possíveis tanto no plano pessoal (no caso do sujeito) quanto institucional (no caso das organizações).

Pensar a autonomia escolar é pensar no fortalecimento da capacidade técnica e política da escola em cumprir sua função social. Assim, a autonomia da escola só faz sentido quando colocada a serviço da melhoria da oferta educativa sob sua responsabilidade. Em outras palavras, a autonomia da escola não constitui uma licença para que sua equipe faça o que quiser, mas para que ela realize, da forma mais qualificada, a tarefa de ensinar.

Não significa abrir mão da autonomia reconhecer e adotar soluções que já se demonstraram eficazes em contextos semelhantes; estabelecer e adotar padrões de funcionamento institucional; respeitar e validar, na experiência, protocolos e percursos de atuação para situações rotineiras e para o desenvolvimento de ações estratégicas. Essas ações, na verdade, ampliam a autonomia. É escapar do *improviso* excessivo; é libertar-se da lógica da emergência e reunir condições para assumir, de fato, os rumos institucionais que se deseja.

Por força dessa falsa dicotomia, criamos uma situação em que boas ideias e métodos de trabalho que comprovaram eficácia em determinados contextos – e que poderiam provocar os mesmos efeitos positivos em contextos semelhantes – não são transformadas em roteiros de ação compartilhados por todos. Ao mesmo tempo, soluções e caminhos que já se mostraram danosos para a gestão das práticas educativas são repetidos porque não foram objetos de uma análise que os caracterizasse como contraindicados para aquele contexto.

Além disso, esse mesmo raciocínio equivocado que opõe autonomia e criação de procedimentos e protocolos comuns de trabalho impede que um conjunto de soluções de distintos contextos possa ser descrito e analisado de forma a gerar um procedimento generalizável nas mais diversas realidades escolares.

A autonomia se torna, assim, mal compreendida, sendo um obstáculo para o desenvolvimento profissional dos gestores e para a promoção da me-

lhoria da qualidade da educação.

Ainda existe pouco conhecimento sistematizado sobre os percursos mais indicados para as escolas, de diferentes contextos, lidarem com desafios que são frequentes há muito tempo e que, por isso, já deveriam ter sido objeto de estudo com vistas a estabelecer e adotar respostas eficazes para sua superação.

Em outros campos profissionais (como o Serviço Social e a Saúde), os protocolos já são parte das políticas públicas, descrevendo a atuação desejável e padronizada do profissional em cada situação com base na disponibilidade de recursos e nos contextos em que atuará. Na área de educação, a resistência a esse tipo de caminho ainda é bastante forte. É preciso considerar o quanto isso tem custado em termos de resultados de aprendizagem.

A utilização de procedimentos, para democratizar as soluções já testadas e com potencial de generalização, confere agilidade e segurança às ações da gestão escolar e torna relativamente previsíveis seus desdobramentos. Ainda que se considere a singularidade inerente a cada unidade escolar, os protocolos de trabalho se pautam naqueles aspectos que sofrem pouca ou nenhuma variação e, portanto, não desrespeitam nem deixam de considerar a especificidade de cada escola, equipe e comunidade.

Dessa forma, entendemos a padronização de procedimentos exitosos como elemento essencial da gestão escolar para resultados de aprendizagem. Por meio de procedimentos que precisam ser realizados seguindo processos determinados, os gestores encontram soluções para demandas que já foram enfrentadas por outras escolas e que criaram respostas que podem ser re- aplicadas, pois comprovadamente funcionam. Sua ampla utilização significa aplicar uma tecnologia que promove eficiência em prol do aprendizado dos estudantes. Com isso, é criado um movimento de fortalecimento institucional em que prover o bom serviço público dinamiza suas equipes, legitimando-as no exercício de suas funções.

Os protocolos possibilitam também aos profissionais de educação tempos e espaços de “respiros” para refletirem e criarem soluções para problemas que até então pareciam ser exclusivamente seus, mas que são compartilhados por muitos. Soluções essas que, apresentando resultados positivos, podem se configurar em um novo protocolo.

Os procedimentos padronizados demonstram o foco dos órgãos centrais em buscar, sistematizar e democratizar soluções, assim como permitem às escolas espaço para inovarem e alcançarem, de modo eficiente, padrões básicos de qualidade a todos.

Nossa proposta de uma Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem, ao prever a utilização de protocolos padronizados, não fere o princípio constitucional da autonomia escolar. Segue uma lógica estruturada por instrumentos rigorosos e coerentes com a realidade da escola pública brasileira. O objetivo é contribuir para o devido sentido de conjunto do sistema e dar condições para que as escolas atuem de maneira segura e autônoma, a partir do momento que alcançam o mínimo necessário para garantir o aprendizado esperado dos estudantes.

Circuito de Gestão como método de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem

A concretização da GEpR só será efetiva se seguir a execução de um método que garanta ao gestores escolares a precisão e o rigor necessários para lidar com a complexa realidade cotidiana, identificando seus problemas e potencialidades. Ao mesmo tempo, o rigor precisa dialogar de maneira coerente com o processo pedagógico da educação pública brasileira, garantindo espaços de participação e constante formação da equipe envolvida.

Para isso, desenvolvemos uma metodologia de gestão escolar denominada Circuito de Gestão, inspirada nos princípios e nas propostas do chamado ciclo PDCA (*Plan - Do - Check - Act*) e adaptada à realidade educacional pública brasileira. O pressuposto fundamental do PDCA é a integração dos processos e das ferramentas de gestão, tendo quatro etapas: o Planejamento; a Execução; o Monitoramento e avaliação e a Correção de rotas/replanejamento.³

Para o Circuito de Gestão, essas etapas são semelhantes e adaptadas às necessidades e especificidades do espaço e da lógica escolar. O método é coerente com o calendário escolar brasileiro, tendo ainda como preocupação os ciclos de governo. Com base nele, esperamos que a escola consiga construir, executar e acompanhar um Plano de Ação efetivo, realista, ao mesmo tempo transformador, sempre tendo em vista o alcance das metas de aprendizagem estabelecidas.

Para alcançar maior efetividade na implementação da metodologia do Circuito de Gestão nas escolas, é fundamental um acompanhamento sistemático do processo. Para isso, propomos que cada Superintendência/Diretoria Regional tenha um profissional responsável por desempenhar essa função que denominamos de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG) das escolas.

Cabe a ele garantir o pleno funcionamento do Circuito de Gestão, orientando, acompanhando, monitorando e intervindo quando necessário. O método está a serviço de um fim: assegurar a aprendizagem dos estudantes por meio do envolvimento de todas as forças que constituem a escola. Sua execução, portanto, não se configura como um fim em si mesmo. O Circuito possibilita identificar as causas que estão gerando determinado nível de aprendizado e orientar a elaboração de ações efetivas que contribuam para o alcance das metas estipuladas. Os capítulos 2 e 3 desta publicação tratarão das características deste profissional responsável por orientar a implantação desse método nas escolas.

Apresentamos a seguir, em linhas gerais, as etapas que compõem o Circuito de Gestão. Elas serão detalhadas com maior profundidade nos módulos de formação seguintes.

Planejamento: meta, diagnóstico e plano de ação

Como já abordamos, a meta estabelecida é a principal referência que cada rede precisa perseguir. Definida pela Secretaria de Educação com apoio do Instituto Unibanco, ela é desdobrada para cada escola e serve como norte para a construção das suas ações. Coerente com a temporalidade da escola, objetivos anuais devem ser determinados.

³MURICI, Izabela; DIAS, Maria. *Gestão para resultados na educação*. [s. l.] Falconi, 2013.

A definição das ações para alcançar a meta deve ser precedida pelo diagnóstico da escola, que permite traçar um retrato do ponto do qual a escola parte. É nela que a escola identifica, entre outros aspectos, qual seu atual nível no Ideb, qual a trajetória percorrida até ali, como o indicador está posicionado em relação às escolas da mesma regional, estado e, inclusive, do país. Nessa análise, a instituição de ensino também precisa estudar os principais fatores socioeconômicos do contexto em que está inserida e que podem influenciar em seu resultado educacional. Dados internos também devem fazer parte do diagnóstico: avaliações internas, corpo docente, pessoal de apoio, frequência geral dos funcionários, etc.

A participação configura-se como uma estratégia bastante relevante para o trabalho de diagnóstico. As diferentes visões de professores, alunos, pais e comunidade podem trazer elementos decisivos para uma análise completa e precisa.

Produzido o diagnóstico, a escola identifica quais são as possíveis causas dos problemas que estão prejudicando seu desempenho e dimensiona o tamanho do desafio que está colocado: qual a velocidade e intensidade que deverão ser empregadas para alcançar a meta?

No processo, dentre todas as possíveis causas levantadas, deverão ser identificadas as que mais impactam os resultados e devem ser atacadas prioritariamente. Denominamos essas causas de “causa raiz”.

Com todas as hipóteses levantadas, é hora de construir as ações necessárias para superar os problemas e organizar sua execução no tempo. Para isso, é elaborado um Plano de Ação, no qual são elencados prazos e responsáveis para cada uma das atividades, assim como possíveis custos.

O rigor e a precisão são elementos essenciais para a construção do Plano de Ação. Contudo, é preciso encontrar o equilíbrio para que o esforço de detalhamento das ações não gere um desvio no trabalho do gestor da equipe da escola, fazendo-os perder o foco no aprendizado dos estudantes. Assim, cada escola precisará entender, diante de sua realidade, qual o melhor ponto de detalhamento.

Por fim, o Plano terá maior aderência quanto mais o processo de elaboração e pactuação das etapas e atividades envolver a comunidade escolar (professores, estudantes, pais, etc.). Como coautores, os participantes também serão corresponsáveis pela sua execução. Como explica Lück:

À medida que vigora na escola o entendimento de que ela é uma criação definida, pronta e acabada de um sistema maior, que determina seu funcionamento, e sobre o qual seus membros não têm nenhum poder de influência, ou o têm muito pouco, esses membros consideram, da mesma forma, que pouca ou nenhuma responsabilidade têm sobre a qualidade de seu próprio trabalho. [...] Sabe-se, por outro lado, que em organizações que constroem em conjunto uma realidade educacional proativa, empreendedora e orientada para a constituição da pedagogia do sucesso apresentam como característica a superação desse entendimento limitado e a formulação do entendimento de que cada um faz parte da organização e do sistema educacional como um todo, e de que a construção é realizada de modo interativo entre os vários elementos (LÜCK, pp. 70 e 75, 2006)

Execução: mãos à obra

É hora de pôr em prática as ações planejadas. Para isso, todos os integrantes precisam ter clareza dos seus papéis e sobre o que precisa ser executado. Essa clareza decorre da qualidade e da integração promovida no processo de planejamento. Porém, mesmo um planejamento de muita qualidade precisa de um gestor exercendo intensamente o papel de liderança durante a execução. Três ações principais devem orientar o foco de atuação do líder: motivar, cobrar e auxiliar a resolver problemas.

Como os desafios para a plena efetivação do plano são bastante complexos, é necessário manter, sempre elevado, o nível de energia dos responsáveis e da equipe. Com esse foco, o líder precisa sempre ter a clareza dos pontos que devem ser mais cuidados e mais motivados, não “deixando a peteca cair”. Precisa ainda controlar os prazos estipulados e a qualidade da execução das atividades. Para isso, o líder deve estabelecer momentos nos quais são checados os status das ações previstas no Plano de Ação. Quando necessário, também deve propor ajustes, sempre garantindo o foco no aprendizado dos estudantes. Por fim, problemas são inevitáveis e o apoio da liderança na resolução é imprescindível, assim como diversas contribuições para que as ações sejam realizadas.

É importante ressaltar que essas ações devem se dar no cotidiano. É a partir dele que é possível realizar parte do monitoramento de processos em tempo real, fazendo os ajustes necessários logo que são identificadas arestas.

Dois processos são transversais a esses focos e essenciais para a plena execução do Plano. Um deles diz respeito às ações de comunicação, desde a preparação do planejamento, para que toda a comunidade escolar tome conhecimento do que está sendo feito e consiga participar. Cartazes, mídias sociais, rádio escolar, entre outros são alguns dos instrumentos que podem ser utilizados para efetivar a devida comunicação, dependendo do contexto da escola.

O outro processo é o de registro. A documentação das realizações das ações, assim como dos resultados alcançados e da avaliação dos seus participantes são primordiais para que a próxima etapa, a de Monitoramento e Avaliação, seja viabilizada.

Monitoramento e Avaliação de Resultados

Com base nos registros realizados durante a execução das atividades, no monitoramento das ações e, principalmente, nos dados que apresentam os resultados de aprendizagem, a equipe escolar precisa verificar periodicamente se as ações traçadas estão sendo realizadas e levando a escola na direção da meta estipulada.

Uma resposta afirmativa provavelmente significa que o diagnóstico e o Plano de Ação elaborados estavam corretos e, em conjunto com uma execução bem realizada, estão ajudando a escola a atingir seus objetivos. Nesse contexto, a escola pode buscar aprimorar ainda mais as ações que estão dando certo e intensificá-las.

O monitoramento e avaliação não podem ocorrer apenas no final do ano. Durante o período letivo, a equipe da escola precisa se debruçar sobre os dados das avaliações internas e os resultados das ações realizadas para verificar a pertinência do que foi planejado, executado e qual distância entre os resultados periódicos e a meta anual. A nossa proposta de Gestão Es-

colar para Resultados de Aprendizagem contempla esses momentos buscando articular todos os diferentes agentes da educação pública: escolas, profissionais de Apoio ao Circuito de Gestão, regionais e Secretaria.

Correção de rotas/Replanejamento

Caso a análise mostre que as ações não estão sendo suficientes para o alcance da meta, é necessário identificar quais são os problemas e quais iniciativas precisam ser tomadas para corrigir o percurso. Para isso, é necessário retomar o diagnóstico e o Plano de Ação, realizando a etapa que denominamos replanejamento.

Nesse trabalho, é preciso verificar, entre outras coisas, se as atividades planejadas foram de fato realizadas. Respostas negativas podem indicar questões não previstas que atrapalharam a execução, por exemplo, problemas de déficit no quadro de profissionais da escola, entre outros elementos. A equipe precisará avaliar se as ações continuam fazendo sentido e que ações de ajuste serão realizadas. Caso as atividades planejadas tenham se concretizado, é preciso checar se foram executadas com a qualidade esperada e se estavam coerentes com o objetivo estabelecido.

Olhar novamente o diagnóstico feito pode fornecer outras pistas. Algumas vezes, a leitura dos dados pode gerar uma hipótese imprecisa. Assim, é preciso aprofundar a análise, buscando outra vertente de leitura para identificar dados que possam ter sido desconsiderados na primeira apreciação.

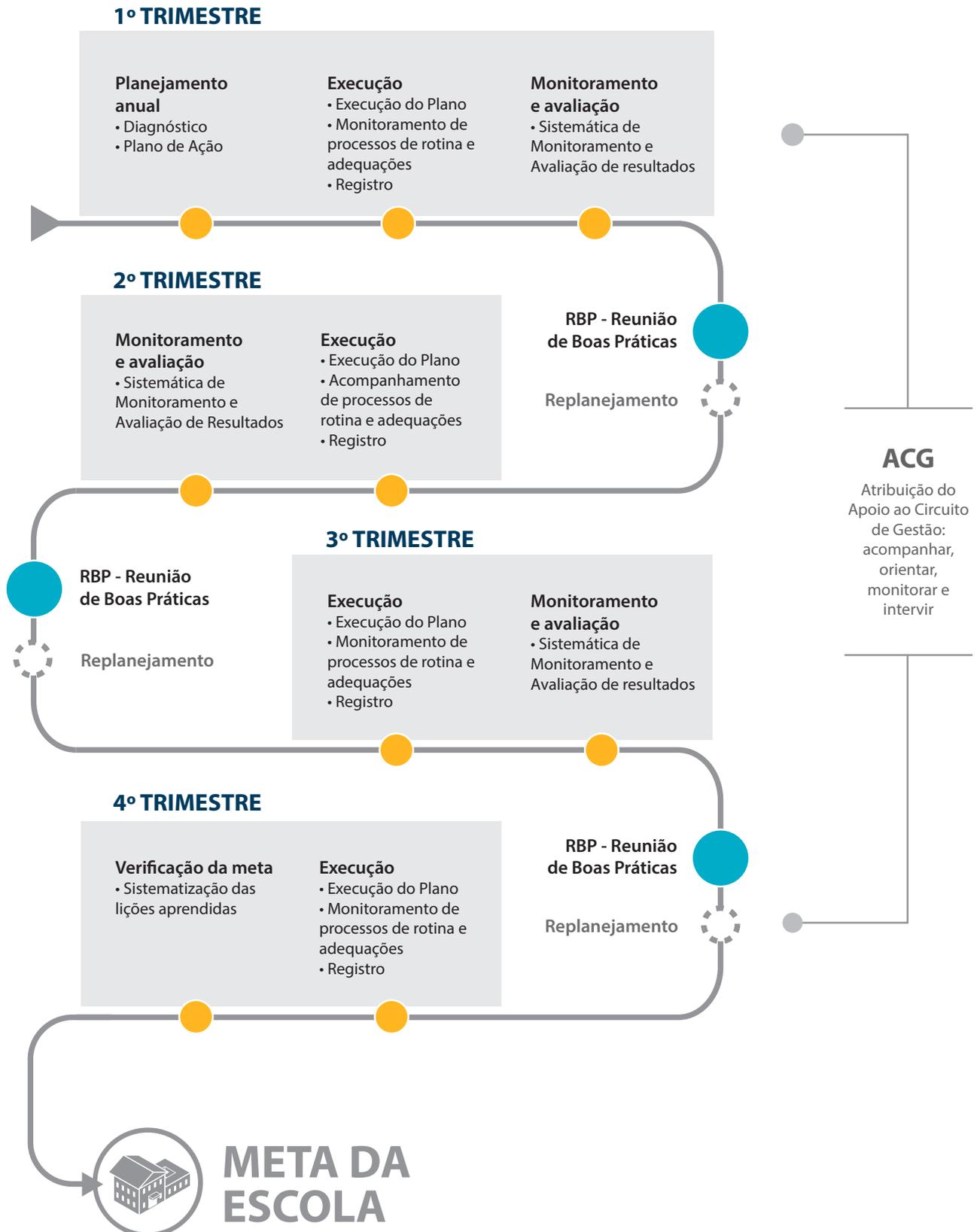
Como resultado dessa nova análise, o gestor e a equipe podem chegar a conclusões de que é necessário retirar determinadas ações, substituir outras, ou mesmo, intensificar ou acrescentar atividades.

As novas respostas e saídas encontradas e as tomadas de decisão referentes a mudanças no planejamento inicial orientarão as escolas no próximo ciclo de Execução, determinando as correções de rota necessárias para o alcance das metas de aprendizagem.

Conforme já mencionado anteriormente, o Circuito de Gestão aqui proposto sugere um processo anual, composto por essas quatro etapas detalhadas acima: Planejamento, Execução, Monitoramento e Avaliação, e Correção de rota/ Replanejamento. No primeiro trimestre são desenvolvidas as quatro etapas; do segundo em diante, as três últimas etapas se repetem até o fim do ano.

Ao final do ano, a escola verifica se alcançou a meta e sistematiza os conhecimentos produzidos e as lições aprendidas para que na construção do planejamento do ano seguinte seja possível avançar mais e não cometer os mesmos equívocos.

CIRCUITO DE GESTÃO



Capítulo 2

O papel do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG)

Para que cada uma das unidades escolares de uma determinada rede de ensino possa avançar na qualidade da gestão e garantir os melhores resultados escolares, é necessário que todas as equipes gestoras possam organizar seu trabalho cotidiano de forma a contemplar, com um olhar cuidadoso, o Planejamento, a Execução, o Monitoramento e Avaliação e a Correção de rotas/ Replanejamento de um conjunto amplo de ações. Além disso, é preciso que esses quatro movimentos estejam integrados entre si e fortemente conectados com a realidade de cada escola e de cada território. O Circuito de Gestão que propomos nesta nossa jornada formativa é uma escolha metodológica que concretiza essa proposta de uma gestão escolar orientada para resultados de aprendizagem.

Todavia, é preciso considerar que, por diferentes motivos, em muitas das nossas escolas, essa perspectiva integrada de gestão comprometida com a melhoria dos resultados escolares nem sempre é vivenciada.

É bastante comum, por exemplo, que as equipes gestoras garantam uma atenção mais focada nas etapas de planejamento e execução e deixem de considerar com a importância devida os processos de monitoramento e avaliação das ações. Também é recorrente que o processo de planejamento seja feito de maneira burocrática, como uma tarefa cumprida a cada início de ano letivo sem muita reflexão.

Frente a essas dificuldades, é preciso garantir que as equipes gestoras contem com a ajuda de um parceiro que lhes possibilite um olhar crítico sobre suas próprias práticas cotidianas; alguém que lhes ofereça um conjunto de orientações e subsídios para que possam avançar e aprofundar a qualidade e eficiência de seu trabalho educativo. Um parceiro que entenda a dinâmica interna da escola e do território, conhecendo suas especificidades, compreendendo suas necessidades e reconhecendo sua história e seu percurso. Ao mesmo tempo, enquanto elemento externo ao grupo, esse parceiro deve ser capaz de avaliar a atuação do(a) gestor(a), a pertinência e eficácia de suas decisões e identificar os eventuais desvios de rota que se manifestem. Esse profissional pode receber denominações variadas dependendo da rede de ensino; em algumas é chamado de supervisor, em outras de superintendente, assistente técnico, tutor, etc.

Nas diferentes redes de ensino do país, esse profissional é o elo de ligação entre cada unidade escolar e os órgãos de gestão regional e central. Em função disso, sua atuação ocorre nessas duas esferas. Por um lado, sua presença constante na escola permite uma leitura refinada das principais dificuldades e lacunas encontradas na realização do trabalho educativo cotidiano. Cabe a ele, portanto, oferecer aos órgãos de gestão do sistema de ensino um diagnóstico efetivo das condições atuais da oferta educativa na rede. Por outro lado, esse profissional desempenha papel estratégico na implementação das políticas educacionais nas escolas.

Podemos afirmar que ele é um agente mobilizador e articulador das práticas de gestão numa determinada rede de ensino. Com sua atuação, espera-se, ao mesmo tempo, um duplo resultado positivo: que as equipes

gestoras das escolas avancem e aprofundem seus saberes e práticas de gestão, comprometendo-se, efetivamente, com a melhoria dos resultados de aprendizagem de todos os estudantes; e também se espera que as políticas educacionais sejam elaboradas cada vez mais considerando as características, especificidades e necessidades efetivas das escolas de uma determinada rede de ensino, partindo de um diagnóstico acertado sobre seus problemas e suas potencialidades.

A partir dessa compreensão, percebemos que a função desse profissional é de realizar uma “supervisão” das atividades da escola, especialmente no que se refere à gestão escolar para resultados de aprendizagem. Nossa proposta para esse profissional é a de que ele oriente, acompanhe e monitore a utilização do Circuito de Gestão, de forma a mobilizar e articular as práticas de gestão escolar decorrentes desse método.

Ainda assim, esse papel se baseia na função de “supervisão” que já carrega por si só, o entendimento literal de “visão sobre”, não no sentido de hierarquia superior, mas como o de quem está no último andar de um edifício alto, ou de uma torre, avistando toda uma cidade. É um olhar ampliado, abrangente e ao mesmo tempo aprofundado sobre a educação, que permite apoiar as equipes escolares na busca de soluções para os problemas, particularmente aqueles que interferem na aprendizagem dos estudantes.

Segundo Santos (2012), a supervisão educacional chegou ao Brasil ainda durante a Primeira República (1889-1930), com a denominação de inspeção escolar, destinada exclusivamente ao Ensino Primário.

Essa primeira concepção educacional de supervisão trazia muito do conceito utilizado nas fábricas, que consistia em verificar o desempenho dos operários, impedir distrações, controlar horários e produção. Nesse sentido a supervisão era exercida na escola pelo inspetor escolar, com o objetivo de

“Controlar e fiscalizar as ações dos professores sob o ponto de vista administrativo, interessando-se mais pelo cumprimento das leis de ensino, pelas condições físicas e estruturais dos prédios escolares, pela situação legal dos professores e pela realização de festejos de datas cívicas comemorativas do que pela melhoria do processo ensino-aprendizagem e da prática pedagógica dos docentes”. (SANTOS, 2012, p. 28).

O mais comum era o contato direto do inspetor com o diretor, seu subordinado hierárquico imediato. Nas escolas onde não havia o diretor, era ele quem conversava com os professores, e nas visitas às salas de aula “tomava lições” dos estudantes, como tabuada e leitura.

A crescente industrialização e a migração da população rural para as zonas urbanas geraram, a partir de meados do século passado, o aumento da procura pela escola por famílias com crianças e jovens em idade escolar e por adultos que não a cursaram na idade apropriada. O crescimento da demanda provocou a ampliação do sistema escolar público e a especialização de profissionais tornou-se essencial para manter o sistema educacional funcionando. Foi nesse contexto que foram criadas as diferentes especialidades na área da educação, entre elas a supervisão.

Com a ampliação do sistema, a qualidade da educação ofertada passou a ser uma preocupação do Estado a partir da década de 1950. Assim, a inspeção escolar deixou de ser uma função de cunho exclusivamente fiscalizador

para ter um caráter de supervisão mais abrangente. A supervisão educacional se firmou nessa perspectiva e assume uma “[...] concepção de educação como instrumento para a transformação social e enfatizando os métodos e as técnicas de ensino, objetivando dessa forma modernizar a escola e preparar os professores leigos.” (SANTOS, 2012, p. 30)

Durante o regime militar brasileiro (1964-1985), a supervisão educacional passou a ser planejada de acordo com a política de desenvolvimento econômico adotada. Dessa forma, a supervisão

“[...] enfatizou o treinamento e a orientação de educadores, influenciada pelas teorias de administração e organização empresarial americana. As ideias sobre sua ação se referiam a atitudes, esforços e comportamentos, visando assegurar o sucesso das atividades docentes através do controle exercido pela introdução de modelos, técnicas e aspectos relacionados à liderança, motivação, comunicação, influência etc. Isso significa dizer que a presença do supervisor educacional se justificava como garantia para a transformação social da escola e, conseqüentemente da sociedade de classes”. (SANTOS, 2012, p.31)

Já no contexto da redemocratização do país, na década de 1980, a postura democrática ganhou força e entrou no escopo do trabalho do supervisor. A partir dessa época, esse profissional assume uma postura de parceiro, atuando de forma colaborativa com a escola e procurando contribuir para a melhoria da educação. Permanecem ainda, no entanto, nas redes de ensino práticas que reproduzem comportamentos autoritários, de caráter unicamente fiscalizador e burocrático.

O papel do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG) na escola

Acreditamos que essa leitura crítica do surgimento e da história da supervisão contribui para uma melhor compreensão dessa função na atualidade e conseqüentemente para compreensão das atribuições desse profissional no exercício do papel de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG) e que se restringe a um aspecto da supervisão. Essas atribuições estão fundamentadas em uma prática voltada para a implantação do Circuito de Gestão em cada escola que atua dentro da proposta de Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem. Esse profissional integra a equipe dos órgãos regionais da Secretaria de Educação e atua junto a um grupo de até seis escolas. Cabe a ele olhar cada uma delas e o grupo todo, de forma ampla e global, detectando desvios, apontando caminhos e mantendo o foco na aprendizagem dos alunos.

O apoio prestado por esse profissional às escolas pressupõe o domínio de procedimentos técnicos e pedagógicos que contribuam com os grupos gestores de cada escola na utilização do Circuito de Gestão, transformando o cotidiano das escolas e incidindo na melhoria do desempenho dos estudantes. Nesse sentido, os conhecimentos e a experiência acumulados ao longo da formação e da trajetória de quem assume esse papel são fundamentais.

Apresentamos a seguir os elementos básicos que caracterizam seu perfil, como funções e atribuições a serem desempenhados por ele.

O Apoio ao Circuito de Gestão consiste em acompanhar e assessorar as escolas para a implantação dessa metodologia, com o objetivo de identificar, analisar e avaliar as situações favoráveis e desfavoráveis para o planejamento, execução, monitoramento e avaliação do Plano de Ação e seu replanejamento, quando necessário, para que sejam alcançados sempre os melhores resultados de aprendizagem dos estudantes.

Esse profissional pode auxiliar a:

1. entender e analisar a situação (atual e histórica) da escola;
2. formular caminhos que considerem a escuta de vários atores da unidade escolar e as experiências de outras escolas;
3. interpretar resultados observados (limites e avanços);
4. sugerir novos olhares;
5. elaborar caminhos alternativos / correções de rumo.

Assessorando as escolas em todas as etapas do Circuito de Gestão, ele ajuda as escolas a alcançarem suas metas, uma vez que as acompanha durante o ano letivo, orientando e monitorando um caminho que não pode se desviar dos resultados esperados.

Além de apoiar as escolas, o profissional, quando necessário, também pode atuar de forma mais diretiva no processo. Essa ação mais direta do profissional de ACG deve acontecer quando a orientação e os encaminhamentos não foram realizados ou não geraram mudanças, podendo comprometer os resultados esperados. Essa atuação deve se dar sempre no sentido de alertar os gestores, provocar as reflexões, promover discussões para levantar soluções possíveis para os problemas enfrentados e analisar a execução das ações a serem corrigidas.

Diretrizes para o trabalho de Apoio ao Circuito de Gestão

Considerando que os profissionais de Apoio ao Circuito de Gestão possuem trajetórias e experiências profissionais variadas e que, o mesmo ocorre em relação às escolas que ele acompanha, é importante estabelecer diretrizes gerais que devem ser assumidas por todo o grupo que estará à frente do trabalho de apoio às escolas. São elas:

1. Construir vínculos de confiança com as escolas, assim como desenvolver uma relação de proximidade por meio da parceria e colaboração.
2. Incentivar uma cultura de escuta forte para solução dos problemas na escola e exercitá-la na sua atuação.
3. Estimular o trabalho em rede entre escolas como forma de difundir e catalisar soluções para problemas que sejam comuns entre elas.
4. Atuar zelando pela democratização de espaços, informações, decisões.
5. Comprometer-se com sucesso da aprendizagem dos estudantes.

Perfil do profissional de Apoio ao Circuito de Gestão (ACG)

Para tratar desse tema, apresentaremos as funções e atribuições necessárias para realizar o Apoio ao Circuito de Gestão, sem desconsiderar os conhecimentos e experiência frutos da formação e da trajetória de quem assume esse papel.

Funções de ACG

No trabalho de apoio aos gestores escolares, o profissional de ACG precisa acionar diferentes conhecimentos, não recorrendo a respostas prontas e mecanizadas. Em sua ação, ele deverá orientar os gestores na proposição de soluções e melhorias que possam colaborar com alcance dos resultados de aprendizagem estabelecidos como meta e para o fortalecimento do processo de gestão escolar. Em outras palavras, a atuação desse profissional deve impulsionar a construção da autonomia da escola, vislumbrando processos efetivos de gestão.

Com a definição do caminho que a escola deve percorrer, traduzido no Circuito de Gestão, vão se definindo as funções de apoio necessárias a cada etapa e se organizando as tarefas e responsabilidades nesse processo de ACG.

Dentre as funções desempenhadas por esse profissional, destacamos a formativa, a de consultoria e a de controle. Vejamos a seguir o que significa cada uma delas:

1. Função Formativa

No processo de apoio cotidiano às equipes gestoras para utilização do método do Circuito de Gestão, o profissional de ACG assume um papel formativo importante para o fortalecimento dos gestores. Trata-se de contribuir para o aprimoramento de habilidades dos gestores e dos outros integrantes do grupo gestor.

Nessa função de orientação aos gestores escolares, destacam-se as seguintes atribuições: mostrar caminhos, propor formas diferenciadas de análise, leitura e interpretação de indicadores e resultados educacionais. Além disso, ao solicitar informações sobre como está o desenvolvimento do Circuito e como estão os resultados escolares, exige-se dos gestores um trabalho de estruturação mental e formulação de explicações. Esse procedimento contribui para o aprimoramento das possibilidades de entendimento e de execução do Circuito, da leitura da realidade escolar e da busca por possíveis caminhos para resolução de problemas.

Essa função formativa do processo de apoio também está presente ao orientar e/ou relembrar conteúdos que não fazem parte do dia a dia do gestor, como a leitura e interpretação de indicadores presentes nas tabelas e gráficos dos resultados de desempenho escolar, fundamentais à gestão escolar voltada para resultados de aprendizagem. Somado a isso, o questionamento das causas desses resultados e as reflexões provocadas pelo profissional de apoio tendem a consolidar a capacidade de relacionar causa-efeito, aumentar a habilidade de interpretação de gráficos,

e aprimorar as competências do gestor para tomar decisões baseadas em indicadores, contribuindo assim com o aperfeiçoamento das competências e habilidades em gestão escolar para resultados.

É também no cotidiano do seu trabalho com o gestor que o profissional de apoio ao Circuito de Gestão exerce outra face de seu papel formativo: a complementação da formação iniciada no curso oferecido pelo Instituto Unibanco aos gestores escolares. Ele faz isso ao esclarecer dúvidas sobre os assuntos tratados na formação e problematizá-los em relação à prática. Isso também acontece, por exemplo, quando falta às escolas domínio técnico para implementar o Circuito. Nesse caso o papel do profissional de ACG, é orientá-las para que superem suas dificuldades.

2. Função de Consultoria

É uma atuação que pressupõe do profissional que assume as atribuições de ACG experiência prática, estudo do diagnóstico e das problemáticas das escolas, conhecimento técnico na área da educação, compreensão da dinâmica do Circuito de Gestão, capacidade de interpretação qualitativa e quantitativa dos indicadores de resultados e domínio dos instrumentos e programas disponíveis na Secretaria da Educação, para que contribua na elaboração do Plano de Ação de cada escola.

Baseado nas experiências que viveu e nas soluções eficientes que já utilizou para cada aspecto listado acima, esse profissional tem a capacidade de oferecer orientação técnica e prática, no tempo adequado, aos que implementam o Circuito nas escolas, apoiando-os no estudo de problemas para a busca de soluções, na construção de novos caminhos e na proposição de encaminhamentos que assegurem o bom desenvolvimento das ações dos planos das escolas e a obtenção de bons resultados de aprendizagem.

Essa função permite ao profissional de ACG desempenhar um papel investigativo ao apoiar o gestor e ajudá-lo a solucionar problemas que necessitam ainda ter suas causas identificadas. Essa investigação poderá contar com a formação de grupos de estudo, escuta dos envolvidos na problemática enfrentada, busca de bibliografia sobre o tema, consulta a especialistas, análise de experiências de outros lugares, etc.

Essa função também tem um caráter de prevenção na medida em que o profissional de ACG, devido ao seu repertório e experiência, consegue, em parceria com o gestor, antecipar possíveis problemas e preparar alternativas caso identifique ações que se mostrem mais complexas e, portanto, mais difíceis de serem implementadas.

3. Função de Controle

É uma atuação baseada no controle necessário durante a implementação do Circuito de Gestão nas escolas. Esse controle está relacionado ao cumprimento das ações referentes a cada uma das etapas do Circuito e pode envolver: verificar se o plano de ação foi elaborado de forma adequada; como as ações estão sendo executadas e se estão sendo registradas para estudo de possíveis correções de rotas; controlar o cumprimento do cro-

nograma e a utilização dos recursos; apoiar a implementação de ações corretivas adequadas e a escolha de estratégias eficazes para o envolvimento da comunidade escolar com o Circuito, entre outros.

Essa função não deve, jamais, ser praticada ou percebida como um processo burocrático e autoritário, com fim em si mesmo. Deve ser entendida como controle e aferição de processos necessários a todo trabalho realizado com base em um planejamento que tenha por objetivo o alcance das metas estabelecidas para cada escola. Ela se faz presente na contínua checagem das etapas do Circuito de Gestão, o que também implica na atenção com os processos de coleta, registro e organização de dados.

É importante destacar que a função de controle está fortemente associada à assessoria técnica e ao apoio ao trabalho das escolas e se funde com as duas funções anteriores.

Atribuições em cada etapa do Circuito de Gestão

Tendo em vista as funções apontadas anteriormente, destacamos as atribuições do profissional de apoio em cada etapa do Circuito de Gestão:

Planejamento

- Conhecer a realidade e as condições gerais das unidades escolares que apoia.
- Conhecer e disseminar os dados educacionais do estado e das localidades em que atua.
- Analisar os dados educacionais e seus determinantes e promover diálogos reflexivos com seus interlocutores das unidades escolares.
- Conhecer e disseminar as metas educacionais para o ano, bem como divulgar os desdobramentos ligados às metas.
- Planejar e preparar suas atividades junto às unidades escolares.
- Orientar os gestores das unidades escolares na análise de seu contexto e do desempenho da unidade escolar que dirige.
- Disseminar a perspectiva de que bons resultados dependem da mobilização de todos rumo a uma mesma direção.
- Estimular a participação dos diversos atores de uma unidade escolar no projeto.
- Realizar oficinas para disseminar a utilização da metodologia do Circuito de Gestão para resultados (Diagnóstico; Plano de Ação (PA); Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMA); Reunião de Boas Práticas (RBP) e Acompanhamento da gestão.
- Realizar oficinas de planejamento para instrumentalizar o grupo gestor da unidade escolar na tarefa de implementar o Circuito de Gestão.
- Colaborar na preparação do processo de diagnóstico e elaboração de Plano de Ação das unidades escolares que apoia.
- Orientar sobre a importância de um cronograma bem projetado para que seja possível realizar o conjunto das ações.
- Ler, analisar e discutir o diagnóstico e Plano de Ação de cada unidade escolar que acompanha.

Execução

- Estar presente em momentos relevantes da execução do Plano de Ação da unidade escolar que apoia.
- Realizar oficina para disseminar instrumentos de registro da execução do Plano de Ação (SGP, fotografias, instrumentos de avaliação das atividades). Analisar se os registros feitos trazem informações suficientes sobre os processos.
- Organizar momentos de interlocução entre segmentos diferentes da unidade escolar, apoiando o gestor nessa interlocução.
- Fortalecer o gestor em sua tarefa de mobilizador dos diversos atores em busca de bons resultados. Fortalecer o gestor para assumir o papel de líder do Circuito de Gestão.
- Estimular a criatividade dos atores da unidade escolar na eliminação de fatores limitadores das ações.
- Orientar o gestor no sentido de fomentar a colaboração entre os profissionais da unidade escolar.
- Apoiar o gestor na tarefa de constituir canais abertos e flexíveis de interlocução com os estudantes e a comunidade local.
- Problematicar as ações que não são implementadas e intervir para que o gestor consiga implementá-las.

Monitoramento e Avaliação

- Apoiar as ações de monitoramento do gestor escolar em relação ao Circuito de Gestão.
- Apoiar o gestor na definição da estratégia de compartilhamento do monitoramento das ações do Plano de Ação.
- Realizar reunião com cada unidade escolar sobre os resultados do trimestre para avaliar a proximidade ou distanciamento da meta.
- Problematicar com os atores da unidade escolar a implicação dos resultados alcançados e a execução do Plano de Ação.
- Orientar o gestor da unidade escolar na disseminação dos resultados trimestrais e suas implicações em relação à meta anual para todos os atores envolvidos na aprendizagem dos estudantes.
- Realizar reunião com o gestor da regional em que atua, trimestralmente, para analisar os resultados e avaliar a proximidade ou distanciamento da meta.
- Realizar reunião com a coordenação do Ensino Médio, trimestralmente, para analisar os resultados e avaliar a proximidade ou distanciamento da meta.

Correção de rotas/ Replanejamento

- Orientar o gestor a registrar as ações do trimestre que contribuíram para a escola se aproximar da meta (boas práticas).
- Realizar a Reunião de Boas Práticas (RBP) para promover o compartilhamento das boas práticas do trimestre entre as unidades escolares.
- Fomentar que o repertório de boas práticas da RBP seja considerado no replanejamento.
- Apoiar o gestor da unidade escolar na disseminação de boas práticas.
- Orientar o gestor da unidade escolar na correção de rota (replanejamento), tendo como base a problematização dos resultados, o diagnóstico e as ações em curso.

- Apoiar o gestor da unidade escolar no replanejamento do Plano de Ação para enfrentar o desafio de melhorar os resultados.
- Orientar e apoiar o gestor da unidade escolar na implementação ágil das ações replanejadas.
- Fortalecer o gestor da unidade escolar no envolvimento e na mobilização dos atores para melhorar os resultados da escola.

Capítulo 3

Formas de atuação

Dentre as inúmeras formas de Apoio ao Circuito de Gestão, destacamos três que são estratégicas para atuação do profissional responsável por essa função junto às escolas: as visitas técnicas (VT), a Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMA) e as Reuniões de Boas Práticas (RBP). Cada uma dessas estratégias de atuação possui características e periodicidades de realização distintas, conforme veremos a seguir.

Visita técnica

As visitas técnicas possibilitam o contato direto com os profissionais das escolas, *in loco*, com a finalidade de acompanhar e apoiar, de forma sistemática, a execução das atividades do Plano de Ação. Também permitem a identificação e o atendimento de demandas específicas de cada escola, além do diagnóstico mais ágil de problemas e/ou obstáculos antes que comprometam a execução do plano e o alcance dos resultados. São momentos de conversa, orientação e escuta.

Considerando a importância de se construir vínculos entre o profissional de apoio e a escola, as visitas devem ter uma periodicidade semanal para as escolas consideradas prioritárias e quinzenais para as demais. Além disso, as visitas devem sempre prever um momento posterior de *feedback* do profissional de ACG para a equipe gestora da escola, com suas considerações, orientações e propostas de encaminhamento para o que foi discutido durante a visita. Essa é a hora da análise.

Outro aspecto muito importante das visitas técnicas é o estabelecimento de uma relação de proximidade com os gestores escolares. A construção de laços de confiança e solidariedade profissional facilita a realização de um trabalho de parceria durante todo o ano letivo. A visita também possibilita momentos de desenvolvimento e/ou fortalecimento da capacidade de “escuta forte” do profissional de ACG. Assim, quanto mais ele exercita essa habilidade, mais apto estará para auxiliar as escolas, uma vez que compreenderá suas necessidades. Essa é a hora da reflexão.

É importante ressaltar a importância dessa periodicidade e da questão do vínculo entre o profissional de ACG e as escolas. Essa parceria é um elemento fundamental numa relação colaborativa, evitando que esse profissional seja visto como um fiscal ou alguém que tem poder de prejudicar ou expor a escola aos órgãos centrais. É preciso que ele seja encarado, sim, como uma autoridade para quem o gestor deve prestar contas, mas também como um parceiro, numa relação de confiança, a quem o gestor pode recorrer sempre que for preciso, pois esse profissional de ACG detém conhecimentos e competências.

Consideramos que a melhoria das práticas de gestão escolar depende de uma parceria e de um trabalho próximo de produção de conhecimento e desenvolvimento de competências que se dá na relação entre o profissional de ACG e cada equipe gestora. Esse processo cria uma dinâmica entre os profissionais e as escolas na medida em que o olhar externo do profissional

de ACG é qualificado a partir desse exercício de análises, aprimorando sua capacidade de leitura crítica do contexto escolar e de auxiliar as escolas no alcance de suas metas.

Nas visitas regulares, o profissional de apoio também reúne informações e dados capazes de fundamentar a construção mais assertiva de suas estratégias de intervenção nas próximas visitas técnicas e em outras formas de atuação.

Para dar segurança e auxiliar na atuação dos profissionais de ACG, as visitas técnicas seguirão uma lógica temática baseada na implantação das etapas do Circuito de Gestão. Essas fases também são o fio condutor das oficinas que instrumentalizarão a atuação do responsável pelo apoio à escola e serão oferecidas pelo Instituto Unibanco ao longo do processo de formação. As visitas realizadas ao longo do ano devem contemplar os seguintes temas:

1. Apresentação do Jovem de Futuro e pactuação de Metas.
2. Diagnóstico.
3. Elaboração do Plano de Ação; SGP; Metodologias.
4. Acompanhamento do Plano de Ação.
5. Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados.
6. Reunião de Boas Práticas – RBP.
7. Replanejamento.

Para a realização das visitas técnicas, apresentamos a seguir um roteiro que pode ser aplicado em qualquer situação e contexto.

Roteiro de visita técnica

1. Agendar a visita.
2. Levantar informações relevantes a respeito do tema priorizado para discussão e análise durante a visita, assim como verificar pendências da escola a ser visitada.
3. Planejar a visita:
 - Estabelecer o objetivo;
 - Definir um tema para discussão e análise;
 - Verificar previamente possíveis dificuldades da escola com relação à implementação do Circuito de Gestão para tratar durante a visita com os envolvidos;
 - Planejar uma conversa com, no mínimo, dois representantes de outros segmentos da escola, além do gestor, definindo previamente: os representantes, objetivo da conversa e assunto;
 - Planejar a observação e o registro de um momento da rotina da escola, como por exemplo, o conselho de classe, o intervalo, a entrada ou saída de alunos/professores ou parte da reunião do horário de trabalho pedagógico dos professores, entre outros;
 - Organizar a sequência das ações da visita.
4. Ao chegar à escola, apresentar-se/ procurar o gestor ou seu representante.
5. Desenvolver roteiro planejado para a visita;

6. Oferecer assessoria ao grupo gestor com relação às necessidades enfrentadas ou outras questões que eles solicitarem.
7. Concluir a visita verificando, com o gestor escolar, o cumprimento da pauta planejada e os encaminhamentos propostos, além de realizar uma avaliação qualitativa da visita.
8. Registrar a visita conforme sequência estabelecida no roteiro, atendendo para a sua qualificação: cumprimento do roteiro, qualidade da visita, interferências durante a visita, demonstração de resistências com relação ao Circuito, dificuldades e facilidades encontradas, além de outras orientações e observações que considerar relevante.

Possuir um roteiro para as visitas facilita a organização do profissional de ACG, pois permite que saiba o que é importante ser feito, a partir de elementos estratégicos para o cumprimento de suas atribuições em função das necessidades das escolas na implementação do Circuito.

Para que as funções formativa, de consultoria e de controle sejam exercidas, todos os passos recomendados no roteiro precisam ser realizados. A definição de um tema de conversa com os envolvidos na visita, propiciando análises e debates sobre assuntos que se relacionam com o Circuito de Gestão na escola, contribui para o desenvolvimento de competências para uma gestão mais qualificada. Planejar uma conversa com representantes de outros segmentos da escola e observar momentos de rotina da escola integram uma postura democrática. São atividades que ampliam o conhecimento da realidade escolar, considerando diferentes pontos de vista, e agregam informações importantes sobre a liderança e atuação do gestor.

Para qualificar a visita, é interessante registrar a percepção do quanto foi possível aprofundar as ações planejadas. Também é importante anotar observações que possam dimensionar o posicionamento da gestão. Alguns questionamentos podem orientar essa reflexão, tais como:

Como foi a recepção do gestor?

Houve alguma reação negativa?

Houve alguma interferência durante a visita?

Como poderia ser qualificada sua atuação durante a visita?

O acompanhamento da gestão proposto pelo projeto Jovem de Futuro é baseado no Circuito de Gestão implantado pela escola. Tem início nas visitas técnicas de rotina do agente do sistema responsável pelo apoio às escolas e termina na Secretaria da Educação. Mensalmente são realizadas reuniões entre a equipe da Secretaria e os Gestores Locais (GLs)⁴ do Insti-

⁴ GLs - representantes do Instituto Unibanco lotados nas Secretarias de Educação Estaduais. São responsáveis por dar orientações para a implantação do projeto e manter o diálogo constante entre o Instituto e as Secretarias.

tuto Unibanco. Nessas ocasiões, são analisados dados das visitas técnicas para verificar o andamento do projeto e, com base nessas análises, são tomadas decisões quando a execução está aquém do esperado, ameaçando o alcance das metas.

Sistemática de Monitoramento e Avaliação de resultados (SMA)

A Sistemática de Monitoramento e Avaliação de resultados é composta por diferentes momentos, organizados especificamente para a análise do desempenho das escolas. Participam dela os responsáveis das diversas instâncias do sistema estadual de educação: escola, órgão regional e central.

Trimestralmente, por meio dessa sistemática, serão apresentados aos gestores das escolas, dos órgãos regionais e centrais do sistema estadual de educação os seguintes indicadores de resultados:

1. Frequência de alunos;
2. Notas das avaliações internas bimestrais/trimestrais;
3. Nota das avaliações externas.

Os principais objetivos da Sistemática de Monitoramento e Avaliação de resultados são:

- Fortalecer a gestão escolar para resultados criando um evento importante, de grande mobilização para marcar o seu foco: os resultados;
- Analisar os resultados das avaliações externas trimestrais;
- Verificar a distância entre esses resultados e a meta anual da escola;
- Subsidiar tomadas de decisão que viabilizem o alcance das metas e resultados.
- Mobilizar as instâncias de gestão educacional em prol dos resultados escolares e para a prestação de contas.

Essa Sistemática agrega qualidade à gestão da educação em todas as instâncias envolvidas. Desempenha papel essencial na melhoria da escola e no fortalecimento de uma cultura escolar voltada para resultados de aprendizagem, ajudando as equipes escolares a atuarem com maior velocidade, segurança e precisão.

Nesse processo especificamente, o profissional responsável pelo Apoio ao Circuito de Gestão tem as seguintes atribuições:

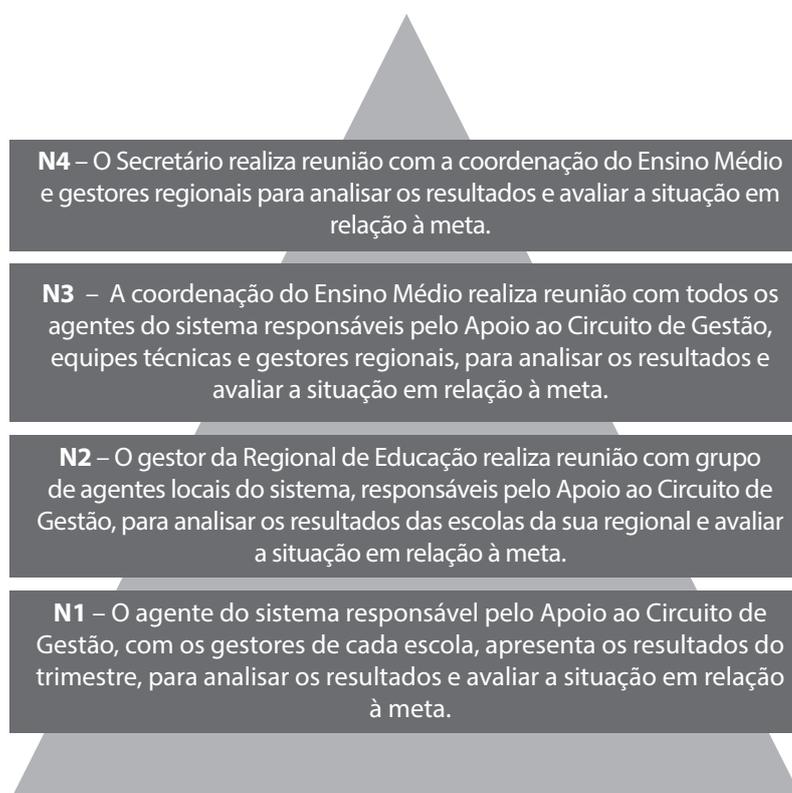
1. Realizar visita técnica trimestral à escola com o objetivo único e exclusivo de discutir os resultados da escola e verificar o quanto ela está próxima ou distante da meta. Essa visita não deve ser confundida com as rotinas de visitas técnicas periódicas para acompanhamento das etapas do Circuito de Gestão.
2. Integrar a reunião que o gestor da Superintendência/Diretoria Regional de ensino realiza para analisar os resultados das escolas e avaliar a situação em relação à meta no nível regional. Sua participação permite a discussão dos resultados das escolas que acompanha associada às

- hipóteses levantadas e discutidas com o gestor na instância anterior, para explicar os resultados e sua distância próxima ou não da meta.
3. Integrar a reunião que a coordenação do Ensino Médio realiza com equipes técnicas e gestores regionais para analisar os resultados do estado e avaliar a situação em relação à meta. Sua participação será nos mesmos moldes da reunião do nível regional.

Descritas as atribuições, passamos agora a apresentar uma visão geral sobre monitoramento e avaliação de resultados, objetivando ampliar a visão do papel dos profissionais responsáveis pelo Apoio ao Circuito de Gestão nessa Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados no contexto de cada estado e do projeto Jovem de Futuro.

Graficamente, essa Sistemática pode ser representada como uma pirâmide com quatro níveis (N), envolvendo representantes dos diferentes níveis hierárquicos do sistema educacional. A análise de resultados se inicia em um primeiro patamar, com o profissional de ACG e os gestores escolares, até chegar ao último nível, com a participação do Secretário Estadual de Educação.

Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados



Reunião de Boas Práticas (RBP)

As Reuniões de Boas Práticas (RBP) são realizadas pelo profissional de ACG com os grupos gestores das escolas que acompanha. Tem como objetivo compartilhar experiências de boas práticas pedagógicas que contribuíram para o alcance de resultados atestado na SMA.

As RBPs são realizadas ao final de cada trimestre escolar. Essas reuniões contribuem significativamente para aumentar o repertório de boas práticas dos grupos gestores e auxiliar nos replanejamentos realizados durante o ano, caso sejam necessários.

Atuação do profissional de apoio ao Circuito de Gestão para a seleção e preparação das apresentações das boas práticas na RBP:

Após a etapa de *Monitoramento e avaliação de resultados*, selecione as escolas que obtiveram os melhores resultados no trimestre.

Avalie e selecione juntamente com o grupo gestor de cada escola selecionada quais as práticas desenvolvidas que podem ser replicadas por outras escolas.

Oriente o gestor a organizar e sistematizar o desenvolvimento dessa prática para apresentação na RBP.

Dessa forma, as unidades escolares compartilham uma prática do trimestre, realizada integralmente conforme previsto no Plano de Ação, que foi decisiva para o resultado conquistado e, conseqüentemente, para o alcance da meta anual da escola.

A proposição e reflexão crítica sobre como essas práticas poderão ser incluídas no replanejamento de cada escola também é objeto dessa reunião, embora a operacionalização do replanejamento não seja feita nesse momento.

No replanejamento, os ajustes serão realizados pelo grupo gestor de cada escola, após a RBP, com a assessoria técnica do profissional responsável pelo apoio ao Circuito de Gestão, na rotina de suas visitas técnicas.

Considerações finais

Como vimos, o trabalho de apoio às escolas para implementar o Circuito de Gestão é bem abrangente. O profissional da Secretaria da Educação que realiza esse apoio possui uma visão panorâmica de quem está fora da unidade escolar e, ao mesmo tempo, um olhar próprio de quem está dentro, pois conhece os desafios que as escolas enfrentam.

Melhorar a qualidade da educação, ou seja, fazer com que os nossos jovens aprendam e se formem como cidadãos é um desafio de todos nós. Como foi possível perceber ao longo da leitura deste caderno, os esforços desse profissional de ACG representam uma contribuição inestimável para que as escolas potencializem seus resultados e cheguem cada vez mais perto de concretizar seu projeto político-pedagógico.

O Circuito de Gestão como proposta de organização do trabalho escolar é um facilitador para gerir todas as ações desenvolvidas pela escola, de forma integrada e diretamente associada a uma gestão democrática e participativa. Para que a parceria entre os profissionais da escola e da Secretaria seja efetiva no alcance dos objetivos de aprendizagem e no desenvolvimento da autonomia escolar, é essencial o compromisso com o rigor técnico nas atividades de gestão; elas devem ser planejadas, implementadas, monitoradas e avaliadas na escola e pela Secretaria. Os processos de trabalho baseados em procedimentos e padrões possibilitam um diagnóstico preciso, um planejamento eficaz e uma execução eficiente.

O foco da gestão deve ser o alcance das metas estipuladas para escola, tendo como princípio a redução das desigualdades e a valorização das diversidades da cultura escolar. O esforço e dedicação dos profissionais que executam a função de ACG devem ter como foco explícito a melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos das escolas que acompanha. Esperamos que as orientações e sugestões aqui oferecidas colaborem com o sucesso das escolas.

Certamente, temos muito a avançar, mas esperamos que este material possa fortalecer e aprimorar o trabalho cotidiano de apoio às escolas e, assim, contribuir para a melhoria da educação pública do país.

Referências bibliográficas

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. *Dicionário crítico de sociologia*. 2. ed. São Paulo: Ática, 2001.

FERNANDES, Reynaldo. *Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb): metas intermediárias para a sua trajetória no Brasil, Estados, Municípios e escolas*. Disponível em: <http://download.inep.gov.br/educacao_basica/portal_ideb/o_que_sao_as_metas/Artigo_projecoes.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2015.

LÜCK, Heloísa. *Dimensões da gestão escolar e suas competências*, 2009, Curitiba.

LÜCK, Heloísa. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Editora Vozes: Petrópolis, 2006.

MURICI, Izabela; DIAS, Maria. *Gestão para resultados na educação*. [s. l.] Falconi, 2013. E-Book. Disponível em: <http://www.falconi.com/flcn_book/gestao-para-resultados-na-educacao/#ebooks>. Acesso em: 9 jun. 2015.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de (Coord.). *Análise das desigualdades intra-escolares no Brasil*. São Paulo: Estudos e Pesquisas Educacionais. São Paulo: Fundação Victor Civita. 2013. Disponível em: <<http://www.fvc.org.br/estudos-e-pesquisas/2012/pdf/relatorio-final-analise-desigualdades-intraescolares-brasil.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

SANTOS, Marcos Pereira dos. Historiando a supervisão educacional no Brasil: Da gerência empresarial burocrática à gestão escolar burocrática. *Educação em Revista*, Marília, v. 13, n. 2, p. 25-36, 2012.

SOARES, José Francisco, ALVES, Maria Teresa Gonzaga. Desigualdades raciais no sistema brasileiro de educação básica. In.: *Educação e Pesquisa*, São Paulo, v.29, n.1, p. 147-165, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v29n1/a11v29n1>>. Acesso em: 20 abr. 2015.