Marco de Gestão Escolar do Piauí

REALIZAÇÃO

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ

Governador do Estado
José Wellington Barroso de Araújo Dias

Secretário de Estado da Educação
Ellen Gera de Brito Moura

SUPERINTENDENTES

Superintendente de Educação Básica – SUEB
Carlos Alberto Pereira da Silva

Superintendente de Ensino Superior – SUPES
Maria de Lourdes da Costa Silva Lopes

Superintendente de Educação Técnica e Profissional e Educação de Jovens e Adultos – SUETPEJA
José Barros Sobrinho

Superintendente de Gestão
Herbert Buenos Aires

EQUIPE TÉCNICA DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ

Assessor executivo
Clebe Gonçalves de Sousa

Diretor da Unidade Administrativa – UNAD
Tarso Rocha Neto

Diretora da Unidade de Ensino e Aprendizagem – UNEA
Maria José Mendes Neta

Diretora da Unidade de Gestão e Inspeção – UGIE
Ana Rejane Barros

Diretora da Unidade de Gestão de Pessoas – UGP
Francisca Mascarenhas

Diretora da Unidade da Educação de Jovens e Adultos – UEJA
Maria da Conceição Andrade

Diretora da Unidade de Educação Técnica profissional – UETEP
Adriana de Moura Elias Silva

Diretora da Unidade da Mediação Tecnológica – UEMTEC
Viviane Holanda Barros Carvalhedo

Diretora da Unidade Financeira – UFIN
Joelma Cantuária

Diretora de Gestão da Rede Física – UGERF
Kátia Lemos

Diretora da Unidade de Planejamento – UPLAN
Sicília Amazonas Soares

Diretora da Unidade de Chão Escola – UTECE
Elenice Maria Nery

Gerente do Ensino Médio – GEM
Regina Célia Barbosa Monteiro Lopes

Gerente de Educação Infantil e Ensino Fundamental – GEIF
Marília Daniela Aragão dos Anjos

Gerente de Inclusão e Diversidade – GID
Elisangela Silva Duarte

Gerente de Educação Especial – GEE
Maria Eleonora Pereira de Sá

Gerente de Inspeção Escolar
Luiza Maria Nogueira Solano

Gerente da Mediação Tecnológica
Rejane Maria Linhares Palácio

Gerente da tecnologia da Informação
Adriano Moura

INSTITUTO UNIBANCO

Superintende Executivo
Ricardo Henriques

Gerentes
Maria Julia Azevedo
Mirela de Carvalho
Núbia Freitas Silva Souza
Tiago Borba

PROGRAMA JOVEM DE FUTURO PIAUÍ

Clóvis Almeida Silva
Felipe de Souza
Gabriel Medina Toledo
João Cláudio Peixoto
Luis Felipe Serrao
Mariana Bittar
Raquel Souza
Rita Jobim
Suerda Maria Nogueira do Nascimento
Vanize Zambom Niederauer

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA

Concepção da publicação e gestão técnica do processo
Clara Azevedo
Camila Iwasaki

Coordenação de projeto
Marilia Jahnel

Pesquisa
Adriana Depieri
Lucas Guido Fauser Silva
Michelle Ferreira Brito

Consultoria
Alex Moreira Roberto

Edição de textos
Juliana Sada

Projeto gráfico
Tatiana Buratta

Diagramação
Tatiana Buratta
Patricia Oliveira

Revisão de texto
Lucimara Carvalho

Mediação de oficinas
Helena Rondon
Helena Gomes

Agradecemos aos que participaram dos momentos coletivos de construção do Marco de Gestão Escolar do Piauí

Adriana Gonçalves de Oliveira
Alexandra Resende Mousinho
Antônio Onofre Gomes Ferreira
Auristela Silva Torres de Sousa
Cristiane Pinto Araújo
Daniele Savana da Silva Nascimento
Djanira Alencar de Sousa
Elisangela da Conceição Melo
Elizete Martins de Miranda Cabedo
Eloiza Monteiro
Fabíola Franco Torres da Silva
Francisca Gomes Resende de Sousa Neta
Francisco Saraiva de Sousa
Geni Leal da Silva
Ismael Lima Dantas
Jairo Ferreira de Paula
Jakeline Marinho
Jaqueline Buriti
Lourdes Gomes Silva Santos
Lucélia Nárjera de Araújo
Lucimary Barros de Medeiros
Maria do Amparo Araújo dos Santos Souza
Maria do Perpétuo Socorro e Costa
Maria Joselina de Sousa Santos
Marilene Carvalho de Sousa
Marilene Ferraz Tavares
Melquíades Gomes Amorim Resende
Pauliceia de Assis Ribeiro
Ramira Maria Santos Torre
Roberto Fernandes de Sousa
Sebastião Gomes Ferreira
Socorro de Maria Lopes Marreiros de França Medeiros
Tereza Helena Guedes da Silva

Marco de Gestão Escolar do Piauí

Piauí, 2022

1ª edição.

Secretaria de Estado da Educação do Piauí (SEDUC/PI)

Atribuição Uso Não-Comercial - Compartilhamento pela mesma Licença

CC BY NC SA

Sumário

Boas-vindas 5

Orientações para navegar este documento 6

1 | POR QUE TER UM MARCO DE GESTÃO ESCOLAR?

O marco como aliado para superar desafios estruturais da educação 8

Um Marco de Gestão Escolar do e para o Piauí 10

Por que focar na gestão escolar 11

2 | A ESCOLA COM QUE SONHAMOS E OS CAMINHOS A SEREM PERCORRIDOS

Entendendo o Marco 14

A escola que queremos 15

Valores 15

Dimensões 15

Visão estratégica 17

Liderança pedagógica 20

Convivência e gestão democrática 24

Desenvolvimento de pessoas 27

Gestão administrativo-financeira 29

Recursos pessoais 32

Princípios 32

Habilidades 33

Conhecimentos 38

3 | CONVITE PARA O FUTURO

Condições para implementar o Marco 42

Colocando o Marco em prática 44

4 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 46

Boas-vindas

É com entusiasmo e boas expectativas que apresentamos o Marco de Gestão Escolar a gestores, docentes, educadores, técnicos, estudantes e a toda a comunidade escolar.

O Marco nasceu do desejo de avançar cada vez mais rumo a uma educação de qualidade. Ele integra as ações da Secretaria da Educação do Estado do Piauí e pretende trazer subsídios para a consolidação de uma política educacional coerente, sustentável no tempo e comprometida com o desenvolvimento de profissionais competentes e engajados com a qualidade da educação e com a aprendizagem dos estudantes.

Para dar conta desses objetivos, a construção do Marco foi realizada de maneira coletiva e dialogada, escutando tanto quem vive os desafios da escola no cotidiano como quem estuda o tema. Além disso, sua concepção está amparada em normativas nacionais e estaduais e nas experiências de outros países na área.

Nas próximas páginas, você encontrará o detalhamento conceitual e indicações práticas sobre como deve ser a gestão da escola com a qual sonhamos para nossa rede. Com este documento, esperamos:

- criar uma visão compartilhada sobre a gestão escolar;
- reconhecer e definir o papel da gestão e dos profissionais para a melhoria contínua e progressiva da escola;
- estabelecer parâmetros de qualidade para a gestão escolar;
- induzir novas políticas públicas e reorientar as já existentes;
- fomentar a profissionalização e a qualificação dos integrantes da gestão escolar.

Esperamos também que o Marco tenha um uso prático e seja objeto de estudo e discussão entre aqueles que fazem parte da educação no Piauí. Desde já, convidamos todas e todos a refletir sobre como podemos contribuir para colocá-lo em prática e para fazer da gestão escolar um orgulho piauiense.

Acima de tudo, almejamos que este documento fomente o desenvolvimento integral de todos os estudantes, permitindo que eles sonhem alto e concretizem seus desejos!

Contamos com você nesse caminho!

EQUIPE DA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ

Orientações para navegar: como usar e ler este documento

Para além de estabelecer parâmetros e induzir políticas públicas, este documento deve ser um guia para levar debaixo do braço e utilizar de maneira bastante prática. Assim, diferentes leituras e usos são possíveis e esperados. O Marco deve ser consultado sempre que necessário, de acordo com as necessidades do momento, com os interesses ou os objetivos do leitor.

As indicações a seguir podem apoiar esse uso dinâmico e ajudar você a explorar os conteúdos aqui presentes. **Veja onde você se encaixa neste momento e boa leitura!**

Quero entender o que é um marco e para que serve este documento

→ comece pelo primeiro capítulo, **Por que ter um marco de gestão escolar?** na página 7.

Quero me aprofundar em alguma dimensão específica do Marco

→ na página 16 você conhecerá todas as dimensões e saberá onde elas estão detalhadas.

Quero saber quais são os princípios, as habilidades e os conhecimentos que os gestores precisam ter

→ na página 32 há um descritivo detalhado do que é necessário para desempenhar a função de gestor escolar.

Quero entender mais sobre os papéis e as responsabilidades da equipe gestora

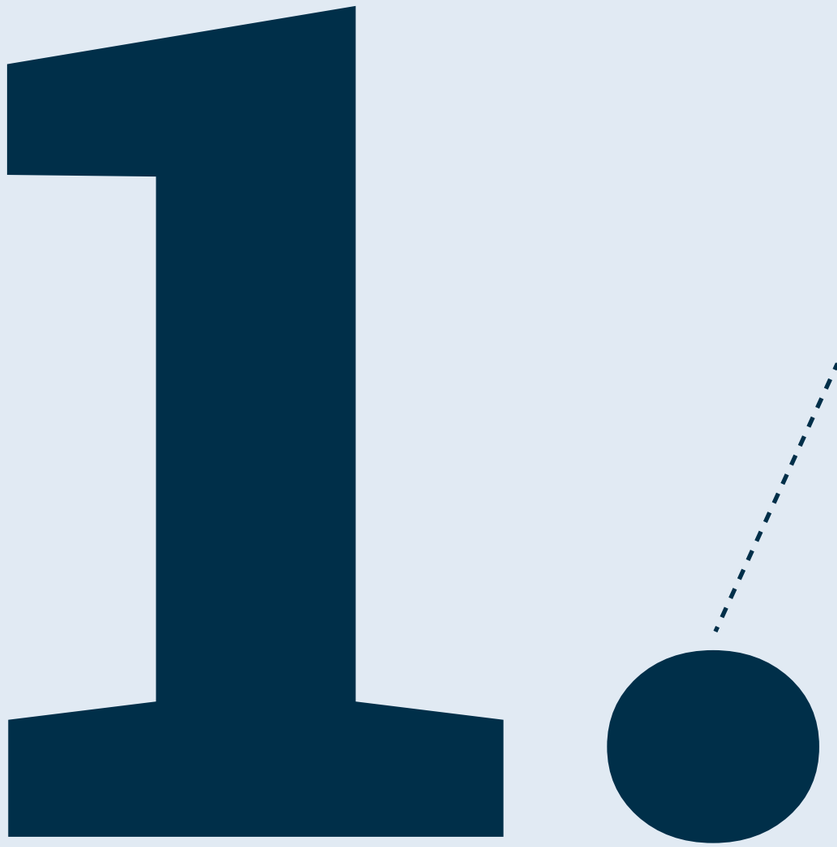
→ você pode ler sobre isso no capítulo 2, no item **A gestão escolar e a promoção da escola que queremos**, página 13.

Quero colocar em prática tudo o que li

→ no “**Convite para o futuro**”, página 41, há indicações dos passos a serem trilhados para efetivar o Marco.

Quero conhecer o Marco para implementar ações na escola

→ no capítulo 2, **A escola com que sonhamos e os caminhos a serem percorridos** (página 13), você encontra todo o detalhamento conceitual, além de exemplos práticos.



POR QUE TER UM MARCO DE GESTÃO ESCOLAR?

Um marco de gestão escolar é um documento que nos ajuda a compreender como deve ser a gestão da escola com a qual sonhamos e que desejamos construir. O objetivo é estabelecer uma visão precisa sobre o que é gestão escolar; identificar quais são as responsabilidades individuais e compartilhadas da equipe de gestão escolar; indicar que recursos são necessários para um bom desempenho; e apontar que princípios e valores devem guiar a atuação dos envolvidos.

Ao agregar todos esses aspectos, um marco de gestão orienta as políticas públicas educacionais e as práticas e decisões na escola, apresentando parâmetros gerais de atuação que podem ser experimentados e aplicados conforme cada contexto. Dessa maneira, criar um marco é estabelecer um horizonte compartilhado por toda a rede sobre a gestão escolar e os caminhos para aprimorá-la, sempre em busca de mais qualidade para a oferta educativa.

Por ser um guia para a Secretaria da Educação, as gerências regionais, as escolas e toda a comunidade escolar, o marco precisa estar conectado tanto com a realidade estadual quanto local, trazendo unidade à rede. Só assim ele pode se transformar em um instrumento que responda às necessidades específicas de cada território e possibilite uma visão coerente e coesa sobre gestão escolar. É fundamental que o marco seja compreendido e incorporado por todos que fazem parte da escola – tanto os que nela trabalham quanto os que dela usufruem – para que construam juntos a escola sonhada.

O marco como aliado para superar desafios estruturais da educação

Este Marco de Gestão Escolar quer contribuir tanto para a superação de obstáculos presentes na educação piauiense quanto na brasileira. A atual realidade do ensino público traz uma contradição com a qual devemos lidar: ao mesmo tempo que garante o acesso universal à educação, convive com enormes desigualdades na qualidade da oferta. Vemos e vivemos diariamente cenários alarmantes: índices muito baixos de aprendizagem, altas taxas de evasão e abandono, assustadoras taxas de adoecimento de professores e, de maneira geral, um distanciamento entre estudantes, docentes, gestores, famílias e comunidade.

Para fazer frente a essa situação e diminuir a lacuna entre o que está preconizado em documentos legais e o que de fato acontece nas escolas, é importante que se estabeleçam parâmetros de qualidade que orientem o desenvolvimento do trabalho de gestores, docentes e educadores. Identificar, propor e implementar políticas educacionais que priorizem os estudantes e garantam a qualidade do ensino é fundamental para mitigar as desigualdades, presentes até dentro de um mesmo território. Assim, será possível gerar maior equidade e democratizar o desenvolvimento integral dos estudantes, possibilitando que construam e realizem seus sonhos presentes e futuros.

Nesse contexto, muitos estudos no campo da educação, e também algumas políticas públicas, ressaltam o papel significativo da gestão escolar na melhoria da aprendizagem dos estudantes. Algumas normativas federais trazem importantes elementos indutores, mas ainda faltam parâmetros concretos que direcionem e apoiem o trabalho dos gestores. Entre os documentos existentes, vale destacar o mais recente, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BRASIL, 2021).

Construída em 2021 pelo Ministério da Educação, além de estabelecer parâmetros do perfil esperado para enfrentar os desafios da gestão escolar, a Matriz traz referências para seleção, acompanhamento e avaliação do trabalho do diretor escolar. Contudo, apesar dos avanços conquistados, ainda se faz necessária a criação de documentos construídos no nível estadual para garantir e apoiar a aplicação desses referenciais no dia a dia das escolas. Esses parâmetros estaduais, orientadores da gestão escolar, devem ser coerentes com as diretrizes que regem a Secretaria da Educação. Ainda que este Marco tenha um recorte bem específico na gestão da unidade escolar, ele pressupõe a existência de um sistema coeso que articule a Secretaria, as gerências regionais e as escolas.

Linha do tempo: marcos nacionais e piauienses

1988 — Constituição Federal

Define os princípios para a educação brasileira e estabelece na lei a reforma das diretrizes e bases que norteiam a educação escolar.

1996 — Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.394)

Apresenta a finalidade da educação no Brasil e é responsável pelo estabelecimento de diretrizes gerais e competências dos sistemas de ensino.

2001 — Plano Nacional da Educação (Lei n° 10.172)

Traz diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e concretizados tendo em vista a democratização da educação. Período de execução: 2001 a 2010.

2014 — Plano Nacional da Educação (Lei nº 13.005)

Traz diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e concretizados tendo em vista a democratização da educação. Período de execução 2014 a 2024.

2014 — Plano Estadual de Educação do Piauí

Traz diretrizes, metas e estratégicas em conformidade com o Plano Nacional de Educação e com base em pesquisas nacionais, no censo demográfico e nos censos nacionais de educação.

2015 — Eleições Diretas de Diretores Titulares de escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Piauí – Secretaria de Estado da Educação do Piauí (Edital nº 012/2017)

Abre o processo para as Eleições Diretas de Diretores Titulares de Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Piauí para o quadriênio 2017/2020

2016 — Seleção interna de direção e coordenação pedagógica das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino - Secretaria de Estado da Educação do Piauí (Decreto nº 16902/2016)

Estabelece normas específicas para a abertura de inscrições e a realização de processo seletivo destinado para provimento dos cargos em comissão de diretor e coordenador pedagógico das escolas da Rede Estadual de Ensino

2017 — Banco de Gestores – Secretaria de Estado da Educação do Piauí (Edital 008/2017 e 002/2019)

Regulamenta a seleção interna para composição de banco de gestores escolares para os cargos em comissão de direção e coordenação pedagógica no Piauí.

2019 — Marco de Gestão Escolar do Piauí

Traz parâmetros para guiar a gestão escolar e inspirar a atuação da equipe gestora. É este documento que você tem em mãos! Aqui estão definidas as temáticas que devem ser foco da gestão escolar, as responsabilidades envolvidas, as habilidades e conhecimentos que precisam ser desenvolvidos, entre outros aspectos que compõem a função de gestão.

2021 — Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar

Propõe um conjunto de parâmetros para a atuação do gestor escolar, listando suas competências, com detalhamento de atribuições, práticas e ações esperadas.

2022

Um Marco de Gestão Escolar do e para o Piauí

A realidade do Piauí reflete o contexto brasileiro, qual seja, a presença do descompasso que há entre a concepção educacional descrita nas leis e a realidade vivida no dia a dia das escolas. Apesar dos avanços, a efetivação de um sistema que possibilite o desenvolvimento integral dos estudantes ainda requer parâmetros específicos e processos que auxiliem a concretização desse objetivo.

Nossos desafios, enquanto educadores, são parte do contexto nacional de vulnerabilidades sociais – e os indicadores específicos do Piauí revelam a persistência de grandes desigualdades. Segundo o relatório Panorama do Território: Piauí (Instituto Unibanco, 2019), mais de um terço da população piauiense se encontra em situação de pobreza, proporção acima da realidade nacional. Se por um lado isso sinaliza um cenário desafiador para a escola, por outro reforça a importância da educação como um dos caminhos para romper o ciclo da pobreza e transformar a realidade.

Dentro desse contexto, a educação pública ganha ainda maior relevância. Dos quase 850 mil estudantes piauienses, aproximadamente 90% estão matriculados na rede pública, segundo o Censo Escolar de 2020 (INEP, 2020)[1]. Há 650 escolas com Ensino Médio no estado, que em sua maioria estão localizadas na zona urbana (94%). A oferta educacional na zona rural é praticamente apenas da rede pública, responsável por atender 99% dos estudantes da região. Nossa rede estadual está organizada em 21 gerências regionais que cobrem os 224 municípios.

A complexidade do cenário piauiense exige que se construam parcerias para viabilizar os investimentos necessários na nossa educação. Várias dessas iniciativas de colaboração têm foco específico na gestão escolar porque entendem que o papel dos gestores é central na garantia do direito à educação de qualidade e no desenvolvimento integral dos estudantes. Entre essas colaborações, está o Programa Jovem de Futuro, desenvolvido em parceria com o Instituto Unibanco e voltado ao aprimoramento das práticas de gestão e liderança nas escolas, gerências regionais e Secretarias, sempre com base no princípio da corresponsabilização.

SAIBA MAIS

Lançado no Piauí em 2012 e presente em outros territórios desde 2007, o Programa Jovem de Futuro tem como objetivo contribuir para a garantia da aprendizagem dos estudantes do Ensino Médio por meio de uma gestão educacional orientada para o avanço contínuo da educação pública.

O Programa trabalha com as frentes de governança, assessoria técnica, formação, mobilização e gestão do conhecimento, disponibilizando para as escolas e Secretarias metodologias e instrumentos que dão suporte ao trabalho de gestão. O Jovem de Futuro contribui para que a rede trabalhe de forma coerente, fomentando a corresponsabilização de todos no alcance dos objetivos.

No Piauí, em 2021, foram beneficiados 107.582 estudantes e 451 escolas. Nesse período foi possível acompanhar a transformação de rotinas centrais e de políticas educacionais no estado.

A criação de um cadastro de reserva, o Banco de Gestores, alimentado por editais realizados em 2017 e 2019 pela Secretaria da Educação do Estado do Piauí, possibilitou um avanço no processo de substituição e alocação de gestores escolares, evitando a ausência prolongada desse profissional nas escolas e, ao mesmo tempo, garantindo a qualidade dos profissionais escolhidos. O Banco de Gestores busca garantir a disponibilidade de pessoas com perfil adequado para assumir a função, evitando a colocação de profissionais sem as habilitações ou a experiência exigidas para o cargo, mesmo numa situação de nomeação de emergência.

Agora, damos mais um passo com a publicação do Marco de Gestão Escolar do Piauí, com o objetivo de estabelecer parâmetros para

1 Na data de fechamento deste documento ainda não estavam disponíveis os resumos técnicos por estado do INEP de 2021. Considera-se, ainda, que os dados de 2021 podem estar marcados pelo cenário de exceção vivido pela pandemia e não necessariamente corresponderão ao panorama regular do Piauí.

a gestão e promover a qualidade da educação com equidade, diminuindo as desigualdades existentes na rede. O Marco apresenta caminhos concretos para minimizar as causas das enormes defasagens educacionais e possibilitar a melhoria da aprendizagem associada ao desenvolvimento integral de todos os estudantes.

Criar um documento de referência para as políticas públicas, estabelecendo parâmetros de qualidade a serem perseguidos na gestão de uma escola, não é, contudo, tarefa fácil. Por isso, o Marco de Gestão Escolar foi construído de forma participativa e é referendado pelo saber-fazer piauiense e pelos desafios e sonhos daqueles que trabalham para assegurar continuamente a educação no nosso território.

O processo de produção deste Marco contemplou tanto o aprofundamento teórico e normativo quanto a escuta de especialistas no tema, fossem eles gestores, educadores ou estudiosos. Os principais componentes do documento foram construídos com base em análises de documentos, marcos e matrizes de referência nacionais e internacionais; e nas reflexões de um grupo de trabalho de consultores, especialistas e profissionais da área da educação. Mas o Marco é, sobretudo, resultado de quatro oficinas com técnicos da Seduc; de uma roda de conversa com os gestores do Piauí, representando 20 das nossas gerências regionais; e de diálogos orientados com gerentes regionais e gestores, que fizeram uma análise crítica deste documento. O processo priorizou a criação de espaços de debate e definição de consensos e estabeleceu estratégias de sistematização para compatibilizar diferentes visões, modos de fazer e linguagens.

SAIBA MAIS

Assim como fizemos aqui no Piauí, outros países também se dedicaram à elaboração de marcos de gestão escolar. Apesar de cada documento ser específico para a sua realidade, são referências inspiradoras que valem ser conhecidas.

The Ontario Leadership Framework > Canadá

Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar > Chile

Professional Standards for Educational Leaders > Estados Unidos

School Inspection handbook > Inglaterra

Por que focar na gestão escolar

Mas, afinal, ao que nos referimos quando falamos em gestão escolar? Em poucas palavras, podemos dizer que gerir a escola é guiar pessoas e organizar processos, condições e recursos de maneira ética e responsável; é estar a serviço de toda a comunidade escolar. Gerir a escola significa possibilitar um ambiente de ensino-aprendizagem diverso, respeitoso, participativo e colaborativo, com foco no aprendizado e no desenvolvimento integral de todos os estudantes.

A gestão da escola envolve planejamento para o presente e para o futuro, com reconhecimento e análise dos passos dados no passado e dos desafios a serem superados. Envolve também organização e implementação de ações educativas e administrativas democráticas e participativas, considerando sempre a realidade da instituição e do território, assim como as especificidades de cada comunidade escolar. Por isso, a gestão escolar precisa se concentrar nas relações interpessoais; garantir a diversidade e o respeito aos modos de ser, pensar, sentir e fazer; compartilhar responsabilidades; preocupar-se com o modo com as atividades são conduzidas e com seus efeitos; organizar a escola para que funcione a serviço das pessoas; e, principalmente, focar o ensino-aprendizagem com o maior propósito (LÜCK, 2010).

Por ter um papel tão importante, a gestão deve acontecer de maneira compartilhada entre os representantes de toda a escola. Ainda que a equipe gestora tenha um papel fundamental de liderança, uma boa gestão depende do trabalho conjunto entre diretor, coordenador, corpo docente, funcionários, estudantes e famílias. Assim, mais pessoas podem contribuir levantando demandas, compartilhando experiências, propondo soluções e auxiliando no desenvolvimento de ações. As decisões devem sempre considerar o coletivo da escola e visar à melhoria do ensino e do clima escolar. Ao compreendermos a gestão escolar como uma tarefa compartilhada, as responsabilidades que a envolvem passam a orientar a conduta e as ações de toda comunidade escolar.

Além disso, não é possível falar de gestão sem relacioná-la com a ideia de liderança escolar, que consiste em mobilizar e influenciar a comunidade para que ela atue em prol da melhoria das atividades, das relações e dos resultados da escola. Liderar significa engajar e influenciar as pessoas na busca de objetivos coletivamente acordados e pautados em princípios éticos; significa incentivá-las a aprimorar suas capacidades individuais e coletivas para que participem da construção de relações de convivência e condições de trabalho melhores para todos (BUSH, 2007; BOLÍVAR, 2010; ROBINSON *et al.*, 2014; HALLINGER, 2011).

Aqui vale destacar a importância de um tipo específico de liderança: **a pedagógica**. Ela está associada especificamente às questões relativas ao currículo e às práticas pedagógicas na escola. Diversos estudos demonstram que é importante que a liderança pedagógica seja desempenhada tanto pelos gestores escolares (diretores e coordenadores) como pelos docentes, de maneira a auxiliar, orientar e articular o trabalho pedagógico de toda a escola. Esse tipo de liderança envolve uma atuação voltada ao ensino, à aprendizagem, ao currículo e ao desenvolvimento profissional docente (BUSH, 2007; BOLÍVAR, 2010; ROBINSON *et al.*, 2014; HALLINGER, 2011).

Se queremos uma escola que ofereça um ensino-aprendizagem de qualidade para todos os estudantes, é essencial que a gestão escolar – principalmente nas figuras do diretor e dos coordenadores – se dedique intensamente às questões pedagógicas. Esses líderes escolares devem se fazer presentes nos diferentes momentos de discussão, reflexão, planejamento, acompanhamento, tomada de decisão e avaliação em relação às atividades pedagógicas para assegurar o desenvolvimento integral dos estudantes.

Assim como a gestão, a liderança pode ser exercida por diferentes atores ao mesmo tempo, configurando o que chamamos de liderança distribuída. Quando mais pessoas trabalham para engajar e instigar o outro a colaborar no alcance dos objetivos estabelecidos pela comunidade escolar, mais experiências e saberes são colocados em prática para o avanço da instituição, o que possibilita mais aprendizado e novas ideias para solucionar demandas e problemas. Na liderança compartilhada, diretores, coordenadores, docentes, funcionários, estudantes e suas famílias se apoiam mutuamente e aprendem uns com os outros. Exercem, assim, uma liderança recíproca, ou seja, lideram e são liderados, sempre com um propósito comum: a garantia da melhor educação para todos e todas.

SAIBA MAIS > O IMPACTO DA LIDERANÇA ESCOLAR NA APRENDIZAGEM

Nas últimas décadas, pesquisas sobre eficácia escolar identificaram que instituições com bons resultados de aprendizagem possuem em comum, entre outras características, uma gestão escolar eficaz. Com base nesses estudos, é possível dizer que essa instância tem papel fundamental na orientação dos processos de ensino-aprendizagem e faz isso ao exercer a liderança pedagógica de maneira efetiva e compartilhada, responsabilizando-se pelo desenvolvimento e pela aprendizagem dos estudantes, construindo uma visão compartilhada da instituição e buscando caminhos para a melhoria escolar.

A pesquisa *Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras* mostra que "se a liderança escolar organizar atividades de formação e treinamento para sua equipe; elaborar o projeto político-pedagógico da sua escola; se envolver no processo de atribuição de turmas aos professores; discutir com os professores medidas com o objetivo de melhorar o ensino e a aprendizagem dos alunos; trocar informações com diretores de outras escolas; e conhecer os resultados do Saeb da sua escola, do seu município e do estado, estima-se que o efeito dessas ações será um aumento de 12 pontos tanto na nota do Saeb em Língua Portuguesa quanto em Matemática" (SIQUEIRA; SILVA, 2020, p. 128).

Apostar e exercer uma liderança escolar qualificada é fundamental para o desenvolvimento e a progressão contínua da aprendizagem dos jovens. Segundo o estudo de Siqueira e Silva, o envolvimento dos gestores nas questões pedagógicas propicia um avanço significativo nos níveis de aprendizagem – o equivalente a cerca de meio ano letivo!

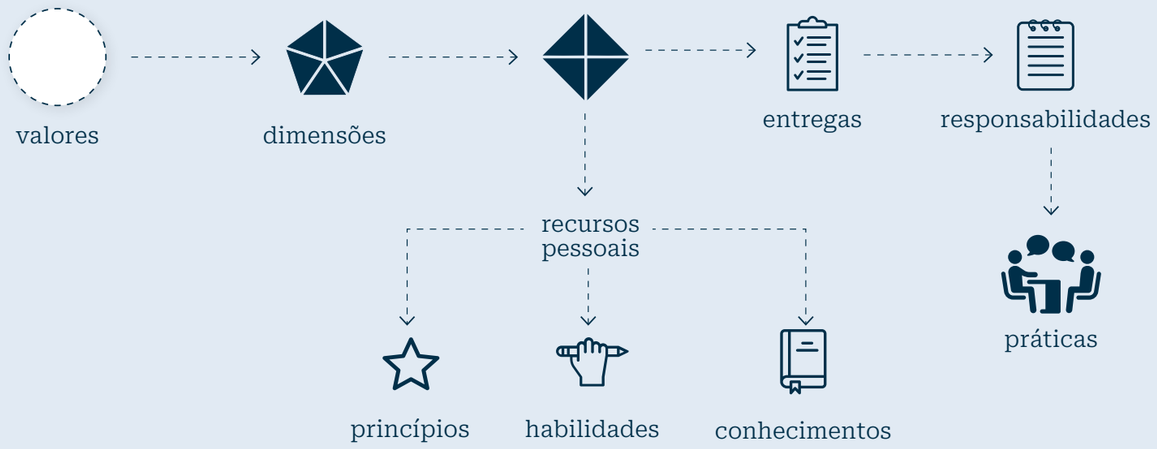
2.

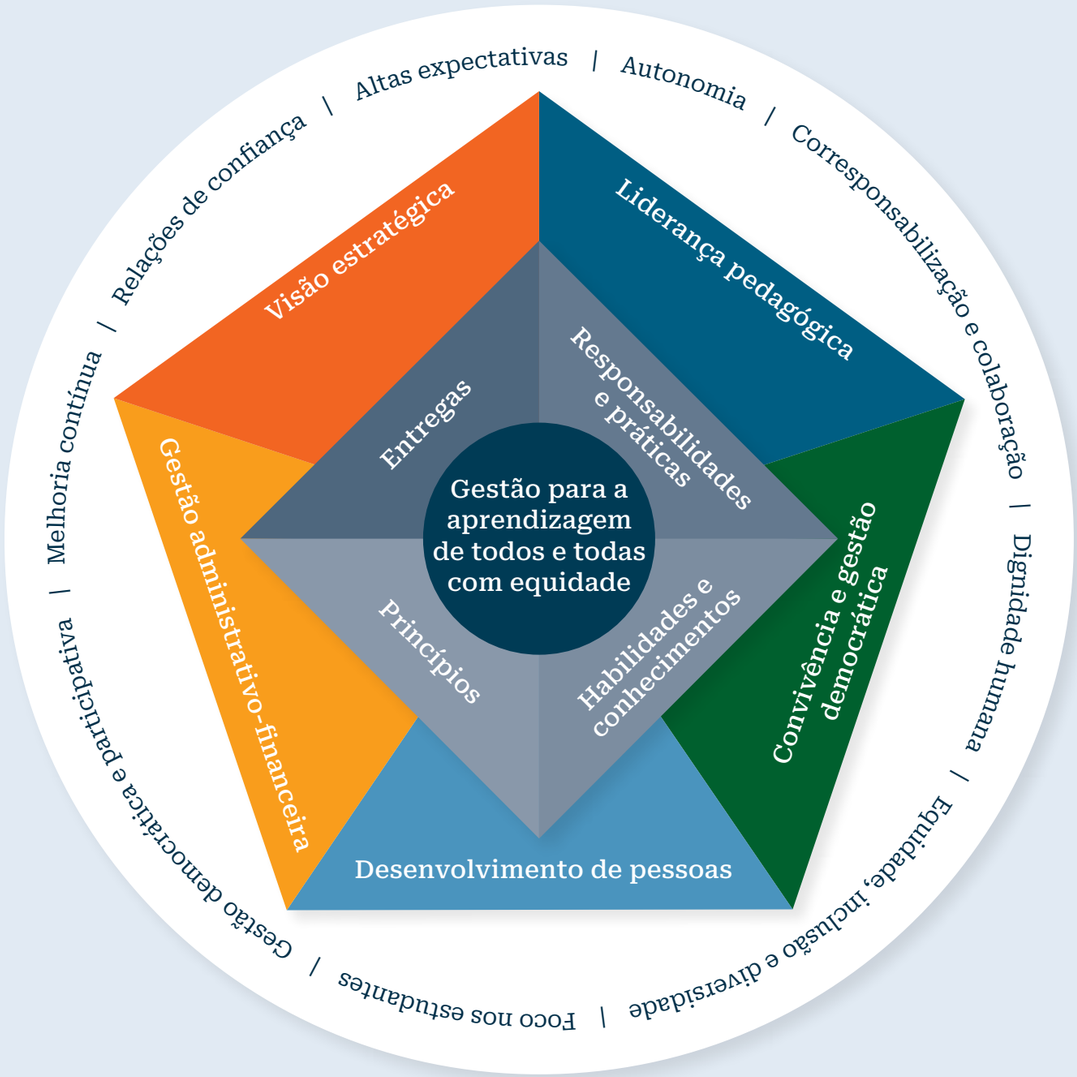
A ESCOLA COM QUE SONHAMOS E OS CAMINHOS A SEREM PERCORRIDOS

Entendendo o Marco

Seja bem-vindo e bem-vinda ao Marco de Gestão Escolar do estado do Piauí! Neste capítulo você vai conhecer em detalhe este documento tão importante. Para apoiar sua leitura e compreensão, indicamos o que compõe o Marco e o que você encontrará nas próximas páginas.

- **Valores:** são as ideias que fundamentam e orientam todas as ações e decisões da gestão escolar.
- **Dimensões:** são as cinco grandes temáticas que compõem a gestão escolar e trazem a visão de escola que queremos.
- **Entregas e responsabilidades:** para cada dimensão, há uma série de entregas, que são como compromissos, e de responsabilidades que devem ser realizadas para alcançar a escola sonhada. Aqui você encontrará exemplos de como concretizar algumas dessas entregas.
- **Recursos pessoais:** nessa parte estão estabelecidos princípios, habilidades e conhecimentos que devem guiar a atuação da dupla gestora.





Elaboração | Tomara! Educação e Cultura, 2021.

A escola que queremos

Valores

Na escola que queremos construir – e também na escola do presente – existem alguns valores que devem orientar a atuação da gestão escolar na busca da aprendizagem com qualidade para todos e todas. Esses valores são a base sólida de fundação e, ao mesmo tempo, um guia para o trabalho da equipe gestora; eles dão sustentação, balizam as decisões e servem como parâmetros ético-políticos. São valores que devem ser incorporados no fazer diário dos gestores e dos demais profissionais da escola, dos estudantes e da comunidade.

Na escola que queremos, os valores fundamentais são:

- **Altas expectativas:** todos os estudantes têm capacidade para aprender, sem exceção.
- **Autonomia:** a escola goza de autonomia para construir uma proposta educativa que atenda às necessidades dos estudantes, da comunidade escolar e do território, desde que respeitadas as diretrizes e as normativas educacionais nacionais e do Piauí.
- **Corresponsabilização e colaboração:** todos e todas são responsáveis pelos resultados da escola e devem trabalhar de modo colaborativo para alcançá-los.
- **Dignidade humana:** qualquer tratamento degradante e discriminatório é combatido e todas e todos estão seguros e protegidos dentro da escola.
- **Equidade, inclusão e diversidade:** todas e todos têm igual direito de ser, estar e participar no espaço escolar, a diversidade (étnica, racial, sexual e de gênero, cultural, social, religiosa, entre outras) é valorizada e as diferenças, necessidades e peculiaridades de cada um são observadas, cuidadas e supridas.
- **Foco nos estudantes:** todas as ações são orientadas para promover o desenvolvimento integral dos estudantes.
- **Gestão democrática e participativa:** todas e todos têm sua voz levada em consideração e estão engajados na tomada de decisões e na resolução de problemas.
- **Melhoria contínua:** a construção e o aperfeiçoamento da escola são permanentes, em uma busca contínua para avançar e superar desafios.
- **Relações de confiança:** todas as relações são permeadas por respeito, empatia, transparência e diálogo, com a construção de vínculos sólidos, parcerias significativas e uma rede de acolhimento e segurança.

Dimensões

As cinco dimensões representam as principais frentes de atuação que compõem a gestão escolar. Combinadas e em equilíbrio, as dimensões integram o cotidiano da dupla gestora e devem ser foco de sua atenção.

Aqui no Marco, cada dimensão vem acompanhada de sua respectiva declaração, que expressa de maneira direta como é a escola que queremos e qual é o papel da gestão escolar nessa construção.
É por meio das declarações que nos aprofundamos nos conceitos e vislumbramos a escola sonhada.

Visão estratégica

Na escola que queremos, a gestão conduz os processos de construção e atualização da visão estratégica da escola, e de seus objetivos, lado a lado com a comunidade escolar, para que essa visão seja entendida e compartilhada por todos. **Pautada na melhoria das aprendizagens e na formação integral de todos os estudantes, bem como nos valores de equidade, inclusão e respeito à diversidade**, a visão estratégica se baseia em evidências e análises sobre o contexto escolar, e identifica tanto os avanços já alcançados quanto os desafios que ainda demandam maiores esforços.
Saiba mais na página 17.

Liderança pedagógica

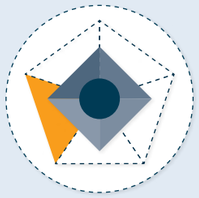
Na escola que queremos, a gestão orienta os processos de ensino-aprendizagem de maneira compartilhada, exercendo o **papel de liderança pedagógica e promovendo a corresponsabilização pelo desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes**. A equipe gestora se dedica a garantir o bom planejamento e a boa implementação do currículo, com acompanhamento e avaliação, e apoia o desenvolvimento profissional docente. Além disso, busca inovação e melhoria das práticas pedagógicas, fomentando condições que favoreçam uma aprendizagem humanizada, contextualizada e pautada nos valores da equidade, inclusão e respeito à diversidade. Saiba mais na página 20.

Convivência e gestão democrática

Na escola que queremos, a equipe gestora busca garantir **que toda a comunidade escolar seja tratada com justiça, dignidade e respeito**. Prevalece a convivência democrática e um clima de confiança, de aceitação das diferenças e de construção de vínculos, com interações positivas e relações de solidariedade. A gestão promove ativamente a participação de toda a comunidade escolar e garante espaços de escuta e de tomada de decisão coletiva e compartilhada, possibilitando que todos tenham vez e manifestem sua voz no ambiente escolar. Em especial, a equipe gestora estimula e apoia a participação e o protagonismo estudantil, com vistas a contribuir para o aprendizado e o desenvolvimento integral dos estudantes, criando condições para que participem – de modo organizado ou espontaneamente – do cotidiano escolar.
Saiba mais na página 24.

Desenvolvimento de pessoas

Na escola que queremos, a gestão trabalha permanentemente para **compreender, aprimorar e valorizar os profissionais da escola**, estimulando o seu desenvolvimento e reconhecendo suas competências e suas motivações. A equipe gestora conhece os processos e a rotina da escola e incentiva o compartilhamento de responsabilidades, fortalecendo a capacidade de cada um para que os objetivos sejam alcançados e sustentados ao longo do tempo. Além disso, a gestão constrói uma cultura de avaliação formativa, comprometida com o desenvolvimento profissional permanente e com a garantia de uma educação de qualidade para todos os estudantes. Saiba mais na página 27.



Gestão administrativo-financeira

Na escola que queremos, a equipe de gestão coordena com **eficiência e transparência os recursos físicos e financeiros, garantindo o funcionamento da unidade escolar, a preservação do patrimônio e o alcance dos objetivos educacionais**. Para isso, a gestão estrutura e organiza seus processos com base em prioridades, atendendo às normas legais e às políticas educacionais nacionais e locais, sempre com o foco no desenvolvimento integral do estudante e buscando a melhoria contínua da escola. Saiba mais na página 29.

A gestão escolar e a promoção da escola que queremos

Para construir a escola sonhada e garantir o direito à educação e à aprendizagem de qualidade é necessário que alguns elementos e práticas estejam presentes na instituição, e a equipe gestora tem papel central na criação e manutenção dessas condições. Se temos uma escola sonhada e queremos alcançar esse sonho, é necessário manter o olhar nas aspirações e colocar os pés no chão de maneira a identificar concretamente o que é preciso fazer.

O caminho a ser percorrido para que a escola seja o que almejamos passa por entregas importantes, quer dizer, compromissos traduzidos em práticas e componentes concretos que devem ancorar o dia a dia da escola. A gestão tem um papel fundamental para garantir que tudo se realize de maneira efetiva, mas não pode agir sozinha; é importante fomentar a corresponsabilização de toda a comunidade na concretização dessas entregas.

A seguir, nos aprofundaremos no lado prático das dimensões, apontando as entregas e as responsabilidades da gestão escolar para assegurar cada uma delas – isto é, o que precisa ser feito para que a entrega aconteça.

Visão estratégica

ENTREGA 01

Projeto Político-Pedagógico (PPP) elaborado com a comunidade escolar e baseado em diagnóstico objetivo; deve representar a identidade institucional e documentar missão, visão, valores, objetivos, projetos e metas gerais da escola. O PPP também deve estabelecer as transformações desejadas e incluir o planejamento estratégico da escola com foco no desenvolvimento integral dos estudantes, apoiando seus sonhos de presente e futuro.

RESPONSABILIDADES

- Estabelecer processos de monitoramento e avaliação da escola, levantamento e registro de dados e evidências sobre aspectos e indicadores quantitativos e qualitativos, produzindo diagnósticos (por exemplo, análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição) que deem subsídios à construção de todos os planos e contribuam para a elaboração de objetivos e metas de curto, médio e longo prazos.
- Coordenar a elaboração e a implementação do Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola de forma participativa e compartilhada com toda a comunidade escolar; o PPP deve incluir um planejamento estratégico voltado para as melhorias e conquistas desejadas.
- Coordenar a elaboração ou reformulação (periódica) do PPP, e do planejamento estratégico a ele integrado, em consonância com diretrizes da Secretaria da Educação e com a participação da comunidade escolar .
- Fomentar o desenvolvimento de um ambiente de altas expectativas para profissionais e estudantes, comprometido com o respeito à diversidade e alinhado ao PPP.

ENTREGA 01

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- levanta, organiza e sistematiza dispositivos legais, orientações e diretrizes educacionais que regulam a oferta educacional, mobilizando esse conjunto de documentos para elaborar ou reformular o PPP, sempre em consonância com o planejamento estratégico da escola e as diretrizes da Secretaria da Educação.
- promove espaços de escuta, reflexão e proposição em que a comunidade constrói consensos sobre a razão de ser da escola, as opções teórico-metodológicas, a visão estratégica e a identidade da instituição.
- redige o PPP, submetendo-o à análise da comunidade e verificando se ele expressa a visão de escola desejada, com objetivos e metas preestabelecidos.
- realiza reuniões periódicas para que toda a comunidade escolar conheça os propósitos e objetivos do PPP e se atualize sobre eles.
- mobiliza atividades de formação e reflexão em que toda a comunidade é incentivada a refletir e propor alterações no PPP.
- monitora e avalia, em ciclos anuais ou bienais e em conjunto com a comunidade, o desenvolvimento e a execução do PPP, assim como as necessidades de mudanças e adequações conforme as diretrizes da Secretaria da Educação.

ENTREGA 02

Plano de Ação com detalhamento de atividades e metas anuais, quantitativas e qualitativas, para todas as dimensões da escola e com foco no desenvolvimento integral dos estudantes. O Plano de Ação é elaborado com a participação da comunidade escolar, monitorado e revisto sistematicamente com base em dados e evidências.

RESPONSABILIDADES

- Orientar e conduzir um processo participativo para a elaboração do Plano de Ação, alinhado ao PPP, com a corresponsabilização de toda a comunidade escolar na definição e priorização de atividades e metas.
- Coordenar processos de monitoramento, avaliação e replanejamento do Plano de Ação que sejam consistentes e periódicos. A revisão de metas, responsáveis e prazos deve ser realizada com base em evidências em busca de melhoria contínua.
- Fomentar e conduzir regularmente atividades para envolver a comunidade escolar (como a “Semana Presente”), buscando a corresponsabilização com as atividades e metas da escola, bem como a reflexão contextualizada sobre a aprendizagem dos estudantes.

ENTREGA 02

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- reúne dados e evidências sobre o desenvolvimento dos estudantes nos anos anteriores e as utiliza para subsidiar o Plano de Ação.
- organiza a participação da comunidade escolar no processo de planejamento das ações, registrando e considerando as diferentes contribuições.
- define em conjunto com a equipe, com base nos dados, na escuta e na visão estratégica, as atividades que devem compor o Plano de Ação, estabelecendo prioridades, prazos e responsáveis.
- discute e define com a equipe aquilo que pode ser mensurado quantitativamente e o que deverá ser avaliado de outras formas, estabelecendo metas quantitativas e qualitativas relacionadas às atividades propostas.
- difunde para a equipe e para toda a comunidade escolar o Plano de Ação, mantendo todos informados sobre as prioridades.
- checa, ao menos semestralmente, a execução do que foi planejado, verificando se as ações mantêm o foco no desenvolvimento integral dos estudantes.

ENTREGA 03

Parcerias e redes de relacionamentos, de suporte e de cooperação junto a outras instituições governamentais e instituições privadas, organizações e coletivos da sociedade civil organizada e da comunidade local, regional, nacional e internacional, com o objetivo de promover o acesso à educação, a permanência na escola e o bem-estar de estudantes, e contribuir com a superação dos diferentes desafios da escola. As parcerias devem ser orientadas pelos mesmos valores que guiam o trabalho da gestão escolar e devem zelar pelo cuidado e pela proteção dos estudantes.

RESPONSABILIDADES

- Realizar parcerias e acessar mecanismos e serviços, desenvolvendo projetos e ações com outros órgãos públicos, organizações da sociedade civil e instituições privadas de interesse público, de modo a mobilizar diferentes apoios que contribuam com a superação de desafios e fortaleçam a escola.
- Identificar e buscar, nos meios virtuais, possibilidades de apoio e parcerias, inclusive de outros países, para o desenvolvimento de projetos, atividades e ações que contribuam para melhoria da unidade escolar e do bem-estar dos estudantes.
- Identificar, registrar e reportar dúvidas, demandas, dificuldades e dados sobre a escola para as gerências regionais ou para o órgão central da Secretaria da Educação, solicitando o suporte necessário, fornecendo informações e estabelecendo um fluxo de comunicação franco e direto com os órgãos regionais e o órgão central.
- Estabelecer e coordenar relacionamento regular com a vizinhança da escola e grupos comunitários locais, estimulando projetos e atividades educacionais que dialoguem com as necessidades e oportunidades identificadas, contribuam para a melhoria da unidade escolar e fortaleçam a relação com o território.

ENTREGA 03

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- realiza mapeamento e diagnóstico sobre a escola, com base no PPP e no Plano de Ação, para identificar as necessidades e buscar apoios que façam sentido e correspondam às necessidades da escola.
- estabelece atividades (campanhas, projetos, feiras etc.) em colaboração com serviços, equipamentos e instituições do território buscando potencializar a ação da escola e dessas organizações.
- mantém uma rotina de diálogo com equipamentos públicos e instituições de interesse, do território adjacente ou não, de modo a se manter atualizada sobre atividades oferecidas e manter contatos estratégicos.
- participa de atividades promovidas por redes locais de defesa do direito de crianças e adolescentes ou de desenvolvimento local, compartilhando com os profissionais e demais membros da comunidade escolar tais temáticas.
- identifica e organiza informações sobre equipamentos públicos e instituições do território que ofertem serviços à população em diferentes áreas, como saúde, cultura, assistência e proteção social, esporte, educação não escolar etc.
- organiza, incentiva e monitora iniciativas que ocorram em colaboração com o poder público e com organizações da sociedade civil organizada com foco nos direitos de crianças e jovens estudantes.
- desenvolve, implementa e monitora sempre que necessário protocolos formais, rápidos e descomplicados de encaminhamento de estudantes para serviços de saúde, de atendimento psicossocial, de defesa de direitos ou de assistência e proteção social.
- aciona as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente sempre que necessário.

Liderança pedagógica

ENTREGA 04

Planejamento pedagógico que garanta o alinhamento de todo o trabalho realizado, feito com base no Projeto Político-Pedagógico (PPP) e no Plano de Ação. É elaborado em conjunto com os docentes, de modo participativo e colaborativo. O planejamento pedagógico deve considerar as diretrizes pedagógicas estaduais e nacionais e estar alinhado a elas.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar e orientar o levantamento de necessidades, potencialidades e expectativas de desenvolvimento e aprendizagem dos estudantes, preservando as especificidades dos contextos rural e urbano, bem como realizar avaliações sistemáticas dos processos de ensino-aprendizagem.
- Coordenar, orientar e apoiar, junto com os docentes e a comunidade escolar, a elaboração, a execução e o monitoramento do planejamento pedagógico, considerando o PPP, o Plano de Ação e os levantamentos e diagnósticos existentes.
- Liderar os diferentes momentos de discussão, reflexão, acompanhamento, planejamento, tomada de decisão e avaliação em relação às atividades pedagógicas, garantindo o foco na aprendizagem dos estudantes e observando o desenvolvimento individual e coletivo dos professores.
- Assegurar e conduzir o apoio técnico-pedagógico a todos os docentes para que sua atuação e seus planos de aula estejam alinhados ao PPP e ao Plano de Ação, e para que respeitem o calendário escolar e promovam processos de ensino-aprendizagem significativos, com as devidas adequações para estudantes com necessidades educacionais especiais.
- Conduzir e orientar a revisão do planejamento pedagógico regularmente com base em evidências e em reflexões sobre todos os processos que envolvem o ensino-aprendizagem.

ENTREGA 04

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- estabelece um roteiro comum com tópicos indispensáveis para o planejamento pedagógico, destacando aprendizagens, competências e habilidades a serem desenvolvidas pelos estudantes.
- constrói uma agenda de atividades e tarefas necessárias para o planejamento dos docentes, definindo com precisão objetivos e prazos de trabalho.
- produz e organiza informações relevantes para que professores conheçam previamente o perfil acadêmico de cada turma e grupo de estudantes, inclusive daqueles com necessidades educativas específicas.
- realiza reuniões e organiza espaços (coletivos e individuais) para tratar dos planos pedagógicos considerando componentes curriculares, áreas de conhecimento e itinerários formativos.
- analisa os planos pedagógicos dos docentes e faz devolutivas, garantindo o alinhamento didático-pedagógico da escola como um todo. Além disso, orienta a revisão para que os planos contemplem os recursos físicos, tecnológicos e materiais disponíveis, e para que dialoguem com a proposta curricular da escola, com as diretrizes nacionais e estaduais de educação e com a BNCC.
- incentiva e cria situações favoráveis à cooperação entre docentes para a construção de atividades interdisciplinares e para a articulação entre diferentes áreas de conhecimento.
- oferece apoio técnico-pedagógico para docentes, com o objetivo de garantir clareza nas estratégias de ensino adotadas e coerência entre princípios e práticas didático-pedagógicas (inclusive de avaliação).
- disponibiliza e estimula o compartilhamento de referências teóricas, metodológicas e práticas para a promoção de relações mais fecundas de ensino-aprendizagem.

ENTREGA 05

Currículo educacional orientado pelo PPP implementado, monitorado e avaliado com foco no aprimoramento dos processos de ensino-aprendizagem; nas interações escolares; no conhecimento como construção e leitura de mundo; na ampliação de vivências, repertórios e aprendizagens significativas; e na garantia do direito à educação de qualidade para todos.

RESPONSABILIDADES

- Monitorar e avaliar continuamente o trabalho pedagógico e a relação docente-estudante em momentos como as horas de trabalho coletivo e os conselhos de classe, de modo a verificar, com evidências, o cumprimento da proposta curricular e sua eficácia para o desenvolvimento dos estudantes.
- Coordenar a estruturação e implementar, em conjunto com os docentes, as estratégias de avaliações internas de desempenho dos estudantes, garantindo formas de avaliação diversificadas – para promover a aprendizagem – e um acompanhamento individual e multidimensional.
- Estabelecer condições estratégicas de orientação e acompanhamento das avaliações externas para ter um uso pedagógico dos resultados.
- Coordenar a definição dos meios e materiais a serem utilizados pela unidade escolar, de maneira alinhada ao PPP e ao Plano de Ação, sempre considerando as demandas e necessidades específicas dos estudantes.

ENTREGA 05

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- acompanha continuamente o trabalho pedagógico dos docentes por meio de, por exemplo, análise contínua de uma amostra de planos de aula, observação de aulas e participação nos momentos de planejamento e formação.
- analisa, em conjunto com os professores, os resultados das avaliações internas e externas para priorizar as temáticas a serem desenvolvidas junto aos estudantes.
- analisa as desigualdades de rendimento e identifica os estudantes que necessitam de apoio e atenção, pensando com os docentes estratégias específicas para cada necessidade de aprendizagem, de modo a superar as desigualdades.
- revisa e retroalimenta, em conjunto com os professores, a organização curricular.

ENTREGA 06

Aulas e projetos educacionais significativos, em que o processo de ensino-aprendizagem é efetivo, integrado ao currículo e compreendido como responsabilidade de todos.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar, apoiar e monitorar a realização das aulas e dos projetos, incentivando os docentes a atuarem com práticas pedagógicas diversas e inovadoras e metodologias de ensino ativas.
- Orientar e incentivar os docentes a realizarem aulas participativas, colaborativas, reflexivas, contextualizadas e interdisciplinares, que promovam o protagonismo dos estudantes.
- Coordenar iniciativas que fomentem uma cultura de colaboração e reflexão sobre o trabalho pedagógico da escola e os caminhos para melhoria da aprendizagem dos estudantes, promovendo momentos coletivos, tais como as horas de trabalho conjunto e os conselhos de classe, e envolvendo todos os membros da comunidade escolar.

ENTREGA 06

IDEIAS E SOLUÇÕES

Para conhecer mais experiências e modos de colocar em prática as responsabilidades do Marco, recomendamos uma visita ao **Banco de Soluções** do Instituto Unibanco, que reúne iniciativas de diferentes escolas do Brasil. O Banco de Soluções pode servir de inspiração e apoio para implementação de **aulas e projetos educacionais significativos**.

Para acessar as soluções clique nos links ou escaneie os QR codes.

Diminuindo as desigualdades de aprendizagem

Melhorando a aprendizagem no Ensino Médio

Ações socioambientais e aprendizagem

ENTREGA 06

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- constrói com docentes e demais membros da comunidade escolar estratégias – criativas, participativas e dialógicas – para conhecer os estudantes, considerando suas potencialidades, necessidades e expectativas de desenvolvimento e aprendizado.
- confecciona e compartilha parâmetros para elaboração de planos de aula, definindo rotinas de produção e compartilhamento de acordo com o calendário da escola e da rede.
- revisa e retroalimenta os planos de aula dos docentes, cuidando para que se baseiem no planejamento pedagógico anual e contenham o detalhamento dos objetivos de cada aula.
- revisa e retroalimenta os planos de aula, para que estabeleçam as adequações curriculares necessárias e específicas para determinados grupos de estudantes, de acordo com as necessidades, dificuldades e avanços identificados.
- revisa e retroalimenta os planos de aula, garantindo que contenham a visão dos professores sobre o desenvolvimento individual e coletivo dos estudantes e detalhem os recursos físicos, tecnológicos e materiais a serem mobilizados em cada atividade.
- disponibiliza espaços e momentos institucionais para que os docentes possam discutir, trocar ideias e refletir entre si sobre os planos de aula.
- mantém rotina de acompanhamento de aulas, realizando registros para potencializar o trabalho pedagógico e subsidiar o replanejamento de ações educativas.
- realiza reuniões com docentes para compartilhar observações e notas feitas em sala de aula, sempre de maneira respeitosa e propositiva, visando a melhoria do trabalho pedagógico e a aprendizagem dos estudantes.

ENTREGA 07

ENTREGA 07

Estratégias de acompanhamento da trajetória dos estudantes para promover o seu desenvolvimento integral e garantir a permanência na escola, a conclusão dos estudos e a construção de seus projetos de presente e de futuro.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar, em conjunto com docentes, ações de acompanhamento da frequência e permanência de cada estudante, empreendendo esforços que evitem o abandono, a evasão e a reprovação.
- Coordenar e orientar o acompanhamento multidimensional de cada estudante, com processos de escuta, troca, avaliação e autoavaliação entre estudantes e docentes, identificando as melhorias necessárias e estimulando a reflexão sobre o papel de cada um no processo de ensino-aprendizagem.
- Criar estratégias para encorajar o envolvimento de familiares ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.
- Liderar a análise do processo de ensino-aprendizagem a partir de observação e escuta ativa de docentes, estudantes e familiares ou responsáveis, discutindo formas de melhorar o desempenho de cada um com vistas ao desenvolvimento integral.

ENTREGA 07

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- mantém atualizadas as informações sobre a realidade socioeconômica e familiar dos estudantes, sendo capaz de identificar aqueles em situação mais vulnerável.
- analisa as desigualdades de desempenho e as condições de aprendizagem dos estudantes, identificando variações de resultados, a fim de propor estratégias de melhoria do aprendizado.
- identifica estudantes que necessitam de apoio, reforço e atenção, criando em conjunto com seus professores estratégias de aprendizagem alinhadas às necessidades específicas desses estudantes.
- organiza canais de comunicação e espaços periódicos de escuta dos estudantes e familiares para que possam trocar percepções acerca do trabalho pedagógico e do processo de ensino-aprendizagem.

ENTREGA 07

IDEIAS E SOLUÇÕES

Para conhecer mais experiências e modos de colocar em prática as responsabilidades do Marco, recomendamos uma visita ao **Banco de Soluções** do Instituto Unibanco, que reúne iniciativas de diferentes escolas do Brasil. O Banco de Soluções pode servir de inspiração e apoio para implementação de **estratégias de acompanhamento da trajetória dos estudantes**.

Para acessar as soluções clique nos links ou escaneie os QR codes.

Diminuindo a infrequência dos estudantes

Diminuindo a evasão na escola

Busca ativa de jovens

Convivência e gestão democrática

ENTREGA 08

Participação efetiva de estudantes, familiares ou responsáveis e demais membros da comunidade na organização do cotidiano escolar, na comunicação de ideias e na construção dos espaços de tomada de decisão por meio de práticas que fortaleçam o Conselho Escolar e outras instâncias e fomentem a gestão democrática e transparente.

RESPONSABILIDADES

- Liderar e estimular tanto a prática democrática quanto a reflexão sobre conceitos relacionados a ela, fomentando um ambiente propício ao protagonismo dos estudantes, com situações e instâncias efetivas de representação, deliberação e colaboração (como conselhos de classe).
- Conduzir e acompanhar ações de incentivo à participação das famílias ou responsáveis, interessando-se pelos diferentes contextos sociofamiliares e construindo vínculos de pertencimento com foco no desenvolvimento integral dos estudantes.
- Estabelecer canais de comunicação com a comunidade escolar, promovendo uma cultura colaborativa e de corresponsabilização, com transparência e acesso à informação.
- Apoiar e fortalecer o conselho escolar, garantindo a representação de todos os segmentos que compõem a comunidade.

ENTREGA 08

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- busca conhecer melhor as especificidades dos jovens e do contexto juvenil para desenvolver iniciativas relacionadas a escuta, participação e colaboração.
- define instâncias de participação dos estudantes, de modo alinhado à legislação e às diretrizes da Secretaria da Educação, com a garantia de condições (tempo, espaço, ferramentas etc.) para o exercício da autonomia.
- planeja e executa ações de estímulo à participação de estudantes em processos e em instâncias efetivas de representação, que possibilitem a expressão e o debate livre de ideias.
- planeja e monitora a realização, junto à equipe escolar, de momentos de escuta individual e coletiva dos estudantes.
- organiza a participação de estudantes, equipe escolar e responsáveis em projetos-chave da escola, com divisão de liderança e responsabilidades.
- verifica se as ações planejadas no âmbito da participação estudantil estão alinhadas ao Projeto Político-Pedagógico e presentes no Plano de Ação.
- realiza, ao menos anualmente, um momento formal voltado à formação democrática dos estudantes, tratando de temas e conceitos como cidadania, participação e equidade.
- realiza encontros regulares com estudantes, seguindo agenda definida conjuntamente, para discussão e deliberação sobre temas trazidos por eles.
- monitora e avalia a efetividade das ações de formação democrática e de estímulo à participação discente.

ENTREGA 09

Construção de clima escolar e de convivência plural, seguro e respeitoso, garantindo que a escola seja um espaço de diálogo confiável e acolhedor, no qual os estudantes se sintam apoiados e incluídos.

RESPONSABILIDADES

- Promover estratégias e espaços de discussão e resolução de conflitos, com escuta, paciência, diálogo e perseverança, sem renunciar à presença dos estudantes, valorizando as singularidades e tendo sensibilidade para as necessidades deles.
- Fomentar, conduzir e acompanhar discussões sobre as regras, as práticas e os espaços da escola, estimulando reflexões sobre como eliminar as diferentes barreiras de convivência (físicas e simbólicas) e produzir um ambiente mais acolhedor, inclusivo e que respeite a dignidade humana de todas e todos que convivem na escola.
- Coordenar iniciativas que sejam efetivas no combate a todas as formas de preconceito, discriminação, racismo, sexismo, capacitismo, assédio, violência, negligência, humilhação ou bullying, desenvolvendo e estimulando processos capazes de fazer da escola um ambiente seguro, de relações interpessoais respeitosas, livre de barreiras de convivência (físicas e simbólicas) e comprometido com o pleno desenvolvimento dos estudantes.
- Coordenar e liderar, com base em critérios transparentes e sustentados em evidências pedagógicas e com a participação da comunidade, a elaboração, revisão e socialização do regimento escolar, que deve estar voltado ao bem-estar do estudante e à convivência respeitosa e segura.
- Coordenar a elaboração e a implementação de ações de amparo físico, psicológico e emocional, que mitiguem situações de vulnerabilidade socioemocional dos estudantes, das famílias e da equipe escolar.

ENTREGA 08

IDEIAS E SOLUÇÕES

Para conhecer mais experiências e modos de colocar em prática as responsabilidades do Marco, recomendamos uma visita ao **Banco de Soluções** do Instituto Unibanco, que reúne iniciativas de diferentes escolas do Brasil. O Banco de Soluções pode servir de inspiração e apoio para a promoção da **participação efetiva de estudantes, familiares e demais membros da comunidade na escola**.

Para acessar as soluções clique no link ou escaneie o QR code.

Melhorando a relação das famílias com a escola

ENTREGA 09

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- organiza e incentiva situações de escuta e diálogo com e para os estudantes sobre o que é um ambiente de convivência respeitosa, como criá-lo e mantê-lo.
- promove encontros com docentes e equipes técnicas destinados à reflexão, à troca e ao aprendizado contínuo sobre o desenvolvimento de um ambiente propício às relações de ensino-aprendizagem.
- cuida para que as estratégias mobilizadas pelos docentes respeitem as especificidades dos estudantes e suas condições de participação.
- incorpora as ideias apresentadas pela comunidade escolar na construção das regras de convivência e das normas de conduta e interação dos estudantes, docentes e demais membros da equipe escolar, zelando para que essas regras e normas respeitem os princípios democráticos e os direitos fundamentais, inclusive de acesso à educação.
- pesquisa, difunde e auxilia na difusão de campanhas e materiais informativos sobre respeito aos direitos humanos, importância de estratégias de enfrentamento de todas as formas de discriminação e vantagens do diálogo na resolução de conflitos.
- elabora e dissemina materiais sobre princípios e valores para uma convivência respeitosa e com base democrática, explorando diferentes canais e espaços para isso.
- realiza observação e avaliação do cumprimento das regras de convivência, construídas e pactuadas com os estudantes e com a comunidade escolar, assim como observa e avalia as consequências do descumprimento dessas regras.
- revisa bienalmente, em conjunto com os estudantes, o regimento escolar e outros documentos que formalizam as sugestões de condutas, práticas e regras de convivência.
- verifica se as ações para tornar as relações interpessoais e o clima escolar propícios à aprendizagem estão ocorrendo, e garante que estejam presentes no Plano de Ação.

ENTREGA 09

IDEIAS E SOLUÇÕES

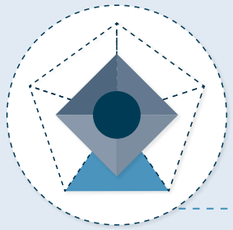
Para conhecer mais experiências e modos de colocar em prática as responsabilidades do Marco, recomendamos uma visita ao **Banco de Soluções** do Instituto Unibanco, que reúne iniciativas de diferentes escolas do Brasil. O Banco de Soluções pode servir de inspiração e apoio para a **construção de clima escolar e de convivência plural, seguro e respeitoso**.

Para acessar as soluções clique nos links ou escaneie os QR codes.

Diminuindo a indisciplina

Acolhendo os estudantes na escola

Melhorando a convivência e o clima escolar



Desenvolvimento de pessoas

ENTREGA 10

Gestão profissional e humanizada dos profissionais da escola, influenciando-os a atuar com eficiência, cooperação e corresponsabilização; fomentando um clima agradável, com condições de trabalho adequadas, de altas expectativas em relação à capacidade, ao desempenho e ao desenvolvimento de todas e todos.

RESPONSABILIDADES

- Organizar as atribuições e funções dos profissionais e coordenar a divisão de responsabilidades de acordo com as orientações da Secretaria da Educação, e com base na escuta e participação das equipes.
- Conduzir e estabelecer coletivamente objetivos e metas para o trabalho cotidiano (sempre com o foco no Plano de Ação e no PPP), bem como mecanismos de monitoramento e avaliação das atividades e das equipes.
- Gerir e orientar a equipe escolar de maneira humanizada, transparente e eficiente, empenhando-se para que todas as ações pedagógicas e administrativas sejam realizadas com qualidade e ocorram de maneira cooperativa e inter-relacionada.
- Zelar pelo bem-estar emocional e pela integridade física e psicológica de todos os profissionais, cuidando para que o clima e as condições de trabalho sejam respeitosos e positivos e buscando suporte especializado quando necessário.
- Realizar ações de apoio, reconhecimento e valorização, fomentando o surgimento de outras lideranças e conduzindo iniciativas para que todos os profissionais (de professores a merendeiros, de coordenadores a equipe de limpeza) se sintam motivados e se percebam como parte integrante e fundamental da equipe escolar e da escola como um todo.

ENTREGA 10

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- identifica atribuições dos cargos e as respectivas funções dos integrantes da equipe, de acordo com as orientações da Secretaria da Educação.
- divulga, por meio de diferentes meios de comunicação, as atribuições e funções de cada cargo.
- monitora e comunica às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando prejuízo para as atividades letivas e escolares.
- acompanha continuamente os profissionais, realizando um levantamento dos desafios e das necessidades para o cumprimento de funções e responsabilidades acordadas previamente.

ENTREGA 11

Plano de formação continuada que possibilite o desenvolvimento e o aprimoramento das múltiplas facetas profissionais da equipe escolar, considerando aspectos técnicos e socioemocionais, com o objetivo final de obter melhoria na qualidade da educação ofertada.

RESPONSABILIDADES

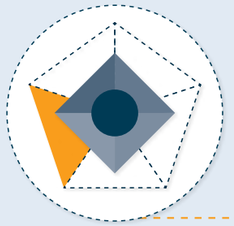
- Elaborar e implantar um plano de formação continuada com a participação da equipe escolar, atendendo às demandas e necessidades dos profissionais das diversas áreas da escola, considerando os diferentes momentos da carreira em que estão e também fortalecendo e incentivando a formação a partir da prática.
- Monitorar e avaliar a implementação do plano de formação continuada de modo a corrigir rotas e incrementar percursos para efetivamente promover o desenvolvimento da equipe escolar.
- Contemplar, no plano de formação continuada, o desenvolvimento de habilidades socioemocionais da equipe escolar a fim de que os profissionais tenham recursos para lidar com as situações extenuantes do cotidiano escolar.
- Conduzir avaliações de desempenho formativas, realizando a devolutiva sobre os pontos observados, estimulando a autoavaliação e incentivando os profissionais da escola a buscarem o próprio desenvolvimento.
- Planejar, implementar, avaliar e replanejar diferentes estratégias formativas da equipe, como planos de desenvolvimento individual, mentorias, observações de aula com realização de devolutiva formativa, momentos de compartilhamento de boas práticas, entre outros.
- Estabelecer e articular, sempre que necessário, parcerias com órgãos, entidades e grupos especializados que possam contribuir com os processos formativos.
- Planejar e articular processos de formação da própria equipe gestora, incluindo participação em comunidades de desenvolvimento profissional e trocas com outras lideranças educacionais.

ENTREGA 11

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- planeja as estratégias de formação continuada, prevendo as ações necessárias para o desenvolvimento e o aprimoramento das capacidades da equipe, e estabelecendo espaços e momentos formativos direcionados para promover a aprendizagem a partir da prática.
- identifica e prioriza, a partir de processos de escuta ativa, as necessidades de desenvolvimento tanto pedagógicas quanto administrativas da equipe.
- identifica oportunidades de programas, políticas e iniciativas de formação oferecidas pela Secretaria da Educação, por órgãos públicos, organizações do terceiro setor ou pela iniciativa privada.
- promove o diálogo com outras instituições escolares e acadêmicas para estabelecer o intercâmbio de experiências e para compactuar ajuda mútua em processos formativos da equipe.
- planeja recursos, sejam humanos, tecnológicos, materiais ou financeiros, que possam ser direcionados para a formação da equipe escolar.
- implementa ações formativas buscando o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e competências e priorizando espaços de colaboração e aprendizagem entre pares.



Gestão administrativo-financeira

ENTREGA 12

Plano de execução dos recursos financeiros que priorize o aprendizado dos estudantes e a melhoria contínua das condições de funcionamento da escola. Deve ser realizado e acompanhado com transparência, seguindo os princípios da administração e da gestão pública.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar a elaboração de um plano de execução orçamentária anual com a participação do Conselho Escolar, fundamentado em diagnósticos e com foco no desenvolvimento integral do estudante.
- Conduzir, realizar e monitorar periodicamente a execução orçamentária da escola, de acordo com o planejado.
- Atuar proativamente na obtenção de recursos financeiros, materiais e humanos que potencializem as ações educativas e de aprendizagem.
- Prestar contas a órgãos da administração pública, parceiros e a toda comunidade escolar dos recursos financeiros mobilizados.

ENTREGA 12

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- organiza informações acerca dos recursos financeiros, da infraestrutura e das condições materiais da escola de forma simples e compreensível para toda a comunidade.
- elabora com o Conselho Escolar planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando os balancetes fiscais à comunidade escolar de forma transparente e efetiva.
- identifica, busca e conhece programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.
- mantém dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.
- realiza o planejamento orçamentário da escola anualmente.
- consulta a comunidade escolar, mobilizando diferentes instâncias de participação, para identificar prioridades no uso dos recursos financeiros do ano.
- sistematiza e faz uso dos dados e das informações coletados com a comunidade para o planejamento orçamentário.
- executa o planejamento orçamentário seguindo os princípios da gestão pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.
- executa o planejamento orçamentário seguindo as regras e normas estabelecidas pela rede de ensino.
- controla, conjuntamente com o Conselho Escolar, contas a pagar e a receber com rotinas e procedimentos estabelecidos.
- faz análise de custo-benefício de compras, contratações e despesas, buscando zelar pela aquisição dos melhores produtos e serviços.
- monitora, idealmente com frequência mensal, a execução do orçamento em relação ao previsto por centro de custo, preferencialmente utilizando um sistema informatizado.
- realiza controle de estoque, de compra e de consumo, mantendo uma série histórica para analisar variações.

ENTREGA 13

Processos administrativos internos consistentes, documentados, informatizados e articulados com as ações realizadas para a melhoria de resultados de aprendizagem na escola, que organizem o fluxo de atendimento à comunidade escolar, o controle da oferta de vagas e das matrículas e a documentação, seja de estudantes, de profissionais ou da instituição, de modo sempre atento ao acesso e à inclusão de todos, cada um com suas diferenças e especificidades.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar e conduzir a informatização dos dados, assim como a elaboração de regimentos sustentados em evidências pedagógicas e critérios transparentes, que organizem e orientem os processos administrativos, a rotina de trabalho da secretaria e o fluxo de atendimento da comunidade escolar, acompanhando a implementação de normas e diretrizes.
- Orientar a organização dos processos administrativos de oferta de vagas e matrículas assim como da documentação dos estudantes, promovendo condições que assegurem acesso, inclusão e qualidade da oferta escolar, além de processos transparentes na oferta de matrículas e na distribuição de estudantes por turma.
- Identificar e reportar às gerências regionais ou ao órgão central da Secretaria da Educação a necessidade de apoio e suporte de vários tipos para a organização e a informatização dos processos administrativos, sempre com o objetivo de melhorar os resultados de aprendizagem.
- Coordenar a produção, organização e atualização da documentação dos profissionais e da instituição, promovendo condições que viabilizem e facilitem a gestão documental da memória e das ações da escola.

ENTREGA 13

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- coordena e supervisiona as estratégias operacionais e administrativas que zelam pelo respeito, pela publicidade e pela transparência dos processos de oferta de vagas, de efetivação das matrículas e de desligamento dos estudantes.
- comunica de maneira acessível os critérios de oferta de vagas, efetivação das matrículas e desligamento de estudantes definidos pela rede de ensino e explicitados em normas e portarias.
- coordena, orienta e supervisiona o levantamento, a inserção e a atualização de cadastros, documentos e registros acadêmicos de estudantes, preferencialmente utilizando um sistema informatizado.

ENTREGA 14

Infraestrutura, recursos materiais e serviços em condições adequadas, sem barreiras de acesso, articulados ao projeto pedagógico, definidos com a participação da comunidade escolar e que favoreçam a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes, o sentimento de pertencimento à escola e a segurança e inclusão de todos.

RESPONSABILIDADES

- Coordenar e monitorar o registro do patrimônio escolar anualmente, bem como a vistoria periódica ao longo do ano.
- Coordenar de forma colaborativa, em espaços de participação da comunidade escolar (ex. Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres etc.), a elaboração e implementação de regras e manuais para as rotinas de limpeza, de gestão dos espaços e de conservação do patrimônio.
- Zelar pela manutenção, pela melhoria e pelo bom uso da infraestrutura e dos recursos materiais da escola, promovendo ações coletivas e colaborativas para a conservação do patrimônio.
- Assegurar que a aquisição de materiais e as condições físicas e estruturais estejam adequadas e alinhadas ao trabalho pedagógico e sejam definidas em conjunto com a comunidade escolar, com espaços, equipamentos e materiais suficientes, acessíveis a todos, inclusivos e em boas condições para contribuir com as diferentes atividades da escola.
- Organizar, monitorar e avaliar os serviços de alimentação e transporte, bem como de limpeza e segurança, buscando entender as demandas e especificidades da comunidade escolar, de modo a promover um ambiente adequado para o desenvolvimento e a aprendizagem dos estudantes e para o convívio da comunidade.

ENTREGA 14

PRÁTICAS PARA INSPIRAR

A gestão...

- organiza e monitora os serviços de alimentação escolar e controla o estoque.
- monitora suficiência, qualidade nutricional e variedade de alimentos, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Secretaria da Educação.
- verifica regularmente a satisfação em relação aos alimentos disponíveis tanto dos profissionais que preparam a refeição quanto dos estudantes.
- monitora e avalia a prestação de serviços de transporte escolar junto aos estudantes, considerando oferta, condições estruturais, agenda etc.
- encaminha para a Secretaria da Educação ou gerência regional os casos de estudantes não contemplados pela oferta de transporte.
- organiza e monitora os serviços de limpeza realizados na escola e controla o estoque de materiais.
- monitora suficiência, qualidade e periodicidade dos serviços de limpeza, de acordo com os parâmetros estabelecidos pela Secretaria da Educação.
- coordena a distribuição de lixeiras de coleta seletiva pela escola e a realização de atividades de reciclagem.
- busca apoio da Secretaria da Educação para aquisição de equipamentos de coleta seletiva e para a orientação de procedimentos sobre o correto descarte do lixo.
- busca a conscientização dos estudantes, docentes e funcionários sobre descarte de lixo e reciclagem de materiais gerados no ambiente escolar por meio de campanhas informativas e atividades específicas.
- incentiva pesquisas, depoimentos e entrevistas sobre o que é o lixo, como ele polui o planeta, como influencia a diminuição dos recursos naturais, como deve ser descartado e sobre a importância da reciclagem.
- organiza, monitora e avalia os serviços de segurança prestados à instituição.
- comunica elogios, queixas e sugestões para órgãos regionais e centrais em relação aos serviços ofertados na escola.
- verifica regularmente a satisfação dos estudantes quanto aos serviços oferecidos.

ENTREGA 14

IDEIAS E SOLUÇÕES

Para conhecer mais experiências e modos de colocar em prática as responsabilidades do Marco, recomendamos uma visita ao **Banco de Soluções** do Instituto Unibanco, que reúne iniciativas de diferentes escolas do Brasil. O Banco de Soluções pode servir de inspiração e apoio para assegurar **infraestrutura, recursos materiais e serviços em condições adequadas, sem barreiras de acesso e articulados ao projeto pedagógico.**

Para acessar as soluções clique no link ou escaneie o QR code.

Cuidando da infraestrutura da escola

Recursos pessoais

Para a gestão escolar desempenhar efetivamente todas as responsabilidades a ela atribuídas é necessário que estejam presentes certos princípios, habilidades e conhecimentos que dão sustentação a todo o trabalho.

Vamos conhecer em detalhe quais são os princípios que devem embasar a ação da equipe gestora, assim como quais são as habilidades e os conhecimentos necessários para o bom desempenho da função. O permanente aperfeiçoamento da equipe gestora é fundamental para a construção da escola que queremos.

Além disso, definir quais são os recursos pessoais essenciais para o desempenho da gestão escolar é importante também para aprimorar processos de avaliação e de seleção de novos profissionais, e para inspirar políticas de formação que foquem no desenvolvimento profissional.

Princípios

Os princípios conformam a base que orienta a conduta dos gestores escolares. Podem ser entendidos como ideias fundamentadas em valores que, expressas em afirmações, devem inspirar e guiar as práticas desses profissionais. São transversais à atuação da equipe gestora, precisam ser incorporados a sua visão e à atuação cotidiana e devem ser promovidos junto aos demais membros da comunidade escolar.

1. **Comprometimento com a educação e com o desenvolvimento integral dos estudantes**

   Assegura o funcionamento adequado da escola e orienta as ações e decisões com foco no bem-estar, na aprendizagem e no desenvolvimento integral dos estudantes. Persegue a premissa de que todos são capazes de aprender, desenvolver-se e aperfeiçoar suas habilidades e conhecimentos, estimulando uma cultura de altas expectativas. Zela para que o Projeto Político-Pedagógico da escola e todas as ações da gestão se orientem pelo compromisso com a aprendizagem. Atua em consonância com a política educacional e assegura o direito à educação para todos, crianças, adolescentes e jovens, considerando o acesso, a permanência e o aprendizado com qualidade.

2. **Zelo pela gestão democrática, pela participação e pela corresponsabilização**

   Reconhece a escola como espaço de difusão de valores, de experimentação da vida democrática e de fomento a relações de solidariedade e de colaboração. Incentiva e cria estratégias de participação e corresponsabilização de profissionais, estudantes e famílias na definição dos rumos da instituição, assegurando o envolvimento de todos e todas nas ações e decisões relacionadas ao cotidiano escolar. Enxerga seu papel de liderança para a transformação positiva da unidade escolar ao mesmo tempo em que incentiva que outras pessoas também encampem e liderem processos de melhorias para a escola. Fomenta o trabalho em equipe, a aprendizagem colaborativa e a cooperação de atores e instituições em torno de objetivos comuns e previamente pactuados.

1. **Compromisso com a equidade e valorização da diversidade**

   Conhece as diferenças que atravessam a comunidade escolar e mobiliza esforços para que não se convertam em fontes de discriminação (social, de gênero ou racial) e aprofundem as desigualdades. Busca a superação das desigualdades educacionais e promove o respeito aos diferentes sujeitos, corpos e formas de conhecimento, repudiando e tomando providências frente a qualquer manifestação de discriminação e violência.

2. **Responsabilidade com o desenvolvimento e o aprendizado da equipe escolar**

   Mantém plena atenção ao desenvolvimento dos profissionais da escola, incluindo a equipe gestora, buscando adquirir e trabalhar regularmente as habilidades e os conhecimentos necessários ao desempenho da função. Incentiva e orienta todos os profissionais a buscar continuamente seu próprio desenvolvimento profissional e mobiliza escuta, meios e esforços para assegurar estratégias de formação continuada para as equipes. Auxilia todos na sistematização das aprendizagens produzidas no exercício da profissão e incentiva que utilizem seus conhecimentos e suas experiências em prol da melhoria da oferta educativa para os estudantes.

3. **Respeito à ética profissional e aos princípios da administração pública**

   Garante legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, laicidade e eficiência no trabalho e se pauta pela conduta ética, honesta, íntegra, republicana, transparente e profissional. Mantém abertura e disponibilidade para examinar criticamente suas atitudes, crenças e ações pessoais e profissionais, mudando quando necessário. Serve de exemplo por agir na liderança com justiça e coerência.

4. **Estímulo a uma cultura escolar proativa, colaborativa e inovadora**

   Acompanha de perto o encaminhamento e a resolução de problemas cotidianos e aproveita tais circunstâncias como insumo para o desenvolvimento e a aprendizagem de todos, incentivando a participação dos estudantes, da equipe escolar e da comunidade. Exerce a escuta atenta e engaja todos na busca de soluções inovadoras para as mais diversas situações e para a superação dos desafios da escola, fomentando o espírito criativo e a proatividade.

Habilidades

São capacidades técnicas e comportamentais que podem ser aprendidas e ensinadas. Assim, elas podem ser adquiridas, desenvolvidas e aprimoradas em processos de formação inicial, continuada e em serviço. Possibilitam que os gestores tenham o conhecimento e a aptidão necessários para atuar como agentes de mudança na promoção de uma educação pública de qualidade para todos e todas.

As habilidades da equipe gestora estão organizadas aqui em quatro grandes categorias.

- Planejamento e organização.
- Análise e avaliação.
- Liderança e apoio.
- Colaboração e comunicação.

Cada uma dessas categorias funciona como uma macro-habilidade que se desdobra em uma série de habilidades a serem observadas para a boa gestão escolar. As habilidades apresentadas foram elencadas com base em estudos, referenciais normativos e também na escuta dos gestores do Piauí. As categorias que as agrupam e organizam foram definidas para propiciar melhor compreensão do conteúdo. Todas são consideradas importantes e não há hierarquia na forma como estão dispostas em cada um dos grupos.

Pauta-se em normativas para organizar, comunicar e acompanhar ações, processos e fluxos junto à equipe escolar, sempre com transparência.

Adota postura de permanente reflexão e análise entre o planejado e o realizado, verificando se as demandas de aprendizagem dos estudantes estão sendo atendidas.

Tem disciplina para registrar as lições aprendidas a cada imprevisto e atua de maneira criativa para resolver os problemas.

Prevê as consequências de suas decisões, buscando antecipar e resolver os diferentes desafios do cotidiano escolar.

Estabelece prioridades, tendo como foco a garantia do aprendizado e equalizando demandas, necessidades, recursos disponíveis e prazos.

Adapta-se a contingências, sendo flexível para rever elementos que afetem diretamente o funcionamento da escola, com o objetivo de alavancar o desenvolvimento dela.

Antecipa obstáculos, identifica tendências e contextos emergentes (intra e extrassistema educacional) que possam influenciar a realidade e o funcionamento da escola.

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO

Projeta, organiza e prioriza ações para a promoção do direito à educação, com ênfase no incremento da cidadania e em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas da rede de ensino, sempre visando à melhoria contínua da escola, a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes. A partir de uma visão sistêmica, concebe a unidade escolar como resultado de relações de interdependência (tecidas dentro e fora da instituição), estruturando propostas e processos coerentes e estratégicos; antecipa obstáculos; identifica tendências e adapta-se a imprevistos e contingências.

Domina técnicas, procedimentos e sistemas para a administração da documentação dos estudantes e profissionais, da documentação institucional, da oferta de vagas e das matrículas, com transparência e impessoalidade.

Manuseia ferramentas tecnológicas e aplicativos voltados ao planejamento e à organização que promovam uma gestão mais eficiente.

Projeta e planeja objetivos, processos, atividades e metas relacionados às questões pedagógicas, relacionais e administrativas no curto, médio e longo prazo, com a participação dos diferentes atores.

Organiza e transmite os propósitos da escola e as atividades previstas de maneira clara e objetiva, apoiando e mobilizando a comunidade para atingir os objetivos e as metas definidos.

Pauta-se nos dados de desempenho e fluxo para a orientação e o planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular o corpo docente.

Amplia e atualiza conhecimentos gerais e específicos sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos.

Pensa soluções criativas e estratégicas para otimizar e aproveitar recursos que possam melhorar as condições do processo educativo.

Compreende e interpreta normas, marcos legais, protocolos e outros materiais referentes ao ambiente escolar.

Observa o cotidiano escolar e escuta atentamente os atores, sendo capaz de sistematizar as principais questões e problemáticas.

Identifica e analisa evidências empíricas complexas e suas interpretações, construindo conclusões lógicas pautadas em evidências.

ANÁLISE E AVALIAÇÃO

Observa, pesquisa e avalia diferentes elementos do cotidiano, estabelecendo relação entre fenômenos dos contextos intra e extraescolar. Reflete sobre características socioeconômicas, políticas e culturais, questões atuais e possíveis tendências futuras que possam afetar a comunidade escolar e os múltiplos recursos disponíveis na comunidade em geral, entre outras variáveis de contexto que possam emergir. Sistematiza informações e mobiliza dados existentes e produzidos na e sobre a escola com o objetivo de acompanhar, analisar e avaliar a instituição, solucionar desafios e produzir conhecimento.

Compreende e interpreta indicadores socioeconômicos e educacionais produzidos a partir de diagnósticos e avaliações (municipais, estaduais, nacionais e internacionais).

Estabelece correlações e comparações de dados quantitativos e qualitativos, internos e externos à escola; zela pela fidedignidade dos dados e os utiliza para avaliar os cenários.

Reflete em torno de diferentes fenômenos e problemas, construindo alternativas e soluções dialogadas com os profissionais da escola.

Contrasta lições aprendidas no passado com as exigências e demandas do presente, partindo de uma visão sistêmica da educação.

Pensa com inovação e sempre procura alternativas viáveis, disseminando e incentivando uma cultura de experimentação.

Formula hipóteses e produz análises sobre a realidade, considerando o acúmulo de dados e informações quantitativos ou qualitativos, internos ou externos à escola.

Identifica a necessidade de formação dos diferentes profissionais e estimula avaliações formativas e contínuas.

Identifica necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e coerentes com os resultados de aprendizagem dos estudantes.

Observa os vários pontos de vista para resolver um determinado problema e tem escuta atenta sobre os desafios e dificuldades de cumprimento do planejamento e das rotinas da escola.

Pauta-se em processos de avaliação institucional e identifica necessidade de melhorias em seu desempenho como gestor e na gestão escolar como um todo.

Analisa de modo sistêmico e permanente a realidade escolar, observando as tendências e fatores que podem contribuir para a transformação positiva da escola e sua melhoria contínua.

Escuta, articula e concilia os diferentes saberes com vistas à promoção de uma prática pedagógica reflexiva pautada em pesquisa e em experimentações didáticas.

Pensa antes de agir, lida com suas emoções e tem flexibilidade para relacionar-se com os diversos tipos de pessoas.

Promove e influencia um clima escolar pautado pela inclusão, por relações de confiança, pela solidariedade e pela colaboração; incentiva a convivência, a empatia e a aceitação da diferença.

LIDERANÇA E APOIO

Mobiliza, influencia, inspira e apoia a equipe escolar na promoção dos direitos e da aprendizagem dos estudantes. Assegura o alinhamento da visão de futuro nos trabalhos desenvolvidos coletivamente; articula e constrói consensos sobre a natureza e os rumos do trabalho educativo, corresponsabilizando a equipe em torno desses acordos e dando suporte para que sejam colocados em prática. Reconhece a divergência como elemento constitutivo das relações, aproveitando as diferentes perspectivas e o contraditório para melhoria da escola, da produção de conhecimento e da aprendizagem. Valoriza os profissionais da equipe, apoia, fornece suporte e se faz presente nos momentos desafiadores, contribuindo com os encaminhamentos e auxiliando a superação das dificuldades.

Estimula a reflexão da equipe escolar sobre o sentido da legislação e das normas referentes aos direitos e deveres de toda a comunidade, tendo capacidade de orientar e articular a aplicação delas.

Mobiliza e exerce influência ética e positiva sobre os profissionais da escola em benefício da proposta curricular e constrói consensos sobre a natureza e os rumos do trabalho educativo.

Reconhece e incentiva o surgimento de outras lideranças para que apoiem e implementem as ações e atividades previstas para a escola.

Posiciona-se com clareza para a equipe escolar em relação a oferta de suporte, evidenciando a disponibilidade para apoio e oferecendo ajuda para resolver situações difíceis e imprevistos.

Transmite com clareza necessidades e demandas de desenvolvimento pessoal e profissional individuais, considerando parâmetros e procedimentos de avaliação de desempenho estabelecidos pelo sistema educacional.

Delega tarefas, descentraliza decisões, conduz o trabalho de forma colaborativa e estimula a corresponsabilização.

Desenvolve, reforça, revisa e fortalece valores, princípios e metas da escola coletivamente.

Valoriza o autoconhecimento e aproveita a capacidade profissional dos membros da equipe, sendo capaz de mobilizar as pessoas considerando seus percursos formativos e em prol dos objetivos educacionais do trabalho pedagógico da escola.

Exerce a liderança em diálogo com os diferentes agentes escolares, acompanha as responsabilidades partilhadas e apoio a sua execução.

É exemplo de resiliência, sensibilidade e ética; estimula o comprometimento das pessoas e motiva a proatividade das equipes.

Incentiva, apoia e dissemina práticas pedagógicas com foco na melhoria da aprendizagem.

Trata todos de forma equitativa e promove o respeito mútuo entre os agentes escolares e a comunidade.

COLABORAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Expressa-se com clareza; comunica-se de maneira atenta e respeitosa; promove o diálogo e a escuta ativa; estimula a cooperação, o trabalho em grupo e a aprendizagem de toda a comunidade escolar; desenvolve e implementa estratégias de disseminação dos planos institucionais e de todos os processos da escola.

- Articula e incentiva espaços e canais de escuta, consulta e participação de diferentes atores da escola, definindo objetivos, linguagens e momentos adequados a cada público.
- Identifica e aplica metodologias para resolução de problemas de forma coletiva, integrando os diferentes sujeitos da comunidade escolar, articulando pessoas e instituições.
- Articula com as instâncias de administração da rede de ensino, bem como mantém contato, comunica-se e troca experiências com seus pares de outras escolas.
- Respeita diferenças, opiniões e crenças de todos os atores da comunidade escolar.
- Aprimora-se constantemente em novas tecnologias da informação e meios de comunicação, disseminando esses conhecimentos e usando-os em prol de uma melhor comunicação e gestão escolar.
- Tem uma escuta ativa e media os conflitos, dando espaço para os dissensos e construindo consensos com toda a comunidade escolar.
- Busca compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação.
- Posiciona-se em situações individuais e grupais, apresentando suas ideias e fatos de forma clara e convincente, com argumentos conectados ao contexto e coerentes com sua responsabilidade à frente da escola.
- Busca ter interações positivas que levem à proposição de soluções efetivas para melhoria contínua da escola.
- Valoriza a cultura do território, fortalece vínculos e desenvolve iniciativas educacionais, sociais e culturais com a comunidade local, com organizações da sociedade civil e com instituições governamentais.
- Utiliza diferentes dispositivos tecnológicos e gêneros textuais para tornar informações de interesse da comunidade escolar e das diferentes instâncias do sistema educacional acessíveis.
- Aprecia ideias, pontos de vista e opiniões dos diferentes atores da escola, com respeito e interesse, e valoriza todas as contribuições, estimulando a criação de um ambiente conciliador e de confiança.
- Atua incentivando permanentemente a construção coletiva de conhecimento e a corresponsabilização de toda a comunidade escolar em torno do direito à aprendizagem dos estudantes.
- Reconhece, pactua e compartilha, com a comunidade escolar e com outras instâncias do sistema educacional, avanços e necessidades de aprimoramento e melhoria da escola.

Conhecimentos

Conjunto de saberes que a equipe de gestão deve dominar. Informações e conceitos atualizados que ajudam a fundamentar e a colocar em prática as habilidades e os princípios e a realizar escolhas e priorizações diante das diferentes situações enfrentadas pela equipe de gestão.

Os conhecimentos estão organizados aqui em quatro grupos.

Teorias, conceitos, métodos e técnicas para fundamentar e subsidiar a prática profissional, orientar as equipes e concretizar as entregas e as responsabilidades previstas.

Legislação, normativas, diretrizes e orientações sobre a política educacional, que constituem um repertório obrigatório para informar a ação da equipe gestora.

Instrumentos e protocolos para subsidiar e facilitar o desenvolvimento dos trabalhos.

Informações sobre a unidade escolar e o território de atuação, necessárias para a tomada de decisões com base em dados e evidências.

Teorias, conceitos, métodos e técnicas

- Concepções teóricas e práticas de administração, gestão e liderança escolar, incluindo conceitos e princípios da administração pública.
- Teorias, conceitos, métodos e técnicas de planejamento estratégico.
- Teorias e conceitos sobre pensamento sistêmico.
- Conceitos, métodos e técnicas de registro, sistematização e processamento de dados (quantitativos e qualitativos) para fins de monitoramento, análise e avaliação.
- Teorias e conceitos sobre desempenho acadêmico dos estudantes.
- Concepções e teorias de aprendizagem e sua adequação a diferentes faixas etárias, grupos socioculturais e etapas e modalidades oferecidas na escola.
- Concepções, técnicas e práticas de ensino.
- Concepções pedagógicas sobre tipos e formas de avaliação de aprendizagem.
- Concepções sobre desenvolvimento integral do estudante.
- Conceitos, métodos, técnicas e estratégias de acompanhamento do trabalho docente e de formação continuada de professores, focadas no ensino-aprendizagem de qualidade.
- Conceitos, métodos e estratégias de mobilização e engajamento para participação e diálogo entre diferentes sujeitos.
- Conceitos, técnicas, estratégias e práticas de mediação de conflitos no espaço escolar
- Concepções e teorias sobre processos de construção e transformação social.
- Conceitos e teorias sobre marcadores de diferença social (classe, raça, gênero, sexualidade), interseccionalidade e fatores produtores de desigualdade.

- Conceitos, teorias e exemplos práticos para uma educação antirracista, antissexista, anticapacitista.
- Conceitos, teorias e exemplos práticos de gestão democrática na educação pública.
- Conceitos, técnicas e estratégias de comunicação não violenta e de prevenção a todas as formas de expressão de violência.
- Concepções e práticas de gestão e desenvolvimento de pessoas.
- Técnicas, métodos e estratégias de formação continuada das equipes escolares.
- Conceitos, métodos e técnicas de avaliação formativa e institucional.
- Conceitos e técnicas de feedback sobre desempenho profissional.
- Conceitos de gestão financeira, como os de receita, despesa, fluxo de caixa e controle de gastos, aplicados ao contexto da administração de instituições públicas.
- Teoria e exemplos práticos de implementação e execução do planejamento orçamentário, e de registro e organização de dados referentes a receitas e despesas.
- Técnicas e estratégias de construção, mobilização e manutenção de parcerias.
- Métodos e técnicas para construir e mensurar indicadores.
- Métodos e técnicas para informatização e organização de processos administrativos.
- Métodos e técnicas para acompanhamento dos dados, fluxos e processos da vida escolar dos estudantes.
- Estratégias, fluxos e processos de liberação, uso e prestação de contas de recursos materiais e financeiros públicos recebidos.

Legislação, normativas, diretrizes e orientações

- Estrutura e organização do sistema e da rede de ensino nos âmbitos federal, estadual e municipal, seus órgãos, instâncias, divisões e atribuições.
- Marcos legais e documentos normativos que estruturam e organizam o sistema educacional e as redes de ensino (como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), assim como normativas e orientações técnico-pedagógicas federais, estaduais e municipais.
- Funcionamento, estruturação e normas das redes públicas de serviços essenciais.
- Constituição Federal do Brasil, Estatuto da Criança e do Adolescente, Estatuto da Juventude, Declaração Universal dos Direitos Humanos, Declaração Universal dos Direitos da Criança e demais tratados, convenções, documentos normativos e marcos legais de proteção dos direitos das crianças e dos adolescentes.
- Diretrizes e características pedagógicas próprias das etapas e modalidades do ensino que a escola oferece.
- Matrizes de referência, tópicos e descritores da Prova Brasil e do Saeb, bem como dos demais sistemas de avaliação externa usados pela rede estadual.
- Diretrizes Curriculares Nacionais, Base Nacional Comum Curricular e currículos do Piauí e do município onde exerce a profissão, além de outras normativas que versem sobre os objetivos educacionais e o currículo.
- Fundamentos legais e pedagógicos do Projeto Político-Pedagógico.
- Legislação, documentos normativos, estatutos e regimentos de organização e gestão dos órgãos colegiados da escola, como Conselho Escolar, Associação de Pais e Mestres, grêmios estudantis.
- Marcos regulatórios e diretrizes relacionados à gestão escolar, como a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

- Disposições legais, estrutura, funcionamento, organização e protocolos de denúncia e encaminhamento da rede de proteção social e defesa do direito de crianças e adolescentes.
- Legislação que estabelece o regime jurídico e normatiza cargos e funções do funcionalismo de modo geral e do quadro do magistério.
- Normas e legislação que estabelecem as fontes e regras para o repasse e utilização de recursos na instituição escolar.
- Regimentos, portarias e notas técnicas de orientação e normatização do controle de inventário patrimonial dos equipamentos escolares.
- Normas de elaboração, manuseio e estocagem dos alimentos da merenda escolar prescritas pela Secretaria da Educação e pelos órgãos de vigilância sanitária.
- Diretrizes e parâmetros estabelecidos pela Secretaria da Educação para administração e controle de vagas e matrículas.

Instrumentos e protocolos

- Modelos e instrumentos para avaliação institucional e formativa.
- Ferramentas e tecnologias da informação e de comunicação, inclusive digitais (TDICs) para uso pedagógico e para gestão escolar.
- Instrumentos de acompanhamento do trabalho docente e de formação continuada de professores, focadas no ensino-aprendizagem de qualidade.
- Instrumentos de avaliação de aprendizagem e suas especificidades em relação aos demais processos avaliativos da escola.
- Modelo, estrutura, etapas e componentes de um Plano de Ação.
- Instrumentos para acompanhamento de dados, fluxos e processos da vida escolar dos estudantes.
- Instrumentos para a organização de processos administrativos, incluindo a prestação de contas de recursos públicos materiais e financeiros.
- Instrumentos e estratégias para usar e gerir sistemas informatizados.
- Instrumentos de coleta e levantamento de dados.

Informações sobre a unidade escolar e o território de atuação

- Dados sobre contexto histórico, geográfico, político, econômico, social e cultural em que a escola está inserida.
- Condições de vulnerabilidade e necessidades educacionais específicas do estado, do município e do território imediato de atuação.
- Dados e análises sobre fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem e o desenvolvimento integral de estudantes.
- Dados e indicadores educacionais do estado, do munícipio, do território imediato e da escola provenientes de avaliações internas e de larga escala, censos e estudos.
- Dados e análises sobre características, comportamentos e necessidades dos estudantes das diferentes faixas etárias.

3.

CONVITE PARA O FUTURO

Este nosso Marco é parte importante do processo de construção de uma visão comum sobre o que deve ser a gestão nas escolas do Piauí. Ao definir princípios, dimensões, entregas, responsabilidades, práticas e recursos pessoais, o Marco traz conceitos e paradigmas sobre gestão, indicando caminhos para garantir que, no dia a dia da escola, o foco esteja sempre no estudante e na qualidade da educação.

Com esse rol de referenciais comuns, fica mais claro o que é preciso fazer para avançar, de modo contínuo e com equidade, na garantia de uma aprendizagem cada vez mais consistente para nossos estudantes.

Este Marco pode e deve ser usado por todos os envolvidos, cada um atuando dentro de sua perspectiva. A Secretaria de Educação e as gerências regionais têm agora um documento que oferece parâmetros para a elaboração de políticas e diretrizes, assim como exemplos de ações para a melhoria da educação. Já os gestores escolares têm um guia sobre suas atribuições e poderão identificar onde deve estar seu foco; o que é preciso realizar; o que é preciso aprimorar em suas ações e práticas; como envolver e corresponsabilizar os profissionais da escola; quais são as lacunas de estrutura e de formação; e quais os apoios necessários para gerir a escola com qualidade e equidade. Os demais profissionais e a comunidade escolar têm em mãos um material com referências sobre as ações desejadas para a gestão escolar e indicações de como podem contribuir para uma escola que respeite cada contexto e promova a escuta, a participação e a colaboração de todos.

O Marco não traz uma fórmula pronta e acabada. Cada gestor público, cada técnico, cada supervisor, cada gestor escolar, cada docente, cada profissional, cada estudante e cada membro da comunidade contribui para que a gestão de cada escola seja única e também inspiradora. O que o Marco possibilita é que esse resultado, fruto do trabalho de todos, seja alcançado com base em referências e evidências e esteja apoiado em boas práticas.

Desejamos que o Marco cumpra algumas funções importantes e complementares. Queremos que ele funcione como um guardião da escola e da educação com que sonhamos, que seu conteúdo salvaguarde diferentes atributos da gestão escolar e da educação de qualidade. Desejamos que ele seja um indutor de políticas, programas e práticas inovadores no nosso estado, inspirando todos e nos levando a refletir sobre nossas responsabilidades, condutas e práticas, independentemente de nossa instância de atuação. Queremos que ele nos sirva de guia, mostrando caminhos possíveis e nos apresentando diretrizes, perspectivas e ideias. E, por fim, esperamos que ele seja usado por todas e por todos que acreditem no poder transformador da educação e que queiram, seja qual for o seu lugar de ação, contribuir para melhorar a qualidade da educação no Piauí.

Condições para implementar o Marco

Implementar o Marco de Gestão Escolar do Piauí é um trabalho complexo e depende do esforço conjunto de toda a rede estadual. Por isso, para além de tornar o Marco uma fonte de informação e um instrumento de trabalho, é importante que se criem e/ou se garantam condições para que a atuação da gestão assegure a qualidade da aprendizagem, com equidade, em todas as escolas. Construir essas condições pressupõe empenho e comprometimento de todas as instâncias educacionais do estado (escolas, gerências regionais e Secretaria), para que nenhuma das dimensões – visão estratégica, liderança pedagógica, convivência e gestão democrática, desenvolvimento de pessoas e gestão administrativo-financeira – deixe de ser cuidada e beneficiada.

Assim, alguns passos são fundamentais para a criação de um cenário favorável para que a gestão escolar aqui preconizada se realize plenamente. Primeiramente, é preciso definir e distribuir funções e responsabilidades para cada uma das instâncias de maneira pactuada, documentada e compartilhada com todos. Essa organização ajuda a não sobrecarregar escolas, gerências regionais ou a Secretaria e permite firmar acordos sobre quem deve garantir cada aspecto. A Secretaria da Educação, por exemplo, deve elaborar políticas e diretrizes com escuta dos diferentes atores e garantir que sejam objetivas, transparentes e que estejam documentadas e refletidas em procedimentos e protocolos de conduta. As escolas devem ser geridas com base nessas normativas, de modo a contribuir para o sentido de coerência interna da rede; ao mesmo tempo, devem alertar a Secretaria e as gerências regionais quando a execução das diretrizes e normas não for viável, tornando nítidos

os motivos e, se possível, propondo soluções. É fundamental que as três instâncias trabalhem sob os mesmos parâmetros e diretrizes, formando um sistema coeso.

Em segundo lugar, todas as instâncias precisam estabelecer um fluxo de informação e comunicação constante e organizado, que garanta a troca de notícias e dados entre a Secretaria, as gerências regionais e as escolas. Para que as atividades e responsabilidades de cada um ocorram de modo coordenado, é fundamental a constante troca e a comunicação entre todos os envolvidos, antecipando problemas e, quando preciso, pensando colaborativamente e criativamente em soluções. Tudo isso pressupõe um relacionamento entre as instâncias que seja pautado pela comunicação transparente e objetiva, por valores democráticos, pela busca permanente por maior equidade do ensino, pelo apoio e pela colaboração entre as partes para que as escolas possam desempenhar o seu papel com qualidade para todos os estudantes.

Em terceiro lugar, é preciso garantir apoio financeiro e material. Isso implica disponibilizar recursos e oferecer suporte às necessidades de infraestrutura das escolas, sejam elas predial, de equipamentos, de conectividade etc., tendo sempre em vista o alcance dos objetivos educacionais comuns e a melhoria da educação em todo o território.

Por fim, em quarto lugar, é de fundamental importância promover o desenvolvimento humano e profissional das equipes, estabelecendo estratégias consistentes e contínuas de formação. Essas estratégias precisam considerar que as diferentes dimensões da gestão escolar implicam o desenvolvimento de uma gama ampla e diversa de habilidades e conhecimentos. Além disso, os diferentes contextos escolares trazem desafios dos mais variados, e eles precisam ser compreendidos e contemplados nos processos formativos. O cuidado com a formação contínua permitirá o desenvolvimento pessoal e profissional das equipes para que compreendam, se apropriem e utilizem este Marco de Gestão, tornando-o vivo e presente no cotidiano das escolas.

A cooperação se efetiva quando escolas e gerências regionais identificam e comunicam eventuais problemas e dificuldades, seja em relação ao desenvolvimento de seus profissionais, seja em relação à infraestrutura, e constroem, em conjunto com a secretaria, soluções coletivas que respondam às necessidades e contribuam para o avanço contínuo da educação no estado.

É com base na colaboração de toda a rede que o Piauí conseguirá democratizar e aprimorar a gestão nas escolas e consequentemente a educação em todo o estado, contribuindo para um futuro melhor para os estudantes piauienses.

Secretaria da Educação: fluxo de comunicação e colaboração sistêmica para o avanço contínuo

Colocando o Marco em prática

Chegamos ao final do documento com um convite a todos os leitores e leitoras: **vamos, juntos, colocar o nosso Marco em prática, cada um contribuindo a partir do seu lugar de atuação?**

Concretizar a escola que queremos não é fácil e tampouco acontece de uma hora para a outra. Sabemos que é um processo coletivo e de longo prazo, com o qual toda a rede estadual de educação deve estar comprometida e atuante dia após dia. Sabemos também que já estamos caminhando nesse processo, que cada um está contribuindo com o seu melhor e que, se nos mantivermos juntos e na mesma direção, respeitando as diferenças, mas concordando no essencial, nos fortaleceremos e colheremos excelentes frutos em um futuro muito próximo.

Este Marco de Gestão representa o compromisso com a construção de uma educação de qualidade para todos no Piauí, principalmente para aqueles que mais precisam. É responsabilidade de todos que fazem a educação piauiense transformar a visão e o propósito descritos aqui em realidade para todas as escolas da rede estadual.

Por isso, convidamos os leitores e as leitoras deste documento, em especial os profissionais da educação do Piauí, mas também estudantes e responsáveis, a refletir sobre como podem contribuir de imediato, a médio e a longo prazo para colocar o Marco de Gestão Escolar do Piauí em prática e fazer da gestão escolar um orgulho piauiense. Convide também seus pares para participar dessa mudança em direção a uma educação de qualidade para todos os estudantes do Piauí!

POR ONDE COMEÇAR

Convidamos a um exercício prático, com o objetivo de refletir e planejar os próximos passos. Examine a situação da escola em que você estuda ou atua, ou das escolas que você acompanha, à luz do que cada dimensão sugere que seja feito e responda:

- *Como isso está na escola?*
- *O que já é feito?*
- *Quais são as fortalezas que já estão presentes nesse quesito?*
- *O que ainda precisa ser desenvolvido?*
- *Quais são os pontos mais desafiadores?*
- *Quais insumos e recursos preciso para desenvolver esse aspecto?*
- *Por onde posso começar e quem posso convidar para agir comigo?*

Incentivamos que você crie mais perguntas e estratégias de discussão, assim como compartilhe o exercício e promova espaços coletivos de reflexão para planejar os próximos passos rumo à escola sonhada!

4.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO. N. M. R. *A formação dos gestores escolares da rede pública municipal de Teresina: desafios e perspectivas*. Dissertação de Mestrado. UFJF, 2020.

ARROYO, M. G. Políticas educacionais e desigualdades: à procura de novos significados. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 31, n. 113, p. 1381-1416, dez. 2010.

BOLÍVAR, A. El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas: individuo y sociedade*, v. 9, n. 2, p. 9-33, 2010.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Brasília, 5 de out. de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 de out. 2021

_____. Lei n. 8.069, de 13 de julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente. Brasília, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. Acesso em: 29 de out. 2021.

_____. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 27 de out. 2021.

_____. Lei Federal n. 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Plano Nacional de Educação (PNE). Brasília: MEC, 2001. Disponível em: . Acesso em: 28 de out. 2021.

_____. Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação (PNE), Brasília, 26 jun. 2014. Disponível em: https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014. Acesso em: 28 de out. 2021.

_____. Ministério da Educação. Base Nacional Comum Curricular. Brasília, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/. Acesso em: 29 de out. 2021.

BUSH, T. Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*. v. 27, n. 3, p. 391-406, 2007.

CHIAVENATO, I. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Elsevier, 2009.

CUNHA. S. G. da. *Formas de provimento ao cargo de diretor, desempenho e liderança em escolas públicas no estado do Rio de Janeiro*. Tese. UFRJ. 2019.

DOURADO, L. F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, N. S. C. (Org.). *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 77-95.

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ. Lei nº 6.733, de 17 de dezembro de 2015. Plano Estadual de Educação. Disponível em: https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/plano-estadual-de-educac-a-o-do-piaui,d39b1b3d-d180-41d0-9bac-9286090a3510. Acesso em: 16 de nov. 2021

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ. Decreto nº 16.902/2016. Dispõe sobre a seleção interna para provimento dos cargos em comissão de direção e coordenação pedagógica das escolas da Rede Pública Estadual de Ensino, e dá outras providências. Teresina, Piauí. 29/11/2016 Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1ItPr5v3nM3yRWS12QqruTzfjJR1_IocT/view. Acesso em: 25 de set. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ. EDITAL Nº 008/2017 - GAB. Regulamenta a seleção interna, na modalidade de cadastro de reserva, para composição de banco de gestores escolares para provimento dos cargos em comissão de direção e coordenação pedagógica das escolas da rede pública estadual. Teresina, Piauí. 20/04/2017.Disponível em: https://www2.seduc.pi.gov.br/editais/listar/. Acesso em: 25 de set. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ. Edital GSE Nº. 012/2017. Edital de abertura do processo para as Eleições Diretas de Diretores Titulares de Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino do Piauí. Teresina, Piauí. 23/06/2017 Disponível em: https://www2.seduc.pi.gov.br/editais/listar/. Acesso em: 25 de set. 2021.

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ. SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PIAUÍ. Edital n. 0002/2019. Regulamenta a seleção interna, na modalidade de cadastro de reserva, para composição de Banco de Gestores Escolares. Teresina, Piauí. 25/01/2019. Disponível em: https://www.gp1.com.br/media/uploads/2019/01/27/editalseduc.pdf. Acesso em: 12 de dez. 2021.

HALLINGER, P. Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, v. 49, n. 2, p. 125-142, 2011.

HENRIQUES, R. CARVALHO, M. de. BARROS, R. P. Avaliação de impacto em educação: a experiência exitosa do programa Jovem de Futuro em parceria com o poder público. Instituto Unibanco, São Paulo-SP, 2020.

INEP. Resumo técnico do Estado do Piauí. Censo da Educação Básica 2020. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/resumo-tecnico-do-estado-do-piaui-2013-censo-da-educacao-basica-2020. Acesso em: 26 de nov. 2021.

INSTITUTO UNIBANCO. *Contribuições IU para a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar*. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021.

_____. Panorama do Território PI, 2019. Disponível em: https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/panorama-dos-territorios. Acesso em: 24 de ago. 2021.

INSTITUTO UNIBANCO e UNIVERSIDADE DIEGO PORTALES (CHILE). Liderança escolar para a melhoria da educação. Contribuições para o debate público no Brasil. 2021. Disponível em: https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-lideranca-escolar-para-a-melhoria-da-educacao-contribuicoes-para-o-debate-publico-no-brasil,eb0497d4-f12c-4a74-ac28-4970eb637264. Acesso em: dez.2021.

LÜCK, H. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. *Liderança em gestão escolar*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MARINHO, J. C.; VIDAL, E. M.; VIEIRA, S. L. Diretores Escolares do Brasil: mudanças no perfil e na gestão pedagógica no período 2007-2017. *Revista Atos de Pesquisa em Educação*. Blumenau, v. 15, n. 3, p. 823-846, jul./set. 2020.

MINEDUC. *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. República de Chile, 2015.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Brasília, 2021 Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1T-egwSsuh79hvxfuVusKmznpBjIy2yJt/view?usp=sharing. Acesso em: 24 de ago. 2021

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018.

PARO, V. H. *Gestão democrática da escola pública*. 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

RAFACHO, S. *O efeito gestor escolar: a relação entre a atuação e a formação do gestor escolar e os resultados educacionais em escolas públicas estaduais da região metropolitana de Belo Horizonte*. Tese. UFMG. Belo Horizonte, 2019.

ROBERTO, A. M. Contribuições Alex Moreira para a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/14Kf0Rx8ZD1SFvy4bMLzvOx94r94yN32T/view?usp=sharing Acesso em: set. 2021.

ROBINSON, V. M. J.; LLOYD, C. A.; ROWE, K. J. El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, v. 12, n. 4, p. 13-40, 2014.

RODRÍGUEZ-MOLINA. Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Educ. Educ. v. 14, n. 2, p. 253-267, maio-ago, 2019.

SILVA, C. G. da. *Dimensões da Gestão Escolar: saberes e prática do Diretor de Escola*. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

SILVA, F. S. e. *Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel*. Tese (Doutorado CDAPG) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2020.

TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA/INSTITUTO UNIBANCO. Matriz de Referência da Gestão Escolar. São Paulo, 2020. Circulação restrita.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
ADEMIR TAKARA (CRB8-7735)

S452
Secretaria de Estado da Educação do Piauí
Marco da gestão escolar do Piauí [recurso eletrônico]
/ Secretaria de Estado da Educação do Piauí; Instituto
Unibanco; Tomara Educação e Cultura -- São Paulo : Instituto
Unibanco; Tomara Educação e Cultura, 2022.

50 p.

ISBN 978-65-87509-04-4

1. Educação 2. Gestão Escolar
I. Título. II. Instituto Unibanco. III. Tomara Educação e Cultura

CDD 370
CDU 371.2

ISBN 978-65-87509-04-4

9 786587 509044 >

TOMARA! EDUCAÇÃO & CULTURA | INSTITUTO UNIBANCO JOVEM DE FUTURO | PROPIAUÍ EDUCAÇÃO | PIAUÍ GOVERNO DO DESENVOLVIMENTO | EDUCAÇÃO Secretaria de Estado da Educação / SEDUC | Piauí GOVERNO DO ESTADO