

4º CICLO FORMATIVO DO PACTO PELA APRENDIZAGEM

GESTÃO

O material indicado, é destinado ao curso **PDCA Aplicado à Educação Básica** da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (Enap), e foi adotado (com adaptações) como ferramenta de estudo por contemplar os objetivos da formação.



PDCA

Aplicado à Educação Básica

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

Conteudista/s

Natalia Ribeiro (Conteudista, 2024).

Curso desenvolvido no âmbito da parceria do Instituto Unibanco, da Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais (Flacso Brasil) e da Escola Nacional de Administração Pública (Enap).



Enap, 2024

Fundação Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Desenvolvimento Profissional

SAIS - Área 2-A - 70610-900 — Brasília, DF

Sumário

Módulo 1 – Introdução ao PDCA: um método para a melhoria contínua da gestão educacional e escolar

Unidade 1: Conhecendo a metodologia PDCA e sua aplicação na educação....	5
1.1 Desafios educacionais complexos exigem visão sistêmica e estratégica, refletida em um método de gestão para a melhoria contínua	5
1.2 Apresentação do conceito de PDCA na perspectiva dos autores William Edwards Deming e Walter A. Shewhart	7
1.3 A inclusão e a aplicação do PDCA na gestão educacional e escolar	9

Módulo 2 – Por onde começar? Planejando para mirar o futuro

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional estratégica:	
a etapa Planejar	10
1.1 Partindo da construção do plano de ação de forma colaborativa	10
1.2 A primeira parte do planejamento: identificação das causas dos problemas	11
1.3 Para onde vamos: os objetivos	13
1.4 O que queremos alcançar: metas e indicadores	14
1.5 Quais estratégias seguiremos: as ações, os responsáveis e os prazos	17

Módulo 3 – Transformando Planos em Ação

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional e escolar estratégica:	
a etapa Executar	20
1.1 Execução do plano de ação: acompanhamento	20
1.2 Registros das discussões e apontamentos	21
1.3 Ferramentas de apoio à execução	22
1.4 Imprevistos na execução e a priorização de tarefas, quando necessário	25

Módulo 4 – Verificando o processo: a importância das lições aprendidas

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional e escolar estratégica:

a etapa Verificar.....	28
1.1 Coleta e Análise de dados e informações	28
1.2 Avaliação da eficácia das ações	31

Módulo 5 – Agir para aprimorar o processo

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional e escolar estratégica:

a etapa Agir	32
1.1 Tomada de decisão coletiva para construção de um novo planejamento	32
1.2 Implementação das melhorias nos processos internos	34
1.3 Melhorar processos e procedimentos	34
1.4 Celebração das metas alcançadas	34
1.5 Promoção de uma cultura de aprendizagem e inovação.....	35

Módulo 6 – Exemplos práticos de PDCA aplicado à educação básica

Unidade 1: Praticando o PDCA

1.1 Caso 1 - Organização da rotina de estudos.....	37
1.2 Caso 2 - Baixa participação dos estudantes nas avaliações externas	39

Referências

Referências	42
--------------------------	-----------

1 Introdução ao PDCA: um método para a melhoria contínua da gestão educacional e escolar

Para começar seus estudos no tema, reflita:

Como a implementação de um método de gestão, baseado na melhoria contínua, pode promover uma gestão escolar e educacional mais democrática e com equidade?

Os gestores escolares e educacionais enfrentam uma série de desafios que impactam diretamente na qualidade da educação oferecida aos jovens brasileiros e no seu desempenho escolar. A falta de infraestrutura adequada, altas taxas de abandono e evasão escolar, dificuldades em integrar a gestão administrativa e pedagógica, e o baixo engajamento das famílias no processo educativo dos estudantes são algumas dessas problemáticas.

Enfrentar esses desafios requer políticas públicas consistentes e integradas e o compromisso contínuo com a melhoria e a busca por soluções.

Neste módulo, você irá conhecer a relação entre os desafios da educação básica e a implementação de um método de gestão para melhoria contínua. Verá como o método PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir, do inglês: *Plan-Do-Check-Act*), pode apoiar e facilitar a construção de soluções para melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes.

Unidade 1: Conhecendo a metodologia PDCA e sua aplicação na educação

1.1 Desafios educacionais complexos exigem visão sistêmica e estratégica, refletida em um método de gestão para a melhoria contínua

Como vimos na introdução deste módulo, quem realiza a gestão de uma rede educacional ou de uma unidade escolar, lida todos os dias com muitos desafios e problemas complexos. Essas dificuldades vão desde a gestão de recursos humanos e materiais até a implementação de políticas educacionais, passando pela necessidade de garantir a qualidade do ensino e a inclusão de todos os estudantes.

Somente com uma visão sistêmica e estratégica é possível encontrar soluções inovadoras e diversas para esses problemas complexos. Isso implica entender a escola e/ou a rede educacional como um organismo vivo, onde todas as partes estão interligadas e cada ação tem impacto sobre o todo.

Para ter uma gestão estratégica e organizada, é preciso desenvolver um bom plano de ação. Os gestores educacionais e escolares poderão identificar os pontos que precisam de atenção e quando agir, ao analisar os problemas de diferentes ângulos, entendendo suas causas e consequências, e ao definir metas e resultados.

Definir prioridades e oportunidades ajuda a usar os recursos disponíveis de forma eficiente. Definir metas e resultados permite que gestores educacionais e escolares acompanhem o progresso das ações propostas, facilitando ajustes e melhorias conforme necessário.

Dessa forma, os gestores educacionais e escolares devem considerar as questões imediatas e as consequências de suas decisões a longo prazo. Por exemplo, para enfrentar a evasão escolar é necessário analisar fatores como a qualidade do ensino, o interesse dos alunos, a formação dos professores e o ambiente escolar. Todos esses elementos devem ser trabalhados juntos para se alcançar uma solução sustentável.

Porém, o desenvolvimento de um plano não é algo para se fazer sozinho. Envolver professores, estudantes, responsáveis e toda comunidade escolar gera pertencimento e responsabilidade compartilhada, aumentando as chances de sucesso das ações. A colaboração e a comunicação aberta são necessárias para unir desejos e esforços em torno dos mesmos objetivos.

Você já deve imaginar que essa jornada tem seus desafios, não é mesmo? Veja alguns desafios que podem surgir durante esse processo:

- Resistência a mudanças por parte dos envolvidos;
- Falta de recursos financeiros e humanos para realizar ações;
- Falta de nitidez e de um sistema de acompanhamento constante para garantir a realização correta do plano de ação.

Para promover um ambiente educacional que identifica suas necessidades de melhorias e o progresso contínuo na qualidade do acesso, oferta e aprendizagem dos estudantes é fundamental superar esses desafios.

O papel da liderança educacional

Nesse sentido, a liderança educacional desempenha um papel muito importante para superar os desafios enfrentados pelas escolas. O líder educacional é aquele que conduz a comunidade escolar em torno de objetivos comuns, como por exemplo melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes. Para isso, é preciso uma direção clara e unir todos em torno dela.

A liderança educacional que é aberta para o meio ambiente, vai além do nível pedagógico, trabalhando também as questões sociais e pessoais do desenvolvimento dos estudantes.

Líderes educacionais competentes promovem boas práticas pedagógicas quando criam um ambiente colaborativo e motivador, que valoriza a interação entre professores e estudantes de forma positiva para a aprendizagem. Ao fazer isso, eles melhoram a prática pedagógica e contribuem para o desenvolvimento completo dos estudantes, preparando-os para os desafios da vida dentro e fora da escola. (Instituto Unibanco, 2021).

Além disso, sabem como distribuir as atividades e tarefas, identificando as pessoas certas para realizá-las da melhor forma e no tempo necessário. Com isso, conseguem equilibrar as partes administrativas e pedagógica, aumentando o seu poder de ação.

1.2 Apresentação do conceito de PDCA na perspectiva dos autores William Edwards Deming e Walter A. Shewhart

Você deve estar se perguntando o que significa um método de gestão para melhoria contínua.

Esse método de gestão para a melhoria contínua faz referência ao PDCA aplicado à educação básica. Do inglês *Plan-Do-Check-Act*, significando em português Planejar, Executar, Verificar e Agir.

É possível verificar a importância e o impacto na implementação de mudanças no ambiente escolar ao refletir sobre o método PDCA. Mas antes de detalhar cada etapa desse método de gestão é fundamental que você conheça brevemente sobre a sua origem e evolução.

Walter A. Shewhart e William Edwards Deming são considerados os criadores do método PDCA. Foram dois estatísticos que buscaram melhorar as práticas e os processos das organizações em que trabalhavam. Conheça um pouco da história a seguir.

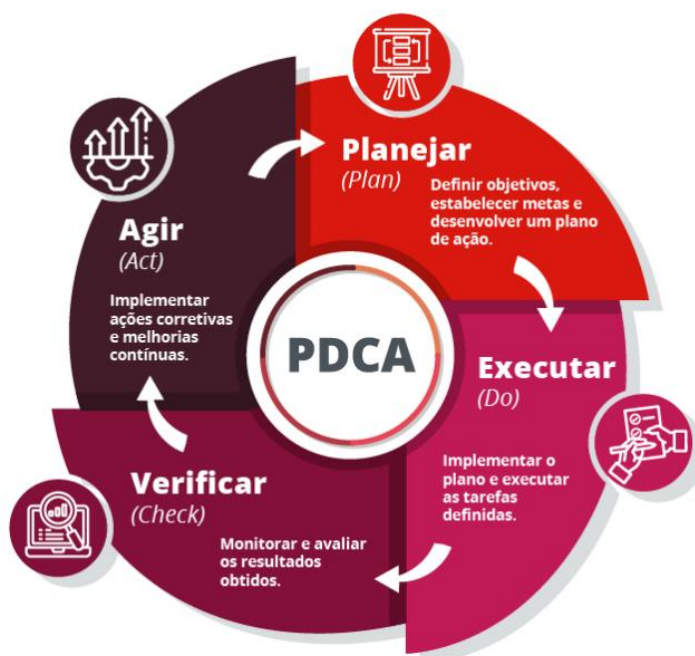
Walter A. Shewhart

Shewhart foi um estatístico que trabalhou na empresa Bell Telephone Laboratories nos anos 1920 e 1930. Com a ideia de melhorar a qualidade dos produtos da empresa, ele desenvolveu o conceito de controle estatístico de processo (CEP), baseado na ideia de sempre acompanhar o processo e corrigir as ações quando necessário. Criou o chamado “ciclo de controle” para representar essa ideia, que mais tarde se tornou a base do PDCA.

Edward Deming

Edward Deming era um conhecido estatístico e consultor de gestão em organizações japonesas após a Segunda Guerra Mundial. Ele ficou impressionado com o método desenvolvido por Walter Shewhart e decidiu usá-lo em seus trabalhos sobre gestão de qualidade. Deming fez algumas adaptações importantes para os japoneses quando aumentou o uso do “ciclo de controle. Reestruturou a metodologia para “*Plan-Do-Check-Act*” (PDCA), que passou a ser muito usada para melhoria contínua dos processos nas organizações.

Agora que você já conheceu um pouco sobre os autores e a evolução do uso da metodologia para melhoria contínua dos processos, é possível embarcar na jornada do curso sobre o PDCA aplicado à educação básica. Veja a representação do método PDCA na figura a seguir:



Ciclo PDCA. Elaboração própria (2024).

O PDCA tornou-se um bom método para melhorar a gestão de qualquer instituição com o passar dos anos, inclusive na educação. Ele ajuda a alcançar os resultados desejados com uma estrutura sólida e completa, como por exemplo a melhoria dos resultados educacionais dos estudantes. Suas etapas promovem uma cultura organizacional que:

- a partir de uma visão estratégica e sistêmica da gestão, busca sempre por melhorias contínuas;
- contribui para tomada de decisões mais objetivas, baseadas em dados e evidências;
- torna os processos internos melhores, facilitando o alcance de resultados;
- proporciona a participação e responsabilidade de todos, ouvindo diferentes opiniões para promover envolvimento e união.

Eficiência: faz melhor uso dos recursos financeiros e materiais, garantindo que os resultados sejam bons em relação ao que é gasto.

1.3 A inclusão e a aplicação do PDCA na gestão educacional e escolar

A adaptação do PDCA ao contexto educacional levou em consideração as características da educação pública brasileira. Algumas redes educacionais vêm incorporando o PDCA ao seu dia a dia como método para as ações realizadas nos três níveis da gestão: secretaria, regional e escolas.

Implementação do Circuito de Gestão no Programa Jovem de Futuro

O programa Jovem de Futuro implementou o Circuito de Gestão e é um bom exemplo de como o PDCA aplicado à educação pode melhorar os processos de gestão educacional e os resultados de aprendizagem dos estudantes. (Henriques; Carvalho; Bento, 2021). Veja alguns aspectos-chave dessa implementação:

- **Abordagem sistemática e estruturada**

Promove um conjunto de ações baseadas em conhecimentos, habilidades e hábitos que podem ser ensinados e aprendidos objetivamente de maneira sistemática e estruturada.

- **Ênfase na avaliação contínua e interativa**

O Instituto reforça a importância de uma avaliação contínua e interativa ao aplicar o PDCA, isso significa testar e melhorar ideias com base em dados e fatos reais. Esse processo ajuda a encontrar as causas dos problemas educacionais e desenvolve melhores soluções por meio de testes e ajuste contínuo.

- **Adaptação do PDCA à educação pública brasileira**

A adaptação do PDCA para a educação pública brasileira não é uma simples mudança metodológica, mas um grande esforço de adaptação para as realidades e necessidades locais. O método foi ajustado para se alinhar com as características dos gestores brasileiros, o contexto cultural das escolas e Secretarias de Educação, bem como as normas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB).

- **Flexibilidade do PDCA**

A flexibilidade do PDCA permite que as pessoas da rede educacional identifiquem o que é mais urgente e criem melhores soluções para uma gestão educacional mais democrática e eficaz*. Muitos acreditam que essa metodologia forma educadores e gestores para seguir melhorando a qualidade do ensino. Com isso, promovendo uma transformação contínua na educação básica e por isso falam da importância de ver e mudar a situação real sempre.

***Eficácia:** Capacidade que ações/atividades tem de atingir objetivos e metas estabelecidos; relação entre alcance de metas e tempo de execução.

2 Por onde começar? Planejando para mirar o futuro

Aqui, você irá explorar o ponto de partida para qualquer projeto ou iniciativa: o planejamento. Na fase “Planejar” (*Plan*) do PDCA, você definirá objetivos e metas para lidar com desafios do campo educacional, traçamos estratégias, e elaboramos um plano de ação.

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional estratégica: a etapa Planejar

1.1 Partindo da construção do plano de ação de forma colaborativa

A principal realização desta etapa é o planejamento, que significa criar um plano de ação. Ele é a bússola das suas ações, desenha os objetivos e mantém o caminho em busca da melhoria da aprendizagem dos estudantes.

É necessário um grupo de pessoas para pensar sobre desafios complexos e seus problemas, e as melhores formas de organizar soluções. Esse processo colaborativo de planejamento possui efeitos positivos em todas as outras etapas do PDCA, pois:

- As pessoas envolvidas se sentem parte da execução;
- Todos conseguem compreender a organização e a intenção das ações;
- Permite que as pessoas trabalhem juntas e motivadas para alcançar os objetivos comuns;
- Permite a riqueza de ideias sobre os problemas e ideias de estratégias, a partir de diferentes olhares;
- É possível conhecer problemas importantes com antecedência e diminuir a necessidade de mudanças durante a execução das ações.

Certamente a ação de planejar não é nova na gestão em que você trabalha. Vale pensar com o grupo como tem sido esse momento: levantar o que fazem e consideram importante e o que gostariam de mudar pensando na experiência de criar o plano de ação. O clima de troca, aprendizagem coletiva e o cuidado com as relações é um fator importante para que todos se sintam confortáveis para dizer o que pensam, levantar dúvidas, discutir ideias diferentes, mudar de opinião, etc. Ter uma liderança aberta ao diálogo é um exemplo importante para fortalecer a cultura de trabalho em grupo.

A realização de planejamento em grupo, melhora os processos pedagógicos, administrativos e financeiros e aumenta a chance de responder as necessidades e expectativas da comunidade escolar ou educacional ao longo do tempo. Isso produz uma educação mais inclusiva, com mais igualdade e de qualidade para todos e todas.

A gestão educacional é um campo dinâmico e desafiador, mas com boas ferramentas e uma abordagem estratégica e sistêmica, você pode alcançar excelentes resultados.

1.2 A primeira parte do planejamento: identificação das causas dos problemas

O processo de planejamento é o momento em que o coletivo levanta e escolhe quais as problemáticas ou desafios que gostariam de atuar sobre. O passo seguinte é a identificação de suas causas. Atuar sobre a causa de um problema é o que pode garantir maior resultado das ações propostas pelo grupo, já que o problema é comumente apenas o “sintoma” de algo.

A qualidade e profundidade da reflexão sobre problemas e causas é um passo importante para a definição das estratégias/ações do plano e permitirá ao grupo identificar exatamente como desejam atuar. Além disso, pode ser que durante o processo de mapeamento das causas, o grupo já consiga apresentar sugestões de ações, facilitando o desenho da estratégia.

Compreenda melhor o que é problema e causa com uma descrição de cada termo, um exemplo no contexto educacional e as ferramentas de apoio.

Para a **identificação de problemas**, conheça a seguir algumas etapas do PDIA (Adaptação interativa orientada a problemas, do inglês *Problem-Driven Iterative Adaptation*). Desenvolvida por professores do Building State Capability (BSC) da Universidade de Harvard, é uma abordagem para solucionar problemas complexos, que se baseia em conhecer de forma profunda a realidade local para pensar soluções junto com a comunidade.

Problema: o que precisa ser resolvido/melhorado.

Exemplo: alto índice de abandono de alunos do 1º ano do Ensino Médio.

Um bom problema é aquele que:

- é importante para as pessoas envolvidas na mudança e, portanto, não pode ser ignorado;
- motiva e impulsiona a mudança;
- pode ser dividido em causas menores;
- permite respostas reais e organizadas passo a passo;
- é liderado localmente: atores locais escolhem, debatem e compreendem melhor o problema por meio de uma visão compartilhada. (HAVARD, 2018)

Para ajudar a refletir e identificar as problemáticas vivenciadas em sua instituição, responda coletivamente as seguintes perguntas:

1. Qual é o problema?
2. Por que isso importa? (responder três vezes a mesma pergunta)
3. Para quem isso importa?
4. Quem precisa se preocupar mais?
5. Como os levamos a dar mais atenção ao tema? (Como medimos o problema ou contamos histórias a seu respeito)
6. Qual será o resultado quando o problema for resolvido? (HARVARD, 2018)

Essa identificação requer pessoas envolvidas e que conheçam a realidade em que se encontram, e nem sempre isso é tarefa fácil. É fundamental realizar um diagnóstico para compreender as causas raízes do problema e com isso reduzir os desafios que você deseja superar/resolver. Esses serão os pontos de partida que merecem atenção e ações planejadas. Dessa forma, torna-se mais fácil gerenciar as ações e desenvolver soluções para cada contexto.

Causa: O fator que contribui diretamente para o problema acontecer.

Exemplo:

- O atraso na aprendizagem de Português e Matemática dificultam a evolução da aprendizagem no Ensino Médio e desanima estudantes;
- Os alunos precisam trabalhar para ajudar na renda familiar;
- Dificuldade de comunicação com os responsáveis.

Uma das ferramentas para identificação das causas é a do “5 Porquês”, conforme figura a seguir.

Os 5 porquês



Ferramenta “5 porquês. Fonte: Adaptado de Harvard Kennedy School (2018).

A maioria dos problemas pode ser dividido em problemas menores e levanta questões como: por onde começo a resolver o problema? O que eu faço? Como garantir que todas as partes sejam resolvidas?

A solução desses problemas requer várias ações, que podem começar com diferentes pontos de partida. Desse modo, a colaboração interna e/ou externa é fundamental, pois os envolvidos possuem um entendimento total da realidade local, podendo contribuir com ideias valiosas para a resolução do problema. Durante esta etapa, cada olhar e possível causa do problema deve ser cuidadosamente considerada a partir de dados e evidências disponíveis.

1.3 Para onde vamos: os objetivos

Agora que você já passou pela primeira etapa e identificou os problemas e suas causas, o próximo passo é definir os **objetivos e as metas** que deseja.

No contexto educacional, é importante reconhecer que muitos dos problemas que você encontra são complexos e parecem persistir por anos. Eles nos trazem questões como: por onde começar? Qual o próximo passo a ser dado? E como garantir que todas as causas do problema sejam abordadas com eficiência?

O passo agora é compreender o que é e como construir os objetivos. Veja a definição a seguir.

Objetivo

Descreve o resultado desejado ou a conquista a ser alcançada com o plano de ação. Esse objetivo deve ser relevante, fornecendo uma direção nítida para o desenvolvimento das ações planejadas.

Segundo o entendimento de Rodrigues *et al* (2009), os objetivos podem ser classificados segundo três características.

Natureza: os objetivos podem ser gerais ou específicos.

Forma: eles podem ser quantitativos ou qualitativos

Relação ao prazo: podem ser de curto ou longo prazo.

Para facilitar ainda mais a compreensão do conceito, que tal visualizar um objetivo seguindo nosso exemplo na construção do plano de ação?

Objetivo: Diminuir o abandono escolar e reduzir o atraso na aprendizagem dos estudantes do primeiro ano do EM nas disciplinas de Português e Matemática

1.4 O que queremos alcançar: metas e indicadores

Após a definição do objetivo, é importante definir com mais detalhes onde você quer chegar e como vai acompanhar o progresso até chegar ao resultado esperado. É hora de estabelecer metas e indicadores para as ações do plano. Veja a seguir o conceito e definição de cada um deles.

Meta: São objetivos específicos e mensuráveis que você deseja alcançar com uma ação ou conjunto de ações dentro de um prazo determinado. Estabelecer metas te aproxima dos resultados esperados na educação, pois fornece um ponto de referência para avaliar nosso progresso e identificar áreas que precisam de melhoria.

Indicadores: São informações qualitativas ou quantitativas que permitem avaliar o processo em busca do objetivo e o que a meta atingiu em um tempo específico.

Ao acompanhar esses indicadores, podemos ajustar as ações organizadas de acordo com as necessidades, para que continuem contribuindo para os resultados esperados.

Nem sempre fica claro no momento da construção do plano a diferença entre metas e indicadores. Para facilitar o entendimento, a ferramenta SMART, criada por Peter Drucker, é considerada uma boa técnica para aprovar qualquer objetivo e auxiliar a elaborar uma meta da melhor maneira. SMART é um acrônimo, palavra formada pelas iniciais das palavras em inglês: *Specific, Mensurable, Achievable, Realistic* e *Time-based*. Veja a representação do termo na figura a seguir.



Ferramenta SMART. Elaboração própria (2024).

Que tal ver o uso da ferramenta no contexto educacional? Veja um exemplo de meta utilizando a metodologia SMART.

Meta: Reduzir em 20% a defasagem de aprendizagem dos estudantes do primeiro ano do Ensino Médio, nas disciplinas de Português e Matemática, até o final do ano letivo.

Esta meta SMART fornece uma estrutura clara e alcançável para abordar o problema do atraso na aprendizagem dos estudantes. Metas bem estabelecidas permitem a realização de ações efetivas e facilita que se atinja os resultados. Como exemplo veja o relato de um gestor escolar do Ceará falando sobre ações para aumentar as notas de estudantes em Matemática.

Como desenvolver competências de Matemática com os estudantes? | Observatório de Educação

De acordo com o gestor, o diagnóstico realizado permitiu compreender melhor o problema e escolher boas ações para solucioná-lo. Vale destacar que o projeto foi realizado de forma coletiva, e as ações alinhadas para envolver as turmas com dificuldade em Matemática. Estas são estratégias que caracterizam um bom processo de planejamento.

Como resultados, o conjunto de ações proporcionou um aumento de 8% na proficiência em Matemática, o que levou a uma redução da desigualdade de aprendizagem entre estudantes.

Uma análise maior sobre indicadores, mostra que eles são necessários em diferentes áreas da gestão educacional. Um dos principais indicadores para avaliar a qualidade da educação brasileira é o Ideb, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. O vídeo a seguir explica a importância desse indicador.



O principal indicador do país utilizado para *accountability* dos sistemas públicos e privados de ensino é o Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica). Há limitações a serem consideradas sobre ele, mas se trata de um índice oficial que norteia expectativas de resultados de políticas públicas, sendo o principal componente da meta 7 do Plano Nacional de Educação. (Henriques; Carvalho; Bento, 2021, p. 24)



O termo *accountability* não tem uma tradução exata para o português, mas pode ser definido como a responsabilidade dos gestores educacionais e escolares de serem transparentes sobre suas ações e resultados.

Veja a seguir duas importantes fontes de indicadores educacionais para apoiar gestores educacionais na análise de dados.

Indicadores educacionais (Inep)

A página do Ministério da Educação (MEC), através do [Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas \(Inep\)](#), é uma excelente fonte de pesquisa sobre indicadores educacionais. Ela oferece uma visão ampla de dados sobre escolas, municípios e redes. Essas diferentes informações traduzidas em indicadores externos e internos, auxiliam na definição clara e precisa dos objetivos acadêmicos a serem alcançados.

Veja a página de Indicadores Educacionais, do Inep, [clikando neste link](#).

A plataforma permite selecionar local, indicador e ano, oferecendo aos usuários acesso a gráficos, tabelas e mapas que apoiam análises e reflexões sobre questões como desigualdade racial, desigualdade de gênero, abandono no Ensino Médio e desempenho escolar. Além disso, a ferramenta permite buscas para encontrar dados e visualizações específicas.

Educação em Números (IU)

Outra fonte de indicadores importantes para gestores educacionais é o “Educação em Números”, do Observatório de Educação: Ensino Médio e Gestão, do Instituto Unibanco ([disponível neste link](#)).

Esta plataforma reúne indicadores educacionais, sociais e demográficos de diversas fontes e conta com roteiros temáticos que orientam e facilitam a navegação.

Após compreender os conceitos fundamentais e as metodologias de construção na etapa de planejamento, com foco em objetivos, metas e indicadores, é hora de avançar.

Veja a seguir uma tabela que resume exemplos práticos desses elementos. Esta tabela servirá como um guia visual e prático, oferecendo uma referência para aplicar os conceitos que você aprendeu. Você verá como esses elementos se ligam entre si e como podem ser aplicados em diversos contextos e áreas de atuação.

Problema na Educação	Objetivo	Meta	Indicadores
Violência na Escola	Promover um ambiente escolar seguro e acolhedor	Redução de casos de violência em X%	<ul style="list-style-type: none">• Número de ocorrências de violência reportadas• Percentual de estudantes que se sentem seguros na escola
Evasão de Estudantes no Ensino Médio	Melhorar a taxa de conclusão do Ensino Médio	Diminuição da taxa de evasão para X%	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de evasão escolar ao longo do ano letivo• Percentual de estudantes que completam o Ensino Médio
Falta de Professores	Garantir um corpo docente qualificado e suficiente	Aumento na taxa de preenchimento de vagas para X%	<ul style="list-style-type: none">• Taxa de ocupação das vagas de professores• Tempo médio para preenchimento de vagas

Lembre-se! “Eficácia”, “Eficiência” e “Efetividade” são termos diferentes. Veja uma explicação de cada um deles:

Eficácia: capacidade das ações/atividades atingirem objetivos e metas estabelecidos; relação entre alcance de metas e tempo de execução.

Eficiência: melhoria no uso dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados; relação entre custo e benefício.

Efetividade: capacidade dos resultados produzirem mudanças importantes para os beneficiários e que durem, atendendo suas expectativas; relação entre os resultados e o objetivo proposto.

1.5 Quais estratégias seguiremos: as ações, os responsáveis e os prazos

Após traçar um horizonte do que se quer alcançar, é chegado o momento de desenhar as estratégias: as ações a serem executadas, responsáveis e prazos. O plano possui um conjunto de ações e seu detalhamento pode variar de acordo com a estrutura de plano escolhida, no entanto, em geral elas apresentam o que será feito, onde, quando e por quem.

Ao elaborar as ações é relevante que o grupo pense sobre as experiências que tiveram e o que faz parte da cultura escolar e/ou da rede. Para garantir que as ações propostas sejam bem realizadas durante o plano, é preciso que elas façam sentido para a instituição e com isso, frustrações são evitadas.

Elaborar e distribuir tarefas de acordo com as possibilidades de tempo e qualidades profissionais do grupo é importante para que todos participem na realização das ações. Os responsáveis pelas ações serão aqueles que farão a gestão da ação: realizarão as tarefas definidas no plano, mobilizarão os atores necessários, solicitarão apoio para diminuir riscos de execução, farão os registros e eventuais ajustes durante a implementação.

Que tal explorar um pouco mais como o gestor pode promover o engajamento?

No caderno “Circuito de Gestão” do Instituto Unibanco, destaca-se a importância da competência em gerir pessoas com engajamento e envolvimento:



Especificamente no campo da gestão de pessoas, o gestor escolar exerce liderança ao mover práticas capazes de estimular, provocar, motivar, unir, vincular, mobilizar, coordenar e organizar os diferentes sujeitos em torno de um determinado propósito. (Instituto Unibanco, 2017, p. 54)



Agora que você passou pelas principais etapas de elaboração de um plano de ação, cabe pensar que cada instituição educacional escolhe o modelo de plano que achar melhor.

Modelo de estrutura básica de um plano

Caso ainda não possua nenhum modelo, veja a seguir um que apresenta uma estrutura básica. Você pode adaptar para a sua realidade. Destacamos que esse modelo está preenchido com os exemplos usados nos itens anteriores, visando facilitar o entendimento de como os elementos se ligam entre si.

Plano de ação (estrutura básica)
Problema: alto índice de abandono de alunos do 1º ano do Ensino Médio no turno matutino
Causa Raiz: defasagem de aprendizagem dos anos anteriores em Português e Matemática dificultam a progressão da aprendizagem no EM e desmotivam os estudantes
Objetivo: reduzir o abandono de alunos do 1º ano do Ensino Médio
Meta: reduzir em 20% a defasagem de aprendizagem dos estudantes do primeiro ano do EM matutino, nas disciplinas de Português e Matemática, até o final do ano letivo.
Indicadores: <ul style="list-style-type: none">• Desempenho dos estudantes do 1º ano do Ensino Médio matutino nas disciplinas de PT e MAT nas avaliações somativas e de larga escala durante o ano letivo;• Evolução dos estudantes do mesmo ano e disciplinas nas rubricas de avaliação formativa durante o ano letivo.

<p>Ação 1 para atuar sobre a causa raiz: desenvolver 1 rubrica de avaliação formativa por bimestre com os estudantes, com foco no desenvolvimento de competências em defasagem para o 1º ano do Ensino Médio, nas disciplinas de PT e MAT (veja um material de orientação neste link)</p>				<p>Responsável: professoras de Português, de Matemática do matutino</p>
<p>Público-Alvo da ação: estudantes do 1º ano do Ensino Médio, turno matutino, disciplinas de Português e Matemática</p>		<p>Como saberemos que o resultado foi alcançado? Quando os estudantes reduzirem em 20% a defasagem de aprendizagem em relação ao 1º ano do Ensino Médio nas disciplinas de PT e MAT; quando as taxas de abandono escolar reduzirem em comparação ao ano anterior</p>		
<p>Tarefas</p>	<p>Data de início</p>	<p>Data de término</p>	<p>Recursos</p>	<p>Como saberemos que o resultado foi alcançado?</p>
<p>...</p>				
<p>...</p>				
<p>Ação 2 para atuar sobre a causa raiz: desenvolver grupos de monitoria no contraturno entre estudantes do Ensino Médio para apoiar colegas do 1º ano do Ensino Médio nos estudos das disciplinas de PT e MAT e acolhimento sobre outros aspectos da vida escolar que os estudantes precisem</p>				<p>Responsável: professoras de Português, de Matemática do matutino, coordenador pedagógico e estudantes monitores dos 2º e 3º anos do EM</p>
<p>Tarefas</p>	<p>Data de início</p>	<p>Data de término</p>	<p>Recursos</p>	<p>Como saberemos que o resultado foi alcançado?</p>
<p>...</p>				
<p>...</p>				

Que bom que você chegou até aqui! Agora é a hora de testar seus conhecimentos. Para isso, acesse o exercício avaliativo disponível no ambiente virtual. Bons estudos!

3 Transformando Planos em Ação

Chegou a fase de colocar em prática tudo o que foi planejado, cuidando do compromisso de cada parte envolvida e da qualidade da implementação do plano.

Durante a execução do plano de ação, é necessário acompanhar de perto e monitorar constantemente o progresso das ações, garantindo que sejam realizadas da forma que foram pensadas. Caso ocorram imprevistos, é fundamental agir rápido para ajustar as ações e manter a direção aos objetivos desejados.

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional e escolar estratégica: a etapa Executar

1.1 Execução do plano de ação: acompanhamento

A execução do que foi planejado é fundamental para reconhecer as melhores soluções propostas e garantir a resolução dos problemas identificados. É na execução que as teorias se confrontam com a realidade, revelando se as ideias pensadas são capazes de gerar transformação. Portanto, a execução é o estágio onde se verifica se as soluções são possíveis e se estão alinhadas com as necessidades locais.

De acordo com BADIRU (1993) a eficiência desta etapa está diretamente conectada à existência de plano de ação bem estruturado. A etapa “DO” permite que o plano de ação seja praticado, organizado em uma escala gradual, de forma a permitir maior eficácia das medidas a serem tomadas. (Almeida; Camargo, [2022]).

Para garantir o sucesso dos projetos educativos em instituições educacionais é necessário que os gestores acompanhem a execução do plano de ação. Esse acompanhamento envolve a conversa com os envolvidos para entender como as ações estão sendo realizadas, além de oferecer e receber feedback para rever e estimular práticas. Também deve-se observar:

- Se as ações estão sendo realizadas no tempo e qualidade planejados;
- Como está o engajamento dos responsáveis pelas ações, assim como do público-alvo;

- O senso de responsabilidade dos responsáveis e das condições reais de execução na carga horária que possuem;
- Como o público-alvo está reagindo às ações;
- O clima de execução das ações;
- O quanto as ações estão propiciando aprendizagem dos envolvidos;
- Se há condições de tempo e espaço para a realização das ações na qualidade esperada;
- Se está havendo o registro da execução.

Diferentemente do acompanhamento da execução, o monitoramento significa olhar para os indicadores e avanço em relação aos resultados desejados. Esse processo é melhor aprofundado na etapa seguinte do PDCA, o Verificar.

1.2 Registros das discussões e apontamentos

Os registros têm a finalidade de organizar o progresso das ações propostas, através das informações relativas à execução do plano e orientando mudanças caso seja necessário.



O registro cumpre ainda a importante função de contribuir com a transparência da gestão escolar. Quanto mais pessoas souberem do andamento da execução, maior será a legitimidade das ações que estão sendo realizadas e maior será o comprometimento de toda a comunidade escolar com os resultados de aprendizagem almejados. (Instituto Unibanco, 2017, p. 103).



Para o registro, tanto os **aspectos quantitativos** como os **qualitativos** são importantes. A seguir, veja algumas sugestões dos conteúdos dos registros extraídas do Circuito de Gestão, método de gestão para melhoria contínua fundamentado no PDCA e implementado no Programa Jovem de Futuro (do Instituto Unibanco (2017). Clique nas abas para alternar entre os aspectos.

Quantitativos

Informações quantitativas são expressas por dados que podem ser medidos com clareza, números absolutos, percentuais, taxas, escalas, média e outras estatísticas. Você pode considerar o detalhamento das tarefas, como:

- a descrição de cada tarefa;
- a data de início e de término da ação e de cada tarefa;
- os responsáveis por cada tarefa;
- os recursos necessários.

Qualitativos

As informações qualitativas indicam como as ações foram executadas e as opiniões do gestor, ou do grupo envolvido na execução. Essas informações podem ser obtidas por meio de conversas, observações e interpretações da execução das ações e suas tarefas. Nesse sentido, os registros precisam mostrar as dificuldades e lições aprendidas durante a execução do plano, por exemplo:

- como as pessoas se sentiram em relação a uma determinada situação;
- como as atividades ou subatividades foram realizadas;
- se houve atendimento às diferenças individuais;
- se a realização da ação atendeu aos princípios de equidade;
- como as pessoas se comportaram durante determinada ação;
- se teve verificação de aprendizagem;
- se houve satisfação ou insatisfação.

Realizar as ações envolve registrar as principais informações para que possam fazer parte da etapa de verificação para analisar os resultados. Destaca-se que o registro precisa ser apenas de informações importantes sobre como foi realizada a ação/tarefas, a qualidade da realização, envolvimento dos participantes, eventuais mudanças, as aprendizagens, as dificuldades encontradas, os resultados alcançados, entre outros. O formato do registro pode ser variado e depende do tipo da ação, como texto, fotografias, áudios, etc. O maior critério para escolha do que registrar é a utilidade da informação: ela será útil para comunicar pontos importantes da execução? A partir dessa resposta o responsável pela ação estrutura como será a coleta de dados. A depender da ação, o registro pode ser algo compartilhado entre os participantes da atividade ou de parte dela.

1.3 Ferramentas de apoio à execução

Quando se está imerso em uma atividade educacional, é como estar num centro caótico de eventos. Seja em uma instituição com uma estrutura consolidada ou em um pequeno grupo de aprendizes, é frequente deparar-se com diversas atividades ocorrendo ao mesmo tempo em diferentes espaços, com diferentes responsáveis e muitos desafios. Como administrar bem todas essas demandas simultâneas?



Durante essa etapa, há um monitoramento constante da execução das ações, com intervenções pontuais para resolver dificuldades da rotina de implementação. Os protocolos sugerem observar, ouvir, conversar, cobrar, dar feedback aos profissionais da escola e apoiá-los. Também há orientações quanto ao registro do estágio de execução das ações e sobre a coleta de dados. (Henriques; Carvalho; Bento, 2021, p. 33)



Definir o uso de ferramentas de gestão que permitam aos gestores visualizar o que está sendo feito e os resultados alcançados no processo é fundamental para apoiar a execução. A seguir, você verá duas sugestões de ferramentas para apoiar este processo:

- Matriz SWOT
- Matriz RACI

1) Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

A matriz SWOT é uma ferramenta de análise estratégica que identifica e avalia os pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) de uma organização.

Veja um exemplo de aplicação da Matriz SWOT em um cenário fictício.

Exemplo: Escola Francisca de Assis (*nome fictício*)

Problemática: uma escola pública que enfrenta violência no seu entorno:

Forças (<i>Strengths</i>):	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Engajamento da comunidade escolar. 2. Programas extracurriculares de apoio emocional e social para os estudantes. 3. Professores e equipe dedicados e bem treinados. 4. Recursos tecnológicos para monitoramento e segurança. 5. Parcerias com organizações locais e autoridades para intervenção e prevenção da violência. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestrutura física inadequada para garantir a segurança dos estudantes. 2. Falta de recursos para expandir programas de prevenção à violência. 3. Lacunas na comunicação entre a escola, os estudantes e as famílias. 4. Alto índice de evasão escolar devido à violência. 5. Limitações no orçamento para contratação de seguranças adicionais.
Oportunidades (<i>Opportunities</i>):	Ameaças (<i>Threats</i>):
<ol style="list-style-type: none"> 1. Parcerias com ONGs locais para oferecer programas de mentoria e suporte. 2. Capacitação de estudantes para serem líderes contra a violência. 3. Campanhas de conscientização sobre segurança e prevenção da violência. 4. Acesso a subsídios e financiamentos para melhorias na segurança escolar. 5. Utilização de tecnologia para aumentar a segurança, como câmeras de vigilância e aplicativos de denúncia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento da criminalidade no entorno da escola. 2. Pressões financeiras que limitam os investimentos em segurança. 3. Estigma associado à violência, afetando a reputação da escola e a matrícula de estudantes. 4. Riscos para a segurança física e emocional dos estudantes e funcionários. 5. Possibilidade de interrupção das atividades escolares devido a situações de violência extrema. 6. Concorrência de escolas privadas que oferecem um ambiente percebido como mais seguro.

2) Ferramenta RACI (Responsável, Autoridade, Consultado, Informado)

A ferramenta RACI pode ser um modelo visual de acompanhamento do que está sendo executado e os resultados alcançados. As letras RACI são siglas que representam os papéis desempenhados por diferentes partes de um projeto que a sua instituição venha a construir. Cada um desses papéis é fundamental para garantir que as tarefas sejam bem organizadas e realizadas.

R (Responsável)

Este é o profissional que executa uma tarefa específica no projeto. Ele possui o conhecimento técnico necessário e realiza a maior parte do trabalho, muitas vezes com o suporte de assistentes. Após concluir a tarefa, ele envia os resultados para avaliação.

A (Responsável final)

Essa pessoa geralmente é o proprietário do projeto, coordenador, gerente ou diretor. É responsável por avaliar se a entrega da tarefa está adequada. Se estiver, o projeto segue para a próxima fase. Caso contrário, são feitos ajustes antes de prosseguir.

C (Consultado)

Este é o especialista consultado pelo responsável pela tarefa. Fornece ajuda e informações necessárias para a execução da atividade. Pode ser um colaborador interno ou um consultor externo.

I (Informado)

São todas as pessoas que precisam ser atualizadas sobre o progresso do projeto, mesmo que não estejam diretamente envolvidas nele. Isso inclui diretores, colegas de outros departamentos e até clientes, que precisam dessas informações para tomar suas decisões.

A aplicação da Matriz RACI facilita o planejamento, execução e acompanhamento de projetos, garantindo eficiência e cumprimento dos prazos estabelecidos. É fundamental que esta matriz seja compartilhada com toda a equipe, liderança e demais departamentos da organização, garantindo que todos saibam o que deve ser feito e quem é responsável por cada atividade.

Essa tarefa não é fácil, pois envolve motivar diversos atores da instituição em uma causa, mas é essencial para se atingir os resultados desejados.

O acompanhamento da execução de um plano no contexto educacional é fundamental para o sucesso de suas ações e para a eficácia do sistema educacional como um todo. Nesse sentido, a governança é um aspecto que deve ser considerado. Governança, nesse contexto, refere-se à capacidade de gestores e autoridades educacionais em coordenar e supervisionar políticas, programas e recursos de maneira integrada e eficiente.

Essa é uma tarefa complexa pois é preciso de compreender e responder a muitos fatores que afetam a educação. Isso inclui desde questões estruturais como infraestrutura escolar e distribuição de recursos até desafios pedagógicos como métodos de ensino, currículos adaptativos e suporte ao desenvolvimento integral dos estudantes.

1.4 Imprevistos na execução e a priorização de tarefas, quando necessário

Um planejamento bem estruturado é a espinha dorsal de qualquer plano ou projeto. Ele representa a união de esforços colaborativos, a síntese de ideias e a projeção de metas e objetivos a serem alcançados. No entanto, mesmo o planejamento mais detalhado não será capaz de evitar imprevistos que podem surgir ao longo do caminho.

A participação de todas as pessoas envolvidas é fundamental para assegurar a clareza e organização do planejamento. Cada voz contribui de forma única, identificando potenciais desafios, desenhando estratégias e estabelecendo cronogramas realistas. Esse processo coletivo de trabalho fortalece o plano em si e também fomenta o pertencimento, aumentando o compromisso e a responsabilidade de todos os envolvidos.

No entanto, por mais abrangente e detalhado que seja o planejamento inicial, é importante reconhecer que a educação tem muitos imprevistos em suas diferentes realidades. Suas condições mudam e obstáculos inesperados podem surgir a qualquer momento. São nesses momentos que é fundamental construir um plano flexível e dinâmico.

Um plano flexível e dinâmico tem a capacidade de se adaptar rapidamente às novas situações. Isso requer uma mentalidade aberta, onde os ajustes são vistos como oportunidades para melhor sempre e não como falhas no planejamento. Os imprevistos são encarados como desafios a serem enfrentados com criatividade e não como obstáculos impossíveis.

Além disso, um planejamento flexível permite que você aproveite oportunidades inesperadas que surjam ao longo do caminho. Os gestores precisam estar abertos a novas ideias e abordagens, explorando outras direções que possam levar ao sucesso, ao invés de ficar preso a um roteiro pré-determinado.

Em resumo, um planejamento bem estruturado orienta as ações para alcançar os objetivos desejados, mas deve ser flexível e dinâmico para lidar com os imprevistos que inevitavelmente surgirão. Ao manter esse equilíbrio entre estrutura e capacidade de mudar, é possível se preparar melhor para enfrentar os desafios do mundo em constante transformação.

Conforme defende o autor Christian Barbosa, do livro *Tríade do Tempo*, podemos dividir as atividades do dia a dia em três categorias: importante, urgente e circunstancial. O autor argumenta que ao priorizar as tarefas de acordo com essa classificação, é possível aumentar a produtividade e alcançar um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Matriz GUT

Um modelo que pode contribuir para a percepção das prioridades quanto às demandas é a matriz GUT.

A Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) é uma ferramenta que pode ser aplicada de maneira inovadora no contexto educacional de uma secretaria de educação, por exemplo. Essa matriz é inspirada nas necessidades imediatas e futuras da educação, utilizando um modelo em três níveis para organizar e priorizar as iniciativas educacionais. A Matriz ajuda na organização dos problemas e demandas por ordem de prioridade. Justamente por isso, também é conhecida como Matriz de Prioridade. E serve como excelente ferramenta aliada ao PDCA.

A seguir, para ficar ainda mais fácil a compreensão e uso da ferramenta, você conhecerá cada termo e os níveis que compõe a matriz em um contexto educacional:

- **Gravidade (G):**

A dimensão da Gravidade mede o impacto de desafios nas demais iniciativas educacionais. A pergunta é: que consequências teremos caso a ação não seja feita? Isso inclui áreas fundamentais que devem ser tratadas com prioridade máxima, como alfabetização de crianças até o 2º ano do Ensino Fundamental, por exemplo.

- **Urgência (U):**

A Urgência refere-se à necessidade imediata de intervenção ou desenvolvimento em áreas específicas. Aqui, o **tempo**, é o fator a ser considerado. Nesse sentido, é importante perguntar se aquela demanda pode esperar. Por exemplo, ao pensar na incorporação de competências socioemocionais no currículo devemos nos perguntar: qual seria sua urgência em ajustar este currículo?

- **Tendência (T):**

É observar se a tendência do problema é piorar. Aqui o fator é o **desenvolvimento** do problema. É o caso por exemplo da defasagem idade-série. Quanto seria o risco, a tendência de piora deste problema caso não seja resolvido?

Dessa forma, a Matriz GUT aplicada ao contexto escolar pode apoiar a:

- **Priorizar problemas, resolvendo primeiro aqueles com maior potencial de impacto no aprendizado dos alunos;**
- **Organizar processos, garantindo operações mais dinâmicas e uma rotina mais simples, mantendo elevados padrões de qualidade;**
- **Cuidar das irregularidades, identificando pontos que precisam de solução prioritária para garantir uma qualidade educacional consistente.**
- **Gerenciar riscos, avaliando e eliminando primeiramente os riscos mais graves que possam afetar o ambiente escolar e o progresso acadêmico dos estudantes.**

A Matriz GUT oferece um modo de organização para enfrentar desafios educacionais, facilitando a tomada de decisão sobre o que é prioritário e precisa ser atendido com rapidez. Além disso, ajuda na identificação daquilo que é urgente e ajuda a identificar as tendências futuras que precisam ser consideradas no planejamento educacional.

Que bom que você chegou até aqui! Agora é a hora de testar seus conhecimentos. Para isso, acesse o exercício avaliativo disponível no ambiente virtual. Bons estudos!

4 Verificando o processo: a importância das lições aprendidas

Seja bem-vindo(a) ao Módulo 4 do curso **PDCA Aplicado à Educação Básica!**

A terceira etapa do ciclo PDCA é a “verificar”. É o momento de avaliar se as ações planejadas e executadas são capazes de alcançar as metas e resultados desejados no plano de ação.

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional e escolar estratégica: a etapa Verificar

Ao final desta unidade, você será capaz de reconhecer a importância de avaliar ações, metas e os resultados obtidos na etapa “verificar” do ciclo PDCA.

1.1 Coleta e Análise de dados e informações

Coleta de dados educacionais

A utilização de dados e informações educacionais são importantes para orientar o trabalho de gestores junto das secretarias de educação, das regionais de ensino e das escolas.



Dados educacionais em grande escala, coletados e analisados rapidamente, podem trazer insumos e insights para personalização do ensino, estratégias para maior engajamento, planejamento de ações de combate à evasão e/ou abandono escolar, para mencionar alguns relacionados a ensino-aprendizagem. Esses dados podem vir de plataformas de ensino (como interações, conteúdo, dentre outros), de avaliações (como notas, feedback de professores, frequência, etc.) e de sistemas de monitoramento a nível de uma escola ou distrito escolar. (Transcrição da fala de Keneth Cukier, em palestra TED Talks)



Onde podemos encontrar os dados educacionais?

Para utilizar dados confiáveis devemos ficar atentos à fonte de coleta. A principal fonte de dados educacionais no Brasil é o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). O Inep disponibiliza informações e microdados por estudante, escola, município, estado e regiões por meio de relatórios e tabelas, permitindo que as ações de melhoria da educação possam ser planejadas.

Além do portal do Inep, os dados educacionais podem ser coletados em outras fontes, como em portais das secretarias de educação e/ou por meio de instrumentos desenvolvidos pelas escolas.

A elaboração de instrumentos próprios, como questionários e avaliações, é uma prática importante para a coleta de dados específicos. Esses instrumentos permitem que a escola e a rede de ensino obtenham informações detalhadas da sua realidade.

Segundo Bravo (2021), algumas informações úteis para o **momento da coleta de dados**, são:



Coleta de Dados Educacionais no Brasil. Fonte: Bravo (2021). Elaboração própria (2024).

É fundamental lembrar que os dados educacionais devem ser de conhecimento de toda a comunidade escolar.

Análise dos dados educacionais

A análise dos dados permite identificar as situações que mais estão impactando as escolas e, conseqüentemente, a aprendizagem dos estudantes. Ao monitorar indicadores (frequência, nota por turma e disciplina, proficiência, fluxo, aprendizagem e outros), é importante efetuar o registro das informações coletadas. Posteriormente, elas devem ser discutidas com toda a equipe e compartilhadas com a comunidade escolar. Dessa forma, todos podem colaborar na reflexão sobre estratégias para melhorar os resultados.



Uma boa gestão só é possível quando os atores conhecem bem a situação de sua escola e sabem onde ela deve chegar. Entretanto, não adianta apenas conhecer os dados: é preciso transformá-los em informações articuladas com as ações desenvolvidas na escola. Não se trata apenas de mais uma atividade a ser realizada ou de uma nova regra para a gestão. Trata-se de fornecer subsídios para dar suporte às ações que já estão em vigência e diagnosticar elementos que podem servir de base para ações futuras. (Instituto Unibanco, 2017, p. 122)



Na fase de verificação do ciclo PDCA, é fundamental sempre coletar e analisar os dados que surgem à medida que o plano de ação é executado. Esses dados fornecem ideias valiosas aos gestores educacionais, indicando se o caminho planejado está sendo percorrido conforme esperado e se os resultados desejados estão sendo alcançados. A análise cuidadosa dessas informações mostra que as estratégias implementadas estão corretas e orienta as mudanças necessárias para aprimorar o processo educacional.

Análise dos registros de acompanhamento da execução: identificando falhas e lições aprendidas

Além dos dados educacionais também é importante retomar os registros realizados ao longo da implementação do plano de ação. Os registros de acompanhamento da execução do plano são fundamentais para apoiar a identificação de possíveis problemas que podem atrapalhar a atingir as metas e os resultados desejados.

Embora possam gerar alguma confusão, o acompanhamento da execução do plano é diferente da etapa de verificação. O acompanhamento da execução é composto por todas as checagens das ações definidas no plano, para ver se estão de fato sendo implementadas. Caso não estejam, é papel do líder educacional propor as mudanças necessárias para que a ação seja de fato realizada. Isso pode envolver a redistribuição de tarefas, prazos, recursos entre outras medidas de ajuste.

Já a etapa de verificação se refere à análise das ações realizadas em função das metas e resultados alcançados. Aqui, o que queremos descobrir é se as ações contidas no plano estão ajudando no alcance das metas e objetivos propostos, e se isso está gerando de fato uma melhoria nos resultados.

Usar os registros realizados durante o acompanhamento da execução do plano como dado na etapa de verificação, também ajuda a identificar lições aprendidas e as ações que deram mais certo. Veremos na etapa seguinte, a do Agir, que estes são dados muito importantes para entender que práticas permanecem e poderão ser compartilhadas com outras redes e unidades escolares.

1.2 Avaliação da eficácia das ações

Este é o momento de analisar se as metas indicadas foram ou estão sendo cumpridas de acordo com o plano estabelecido. Isso pode ser feito a partir do registro do acompanhamento da execução, somado aos dados coletados, pela escola/rede, a partir dos seus próprios instrumentos avaliativos ou por institutos de pesquisa e avaliações externas. Além disso, é importante relacionar o cumprimento dessas metas com os resultados obtidos:

- Será que as metas definidas estão de fato impactando no resultado que eu quero alcançar?
- Será que as ações planejadas e executadas promoveram ou estão promovendo o alcance das metas e dos resultados desejados?

A avaliação tem o objetivo de dar informações ao gestor e produzir conhecimento sobre o quanto as ações planejadas funcionaram.

Para que isso aconteça, você pode elaborar fichas para o registro do processo avaliativo. Lembre-se de destacar o que foi mais importante, as dificuldades encontradas e indicar novas questões para reflexão.



A etapa de Avaliação de Resultados leva todos a fazerem um balanço da efetividade das ações frente aos resultados alcançados ao final de cada ciclo – para além da avaliação de eficiência e eficácia que está presente ao longo de toda a etapa de Execução via monitoramento das ações. (Henriques; Carvalho; Bento, 2021, p. 34)



Ao avaliar o efeito das ações ao longo do processo, podemos identificar sucessos e o que pode ser aprimorado, garantindo um ciclo contínuo de melhorias.

Lembre-se! “Eficácia”, “Eficiência” e “Efetividade” são termos diferentes. Veja uma explicação de cada um deles:

Eficácia: capacidade das ações/atividades atingirem objetivos e metas estabelecidos; relação entre alcance de metas e tempo de execução.

Eficiência: melhoria no uso dos recursos financeiros e materiais em relação aos resultados alcançados; relação entre custo e benefício.

Efetividade: capacidade dos resultados produzirem mudanças importantes para os beneficiários e que durem, atendendo suas expectativas; relação entre os resultados e o objetivo proposto.

5 Agir para aprimorar o processo

A etapa “Agir” (Act) do PDCA é a etapa final do ciclo. Compreende a correção de rotas e a redefinição das ações a partir das melhorias identificadas na etapa “Verificar” (Check). Com base nas conclusões da etapa anterior, é hora de replanejar as ações a fim de atingir as metas e os resultados definidos no plano.

Unidade 1: Ciclo de uma gestão educacional e escolar estratégica: a etapa Agir

1.1 Tomada de decisão coletiva para construção de um novo planejamento

Após a verificação e avaliação dos resultados na etapa anterior, é chegado o momento de reformular, ajustar, ou propor novas ações, quando necessário.

A exemplo das demais etapas do PDCA, o seu papel enquanto líder é fundamental para engajar a comunidade escolar e a rede a participar das discussões e ações definidas no plano. Aqui, na correção de rotas, não é diferente. Mobilizar todas as pessoas envolvidas da rede e da escola é fundamental, pois o mesmo grupo que atuou na definição e elaboração do plano precisará avaliar se as ações continuam fazendo sentido e identificar quais são aquelas que precisam ser mudadas.

“

Nesse contexto de mobilização e participação, a gestão compreende o papel democrático da escola, abrindo espaço para uma gestão participativa de toda a comunidade. Em um contexto plural e participativo, o gestor se coloca como membro da comunidade na qual sua escola está inserida, sem se isolar, transitando e sendo reconhecido como seu membro legítimo. A persecução constante da construção de uma gestão democrática e de processos que permitam a concretização dessa forma participativa está associada a razões de ordem ética, política e técnica. (Instituto Unibanco, 2017, p. 68)

”

A participação e o compromisso da comunidade escolar nas decisões, cria um ambiente colaborativo que aumenta a qualidade das decisões tomadas. Por isso, é importante ter espaços de participação formal da comunidade escolar, as instâncias colegiadas, como:

- o Conselho Escolar,
- os Conselhos de Classe,
- a Associação de Pais e Mestres;
- e o Grêmio Estudantil.

Quando o replanejamento de ações é necessário, qual estratégia você utiliza para mobilizar a sua equipe?

O replanejamento, assim como o planejamento inicial, deve envolver todas os setores – secretarias de educação, regionais de ensino e escolas. É necessário que o caminho do replanejamento seja percorrido nesses setores, pois o trabalho em rede é fundamental para alinhar a comunidade, ações e recursos em busca de um mesmo objetivo. A partir das evidências (verificações quantitativas e qualitativas obtidas na etapa da verificação), deve-se identificar os problemas e o que fazer para corrigir o percurso e garantir avanços contínuos na educação.

Veja como o replanejamento pode ser realizado nesses três setores:

Secretarias de educação

Na secretaria de educação, é fundamental usar as evidências e os resultados do ciclo PDCA. Isso ajuda a melhorar os processos e ações na rede. Como resultado, os indicadores educacionais do estado ou município se tornam melhores.

Regionais de ensino

Nas regionais de ensino, o processo de avaliação do plano também deve ser realizado. Os objetivos são: verificar se as ações planejadas e executadas foram capazes de gerar resultados positivos nos indicadores das escolas; identificar as oportunidades de melhoria; e identificar qual apoio é necessário para que as escolas continuem avançando.

Escolas

Na escola, a gestão escolar desempenha um papel crucial na correção de rotas do planejamento. Isso garante que os objetivos educacionais sejam alcançados e alinhados às necessidades dos alunos e da comunidade escolar. Uma gestão eficaz formula planos estratégicos e monitora de perto sua implementação, ajustando-os conforme necessário para garantir que a instituição esteja constantemente progredindo em direção aos objetivos educacionais estabelecidos.

1.2 Implementação das melhorias nos processos internos

Como você viu no tópico anterior, a participação da equipe é importante para a avaliação das ações que estão sendo desenvolvidas e seus resultados. O momento de implementar as melhorias requer que o(a) gestor(a):

1. Alinhe com a equipe as informações de melhoria (o que será feito, quais ações serão desenvolvidas; o que vai ser exigido de cada área e setor; o que será exigido de cada profissional);
2. Mobilize a comunidade escolar;
3. Estabeleça o cronograma;
4. Defina as estratégias de acompanhamento;
5. Garanta os momentos de trocas com a equipe em relação ao efeito das melhorias.
6. Dialogue com o grupo sobre os propósitos que envolviam a elaboração do plano e das ações, fortalecendo esse alinhamento para o replanejamento.

1.3 Melhorar processos e procedimentos

A correção de rotas é o momento de revisar o caminho e as estratégias traçadas e identificar aquelas que não produziram resultado para alcançar a meta estabelecida.

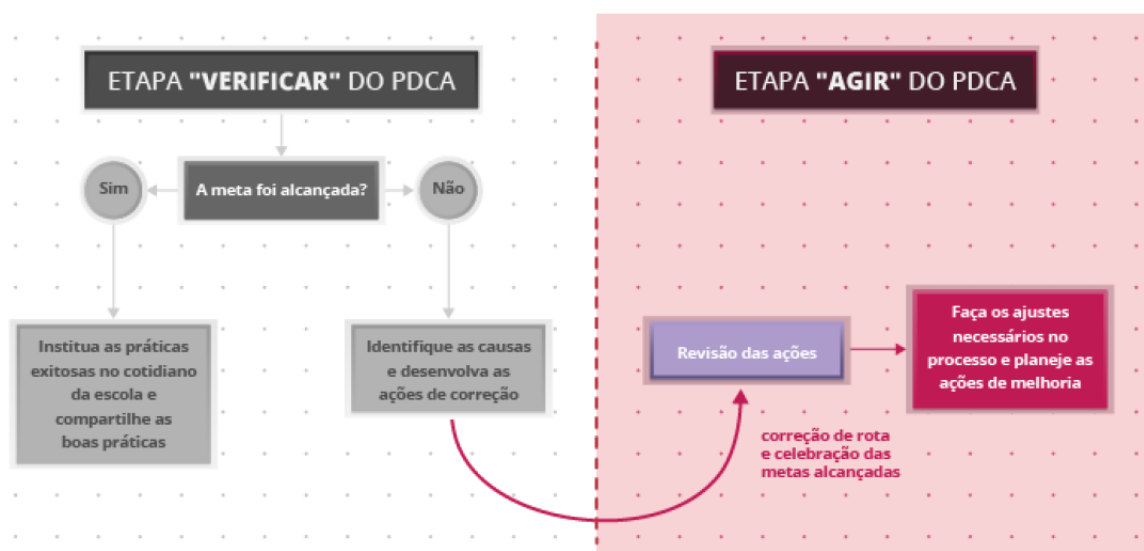
Melhorar processos e procedimentos exige análise crítica, esforço e empenho da equipe para alinhar as ações de melhoria. Não tenha receio de mudar a estratégia, escolher um outro caminho, ajustar a rota. Afinal, as mudanças podem ser feitas durante a caminhada, sempre que os problemas forem identificados. O objetivo sempre é a melhoria contínua da aprendizagem e dos resultados.

1.4 Celebração das metas alcançadas

A celebração das metas alcançadas tem papel importante para o reconhecimento, a valorização e o compartilhamento das práticas bem-sucedidas, além de ser uma fase fundamental no ciclo do PDCA. Este momento destaca os resultados positivos, fortalece o espírito de equipe, o senso de pertencimento e reforça o compromisso da comunidade escolar. A fase “agir” do PDCA deve ser vista como a etapa de implementação e como uma oportunidade para promover uma cultura de aprendizagem contínua dentro da equipe.

Pessoas naturalmente anseiam por reconhecimento e valorização pelo trabalho bem executado. Assim, reconhecer o esforço individual e coletivo, incentiva a repetição de práticas bem-sucedidas e a melhoria constante.

A comunicação das conquistas e aprendizagens é um passo importante para se reconhecer o ambiente colaborativo, inovador e de responsabilidade compartilhada dentro da equipe escolar. Discuta coletivamente formas de fazerem essas informações de boas práticas chegarem a quem importa!



Correção de rotas e celebração das metas alcançadas – PDCA. Elaboração própria (2024).

1.5 Promoção de uma cultura de aprendizagem e inovação

A metodologia PDCA não é apenas um ciclo de gestão de processos, mas também um ciclo de aprendizagem contínua. Veja as oportunidades de aprendizagem em cada etapa do ciclo.

- **Planejamento:** compreensão do problema, aprofundamento sobre causas dos problemas com um diagnóstico coletivo, definição de objetivos, metas e desenho de estratégias de ação. Essa etapa, ao ser realizada repetidas vezes, facilita o entendimento de que a reflexão sobre os problemas é uma condição necessária para elaborar ações em busca de resultados que funcionem.
- **Execução:** aprendizagem prática sobre a implementação e o acompanhamento das ações propostas no plano, considerando o compromisso dos envolvidos, a qualidade do clima na execução e o quanto um bom planejamento traz segurança ao processo.
- **Verificação:** monitoramento dos resultados, avaliação crítica dos resultados, compreensão das causas de sucesso ou fracasso das ações, e mais que isso: fortalecimento de uma cultura de análise da prática com compreensão de que erros são naturais ao processo e que a aprendizagem individual e do grupo precisa ser visível e comemorada!
- **Ação:** implementação de melhorias e correções baseadas nas lições aprendidas, com uma perspectiva que toda ideia e ação pode ser melhorada.

É essencial que todos os envolvidos percebam os desafios de cada etapa do PDCA como oportunidades valiosas para aprender e se desenvolver profissionalmente. A capacidade de experimentar, ajustar e reajustar quantas vezes forem necessárias promove a melhoria contínua e fortalece a consciência coletiva da equipe para enfrentar desafios futuros com flexibilidade e criatividade renovadas.

Nesta seção, você pôde compreender que essa abordagem do ciclo PDCA, oferece uma estrutura flexível que pode ser adaptada a diversas áreas educacionais. Da Secretaria de Educação até suas regionais e escolas individuais, cada fase do PDCA pode ser aplicada e ajustada conforme as necessidades específicas de cada situação. Permite que as instituições se adaptem rapidamente às mudanças e mantenham a eficácia e eficiência em suas operações.

Em resumo, o ciclo PDCA pode ser utilizado da macrogestão até a microgestão nas escolas. A flexibilidade e a sistematização do PDCA permitem que cada nível de administração educacional resolva problemas específicos, conheça causas raiz, estabeleça objetivos claros, defina metas alcançáveis e avalie os resultados de maneira contínua e eficaz.

6 Exemplos práticos de PDCA aplicado à educação básica

Unidade 1: Praticando o PDCA

Nesta seção, você verá dois exercícios práticos que servem como exemplo de utilização do método PDCA, tanto para a escola quanto para a instância regional da secretaria.

1.1 Caso 1 - Organização da rotina de estudos

Assista ao vídeo abaixo em que a gestora escolar Liane Maria Bravim Catelar, da E.E. Victorio Bravim, escola estadual localizada no município de Marechal Floriano, no Espírito Santo, descreve a prática que adotou em sua escola para enfrentar o desafio da baixa aprendizagem dos estudantes do 1º ano do Ensino Médio.

Estudo de caso - nível escola:

■ [Organização da rotina de estudos](#) | Observatório de Educação

Problemática: Alunos do 1º ano do Ensino Médio com baixo aprendizado

Desafio Educacional: Aumentar o índice de aprendizagem dos estudantes do 1º ano do Ensino Médio.

Veja, a seguir, como a aplicação do PDCA pode apoiar na gestão e superação deste desafio educacional.

Planejamento (*Plan*)

Identificação do Problema: alto nível de reprovação dos estudantes do 1º ano do Ensino Médio.

Causa raiz: defasagem de conhecimento dos estudantes do 1º ano do Ensino Médio nas disciplinas de Português e Física, motivada pela falta de hábitos de estudo.

Objetivo: desenvolver competências de metacognição e autorregulação nos estudantes do 1º ano do Ensino Médio com uso de técnicas de estudo, organização de aprendizagens e autoavaliação.

Meta: aumentar em 10% o número de estudantes com nota igual ou acima da média da escola até o final do 2º trimestre nas disciplinas de Português e Física.

Indicadores:

- Taxa de aprovação da turma acima de 70%;
- Realização do planejamento de aula cumprido em 90%;
- Aquisição mínima de 50% dos materiais pedagógicos para as técnicas de estudo, caso necessário.

Estratégias:

- Realizar diagnóstico detalhado das dificuldades dos estudantes antes do início do 2º trimestre;
- Oferecer formação continuada em metodologias de ensino e aprendizagem para os professores, especialmente em avaliação formativa, autorregulação, pensamento metacognitivo e autoestudo;
- Planejar junto ao corpo docente como acontecerá o momento de orientação aos alunos sobre a organização de rotina e técnicas de estudos, como: resumo, esquemas, roteiros de estudo, cronograma etc.;
- Incluir avaliação formativa nas disciplinas de Português e Física com uso de rubricas e avaliação entre pares (estudantes);
- Organizar aulas de reforço escolar para os estudantes.

Execução (Do)

Implementar as estratégias planejadas:

- Diversificação das metodologias de estudo utilizadas pela professora (o);
- Acompanhamento individual com base nas dificuldades dos estudantes;
- Monitorar o progresso dos estudantes com ferramentas já definidas com a coordenação pedagógica;
- Levantamento junto aos estudantes sobre o formato de aulas (*online* ou presencial) complementares para o reforço de aprendizagem;
- Realizar o registro de acompanhamento da execução das ações planejadas;
- Realizar reuniões periódicas de acompanhamento das ações do plano com o corpo docente.

Verificação (Check)

Avaliar os resultados:

- Realizar avaliações periódicas para medir o progresso dos estudantes, especialmente as avaliações formativas;
- Comparar os resultados com os índices anteriores;
- Coletar opiniões dos professores e estudantes.

Ação (Act)

Com base na avaliação dos resultados:

- Se houver melhorias visíveis, continuar com as ações de organização de rotina de estudo implementadas, considerando-as como boas práticas;
- Se não houver progresso, modificar ou buscar novas soluções que tragam resultados no aprendizado dos estudantes;
- Revisar constantemente o processo e adaptar conforme necessário;
- Reconhecer e celebrar os resultados alcançados.

São diversas as formas de transformar uma realidade na escola. O cuidado ao planejar algo que faça sentido para aquele público e seus problemas específicos fará toda a diferença. Veja no vídeo a seguir um exemplo de como o desafio do conflito entre professores e estudantes pode ser contornado.

[Mediação de conflitos entre alunos e professores](#) | Observatório de Educação

1.2 Caso 2 - Baixa participação dos estudantes nas avaliações externas

Assista ao vídeo abaixo em que o diretor Arthur Luiz Ferreira, da E.E. Juvenal Nolasco, localizada no município de Divino de São Lourenço, no estado do Espírito Santo, descreve as ações realizadas para aumentar a participação dos estudantes nas avaliações externas.

Estudo de caso - nível regional:

[Como aumentar a participação dos alunos nas avaliações externas?](#) | Observatório de Educação

Veja, agora, uma aplicação diferente do PDCA, passando por todas as etapas. Embora o vídeo relate uma experiência em uma unidade escolar, adaptamos este exemplo para a realidade de uma instância regional da Secretaria.

Problemática: Baixa participação dos estudantes do Ensino Médio nas avaliações externas

Planejar (Plan)

Identificação do problema: a Secretaria de Educação identificou baixa participação dos estudantes do Ensino Médio nas avaliações externas.

Objetivo: aumentar a participação dos estudantes do Ensino Médio nas avaliações externas.

Causa raiz: os professores desconheciam a finalidade das avaliações externas, considerando-as uma mera classificação das escolas.

Meta: aumentar em 20% o índice de participação dos estudantes do Ensino Médio nas avaliações externas.

Indicadores: percentual de professores participantes de reuniões de sensibilização sobre a importância da avaliação externa para o acompanhamento da qualidade da educação básica; percentual de participação dos estudantes do Ensino Médio nas avaliações externas.

Estratégias:

- Sensibilização do corpo docente sobre a importância das avaliações externas para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem dos estudantes;
- Identificação nas escolas da rede/regional daqueles professores com maior influência positiva entre os estudantes;
- Professores influenciadores mobilizando estudantes para participar das avaliações externas.

Executar (Do)

Implementar as estratégias planejadas:

- Acompanhamento das ações e oferecimento de ajuda aos responsáveis;
- Estar presente nas ações de mobilização e ouvir a opinião de professores;
- Acompanhar e apoiar o registro da implementação das ações;
- Realizar reuniões de acompanhamento da execução, quando necessário;
- Ser flexível e adaptar o plano conforme novas informações surgirem ou conforme as circunstâncias mudarem.

Verificação (Check)

Estabelecer no cronograma momentos para verificar se as ações e estratégias implementadas estão atingindo as metas e os resultados esperados.

Avaliar os resultados:

- Avaliar o envolvimento dos professores nas ações de mobilização;
- Verificar o número de estudantes do Ensino Médio participantes das avaliações externas e comparar com os anos anteriores;
- Analisar os registros em relação à qualidade das ações realizadas, cronograma, ajustes, desafios enfrentados e aprendizagens;
- Verificar necessidades de adaptações ou ajustes nas ações seguintes, quando for o caso.

Agir (Act)

Com base na avaliação dos resultados:

- Se o resultado estiver abaixo da meta, identificar as áreas que precisam de mudanças a partir do diálogo com as instituições e revisar o plano de ação conforme o identificado. Isso pode incluir direcionar os recursos para áreas mais frágeis, revisão de estratégias ou implementação de novas ideias;
- Caso os resultados tenham sido atingidos, aqui é o momento de expandir as ações bem sucedidas, pensar novas ações ou atacar outras problemáticas;
- Identificar as práticas bem-sucedidas e inclui-las como nos processos regulares da rede, para garantir que continuem dando resultados e alcancem mais pessoas. No caso do exemplo relatado no vídeo, uma ação interessante seria a expansão da iniciativa para outras regionais da rede educacional;
- Reconhecer e celebrar os resultados alcançados.

É importante ressaltar que este é um ciclo contínuo e após a revisão, o processo deve reiniciar com uma nova fase de planejamento, adaptando-se conforme necessário com base nos resultados e nas novas circunstâncias.

No vídeo a seguir você pode conferir outro exemplo de solução utilizada por uma escola para melhorar os indicadores de aprendizagem, mas que pode ser ampliado para toda a rede educacional.

[Como melhorar os indicadores de aprendizagem?](#) | Observatório de Educação

Referências

Unidade 1

AGÊNCIA DE INICIATIVAS CIDADÃS (AIC). **5 PALAVRÕES: reflexões e experiências de gestão e produção de conhecimento em iniciativas sociais.** [2012?]. Disponível em: <https://aic.org.br/saberes-compartilhados/cartilha-5-palavroes/>. Acesso em: 24 maio. 2024.

ALMEIDA, Brennda; CAMARGO, Maria Emília. Sistema PDCA na gestão escolar. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, Itapeva, [2022]. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/nwAygNY5u8aE0ZM_2022-8-20-14-57-7.pdf. Acesso em: 31 maio 2024.

HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO, Mirela; e BENTO, Fabiana. **Gestão e Avanço Contínuo em Educação: A teoria da mudança no Programa Jovem de Futuro.** São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/gestao-e-avanco-contínuo-em-educacao-a-teoria-da-mudanca-no-progama-jovem-de-futuro>. Acesso em: 31 maio 2024.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Ideias para o desenvolvimento de competências socioemocionais: autogestão.** Pinheiros: Instituto Ayrton Senna, 2020. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/app/uploads/2022/10/instituto-ayrton-senna-macrocompetencia-autogestao.pdf>. Acesso em: 31 maio 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Liderança escolar para a melhoria da educação: Contribuições para o debate público no Brasil** - Coleção Políticas Públicas em Educação - nº1. 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: 17 jun. 2024.

SAS. Como fazer um planejamento participativo na escola? **SAS**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://blog.saseducacao.com.br/planejamento-participativo/>. Acesso em: 31 maio 2024.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo.** São Paulo: Libertad, 1995.

Unidade 2

ANDRIOLO, Felipe. Método SMART - Como utilizar esta poderosa ferramenta nos seus objetivos. **Administradores**, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/metodo-smart-como-utilizar-esta-poderosa-ferramenta-nos-seus-objetivos>. Acesso em: 1 jun.

CAMPOS, Arminda Eugênia Marques; ABEGÃO, Luis Henrique; DELAMARO, Maurício César. **O Planejamento de Projetos Sociais: dicas, técnicas e metodologias.** Rede Nacional de Mobilização Social. Caderno 9. Jan. de [2002]. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2154.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2024.

CIRCUITO DE GESTÃO: PRINCÍPIOS E MÉTODO PERCURSO FORMATIVO DE GESTÃO ESCOLAR PARA RESULTADO DE APRENDIZAGEM

FIRMINO, Carol. **Gestão democrática: garantindo instâncias de participação na escola.** Nova Escola, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/21348/gestao-democratica-garantindo-instancias-de-participacao-na-escola>. Acesso em: 1 jun. 2024.

HAVARD KENNEDY SCHOOL. Conjunto de Ferramentas PDIA. Uma Abordagem “Faça Você Mesmo” para Resolver Problemas Complexos. 2018. Disponível em: https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/websites.harvard.edu/dist/c/104/files/2024/03/20200325-PDIAtoolkit-Portuguese_Version-1.2-3-ccc96e118695eccc.pdf. Acesso em: 1 jun. 2024.

Henriques, Ricardo; Carvalho, Mirela; e Bento, Fabiana. **Gestão e Avanço Contínuo em Educação** - A teoria da mudança no Programa Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/gestao-e-avanco-continuo-em-educacao-a-teoria-da-mudanca-no-progama-jovem-de-futuro>. Acesso em: 31 maio 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Circuito de gestão: princípios e métodos**. Percurso formativo de gestão escolar para resultados de aprendizagem. São Paulo: Instituto Unibanco, 2017.

INSTITUTO UNIBANCO. Desafio: Conheça ações que melhoraram a convivência e o clima escolar Horário de planejamento coletivo. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/banco-de-solucoes/solucao/horario-de-planejamento-coletivo>. Acesso em: 1 jun. 2024.

Unidade 3

ALMEIDA, Brennda; CAMARGO, Maria Emília. Sistema PDCA na gestão escolar. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, Itapeva, [2022]. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/nwAvqNY5u8aE0ZM_2022-8-20-14-57-7.pdf. Acesso em: 31 maio 2024.

Henriques, Ricardo; Carvalho, Mirela; e Bento, Fabiana. **Gestão e Avanço Contínuo em Educação** - A teoria da mudança no Programa Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/gestao-e-avanco-continuo-em-educacao-a-teoria-da-mudanca-no-progama-jovem-de-futuro>. Acesso em: 31 maio 2024.

SISTEMA DE ENSINO POSITIVO. Como aplicar matriz SWOT em sua escola? **Sistema de Ensino Positivo**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://www.sistemapositivo.com.br/como-aplicar-matriz-swot-em-sua-escola/>. Acesso em: 2 jun. 2024.

ENAP. Gestão da Estratégia com uso do BSC, 2013. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1123/1/M%C3%B3dulo_4.pdf. Acesso em: 2 de jun. 2024

Unidade 4

Bravo, Maria Helena. O SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (SAEB) cap III. *In: Análise de dados educacionais* [recurso eletrônico]: aplicando evidências na gestão pública / Open Knowledge Brasil, Fundação Lemann, Interdisciplinaridade e Evidências no Debate Educacional (Iede). – São Paulo : Open Knowledge Brasil, 2021. Disponível em: <https://escoladedados.org/wp-content/uploads/2022/01/Ebook-DadosEducacionais.pdf> Acesso em: 22 mai. 2024.

Instituto Unibanco. **Aquisição de Dados na Educação: como identificar e obter dados de maneira eficiente nas escolas para gerenciar os desafios educacionais**. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/gestao-escolar-metodos-de-pesquisa-e-aquisicao-de-dados-educacionais> Acesso em 23 mai. 2024.

Instituto Unibanco. **Big Data na Educação: o que é e como pode ajudar na gestão educacional**. Disponível em: https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/em-debate/big-data-na-educacao?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjw0ruyBhDuARIsANSZ3wor-WUvmR2Dl1Fpxw5jxdPv6-HiRLLJIMTfI8mISRyXB7IWODbc_VQaAvzIEALw_wcB Acesso em: 23 maio 2024.

Instituto Unibanco. **Circuito de gestão: princípios e métodos**. Percurso formativo de gestão escolar para resultados de aprendizagem. São Paulo: Instituto Unibanco, 2017.

Henriques, Ricardo; Carvalho, Mirela; e Bento, Fabiana. **Gestão e Avanço Contínuo em Educação** - A teoria da mudança no Programa Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/gestao-e-avanco-continuo-em-educacao-a-teoria-da-mudanca-no-progama-jovem-de-futuro>. Acesso em: 31 maio 2024.

Unidade 5

INSTITUTO UNIBANCO. **Circuito de gestão: princípios e métodos**. Curso formativo de gestão escolar para resultados de aprendizagem. São Paulo: Instituto Unibanco, 2017.

Unidade 6

AGÊNCIA DE INICIATIVAS CIDADÃS (AIC). **5 PALAVRÕES: reflexões e experiências de gestão e produção de conhecimento em iniciativas sociais**. [2012?]. Disponível em: <https://aic.org.br/saberes-compartilhados/cartilha-5-palavroes/>. Acesso em: 24 maio 2024.

ALMEIDA, Brennda; CAMARGO, Maria Emília. Sistema PDCA na gestão escolar. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT**, Itapeva, [2022]. Disponível em: http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/nwAygNY5u8aE0ZM_2022-8-20-14-57-7.pdf. Acesso em: 31 maio 2024.

HENRIQUES, Ricardo; CARVALHO, Mirela; e BENTO, Fabiana. **Gestão e Avanço Contínuo em Educação**: A teoria da mudança no Programa Jovem de Futuro. São Paulo: Instituto Unibanco, 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/gestao-e-avanco-continuo-em-educacao-a-teoria-da-mudanca-no-progama-jovem-de-futuro>. Acesso em: 31 maio 2024.

INSTITUTO AYRTON SENNA. **Ideias para o desenvolvimento de competências socioemocionais: autogestão**. Pinheiros: Instituto Ayrton Senna, 2020. Disponível em: <https://institutoayrtonsenna.org.br/app/uploads/2022/10/instituto-ayrton-senna-macrocompetencia-autogestao.pdf>. Acesso em: 31 maio 2024.

INSTITUTO UNIBANCO. **Liderança escolar para a melhoria da educação: Contribuições para o debate público no Brasil** - Coleção Políticas Públicas em Educação - nº1. 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: 17 jun. 2024.

SAS. Como fazer um planejamento participativo na escola? **SAS**, [s. l.], 2021. Disponível em: <https://blog.saseducacao.com.br/planejamento-participativo/>. Acesso em: 31 maio 2024.

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: plano de ensino-aprendizagem e projeto educativo. São Paulo: Libertad, 1995.