



**II Simpósio de Gestão Educacional  
para Escolas Públicas**

# **Implementando e Disseminando a Cultura de Resultados**

**Sonia Simões Colombo**

Humus Consultoria

**Uma escola é uma  
organização e uma  
academia.**

**Como conciliar as duas  
vertentes?**

# Princípios da Gestão

- **Tudo que necessitamos organizar para alcançar um objetivo precisa de Gestão;**
- **Esforço é *input*. Gestão é *output*. O foco é a obtenção de resultados;**
- **Transformar conhecimentos em resultados. Transformar habilidades em resultados...**

# Gestão e Resultados

- **Por que algumas escolas conseguem ótimos resultados e outras não?**

**Uma gestão, com excelência, agrega alto valor a todas as partes interessadas.**

# Escala para a Excelência

## Atender, Satisfazer e ..... Surpreender

- **Atender** >>>> o básico e o esperado – pouco valor
- **Satisfazer** >>>> o desejado – agrega valor
- **Surpreender** >>>> supera as expectativas - agrega alto valor aos resultados

# Perspectiva Atual da Função do Gestor Escolar

- **Necessidade de se considerar todas as dimensões da atividade: ter uma visão holística;**
- **A simples apropriação de ferramentas de gestão não é suficiente. É preciso integrá-las em sintonia com as particularidades da escola: características dos alunos e comunidade;**
- **Zelar pela qualidade intrínseca dos processos pedagógicos e organizacionais.**

# Excelência Pedagógica **E** Organizacional

- Equilíbrio nos remete apenas a metade, ao meio termo e não é esta a meta de uma gestão de sucesso.
- Na gestão, o desejado é o **E** e não o **OU**.

## Integração da Gestão Educacional



# Gestão Pedagógica

- **Atualização e enriquecimento do currículo;**
- **Ações pedagógicas para melhoria contínua do rendimento e sucesso escolar;**
- **Zelar para o desenvolvimento atrativo das atividades escolares;**
- **Realização de inovações que valorizem a elevação da auto-estima e a formação integral do aluno.**

# Gestão de Pessoas

- O que define a identidade de cada escola é o seu capital intelectual;
- São as pessoas que dão vida ao projeto pedagógico e colocam em prática as estratégias da escola;
- A liderança do gestor é que permitirá integrar todo o pessoal em sintonia com a missão da escola.

# Gestão dos Recursos

- Promover a utilização apropriada das instalações físicas, equipamentos e materiais pedagógicos da escola;
- Zelar pelos livros e periódicos;
- Favorecer a conservação, higiene e limpeza do patrimônio escolar;
- Maximizar o uso das instalações da escola perante a comunidade;
- Planejar, acompanhar e avaliar a execução dos recursos financeiros da escola;
- Zelar pelos registros e documentações dos alunos.

# Gestão Participativa

- Forte atuação de órgãos colegiados, com elevado comprometimento e colaboração para a melhoria da aprendizagem dos alunos;
- Promover parcerias com entidades e empresas visando a melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo e aprendizagem dos alunos;
- Utilizar comunicação aberta, promovendo a socialização e a transparência das ações.

# Gestão dos Resultados

- **Catalisar índices positivos de satisfação dos pais, alunos e professores;**
- **Melhorar continuamente os índices de frequência às aulas, permanência e aproveitamento escolar;**
- **Promover a formação integral dos alunos, em função dos princípios éticos e políticos, articulados com os conhecimentos e aspectos indispensáveis à vida cidadã;**
- **Identificar oportunidades e implementar mudanças positivas para a escola.**

# Fundamentos da Excelência para Obtenção de Resultados

- **Visão Sistêmica**
- **Pró-atividade**
- **Inovação**
- **Foco no Aluno**
- **Liderança**
- **Visão de Futuro**
- **Responsabilidade Social**
- **Gestão Baseada em Fatos**
- **Valorização das Pessoas**
- **Abordagem por Processos**



## II Simpósio de Gestão Educacional para Escolas Públicas

Uma cultura de resultados  
deve estar alicerçada nas  
*core competencies* da  
escola.



# *Core Competencies*

**Conjunto de conhecimentos e habilidades da equipe escolar, da estrutura, das tecnologias e de outros aspectos que geram um diferencial para a escola.**

**Criam valor percebido pelos alunos e comunidade.**

# Competências Profissionais

“Repertórios de comportamentos e capacitações que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, fazendo-as eficazes em uma determinada situação”

**Levy-Leboyer**

“Conjunto diversificado de conhecimentos da profissão, de esquemas de ação e de posturas que são mobilizados no exercício do ofício.(...) as competências são, ao mesmo tempo, de ordem cognitiva, afetiva, conativa e prática”.

**Perrenoud, Philippe**

# Competências

↪ **É um saber “agir”**

↪ **Não é um estado. É um processo**

## **As Competências e as Ações**

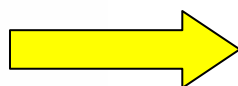
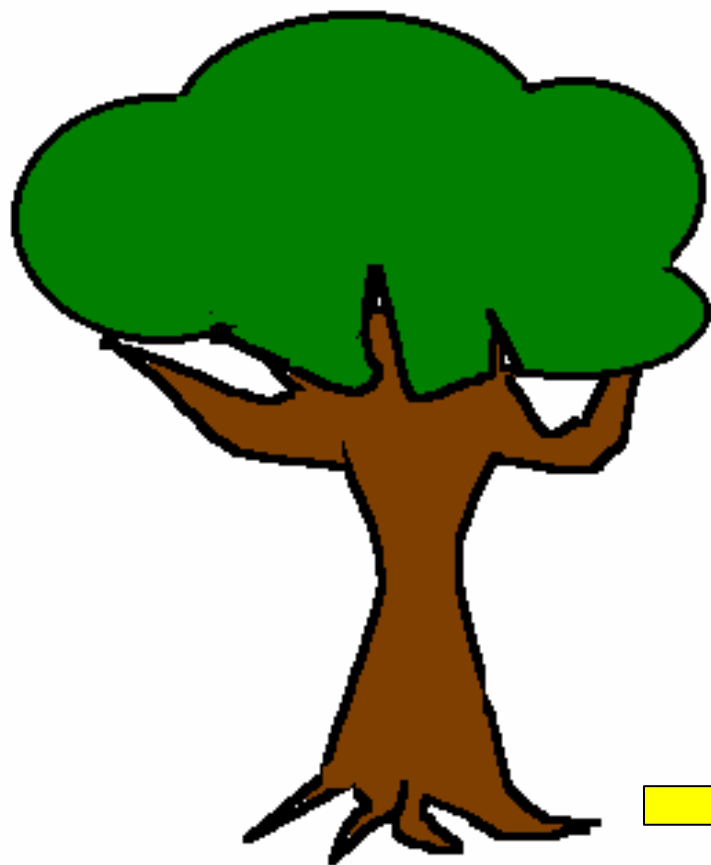
↪ **As competências advém de um resultado prático, de ações;**

↪ **Levam ao alcance de resultados superiores e portanto, servem como referência para o desenvolvimento do capital humano da escola.**

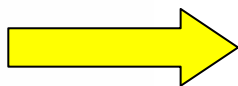
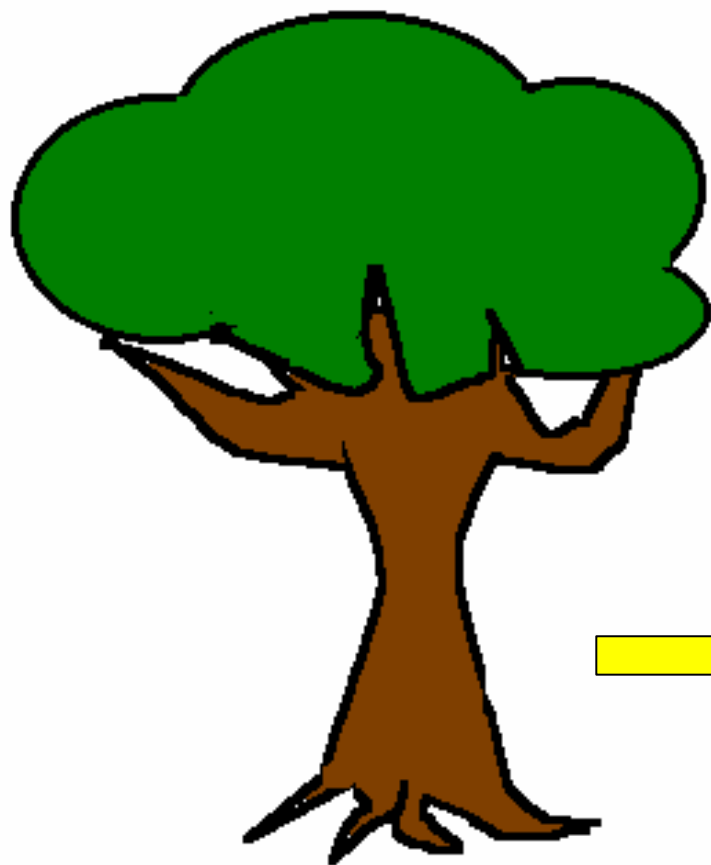
# As Competências do Gestor Educativo

As competências englobam, de forma  
integrada, 4 atributos

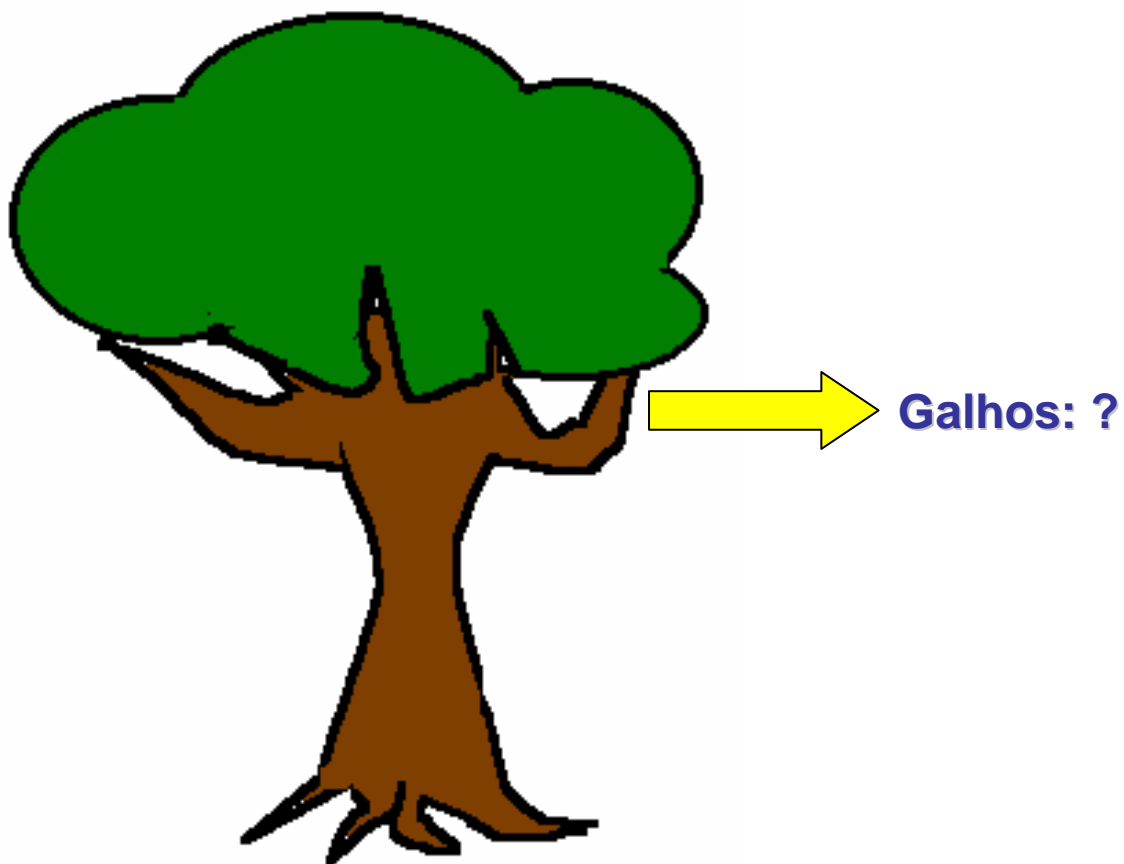
- Conhecimentos
- Habilidades
- Atitudes
- Motivação

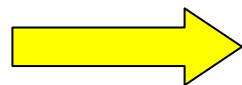
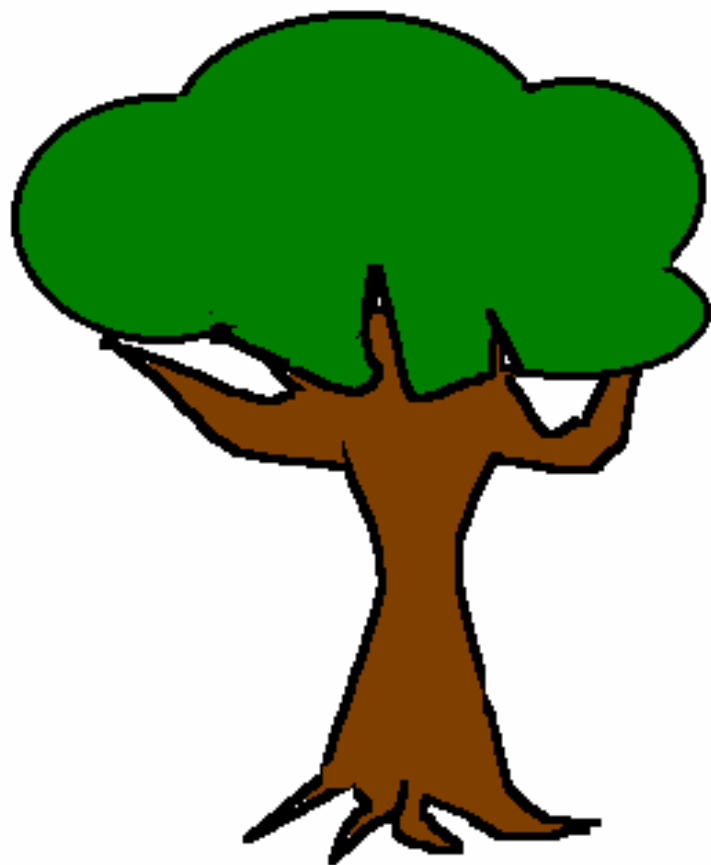


Raiz: ?



Tronco: ?





Copa: ?

# **Desenvolvendo as suas Competências**

- **Qual o meu referencial de excelência?**
- **Como está o meu Foco e a minha Energia?**
- **Tenho contribuído para o desenvolvimento das competências dos professores, funcionários e alunos?**

**Gestor competente é aquele  
que agrega alto valor percebido aos alunos,  
comunidade e à organização escolar.**

## **Bases de Competências para Resultados Eficazes**

- **Atuar com flexibilidade;**
- **Saber planejar: atuar de forma organizada;**
- **Ter capacidade de análise e síntese;**
- **Ter iniciativa: buscar novas maneiras de aperfeiçoar suas competências;**
- **Atuar com liderança e motivação: usar sua energia para criar interesse de toda equipe de trabalho;**
- **Desenvolver uma gestão participativa.**

# Visão do Futuro

- **Que tipo de escola desejamos nos tornar?**
- **O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?**
- **A visão está inserida nos valores que devemos preservar?**
- **Qual o papel de cada profissional na Visão de Futuro?**

# A Essência da Visão

- **Visão precisa estar diretamente interligada com ação, pois é resultado do sonho em ação.**
- **Visão deve ter referenciais externos e internos.**
- **Visão é um guia dinâmico para nossos passos. É ativa .**
- **Visão deve ser positiva e inspiradora.**
- **A visão é criada primeiramente no campo mental e depois no campo físico.**
- **O passado não pode bloquear a construção da Visão.**
- **A Visão não é só uma fase. É também um processo sem fim, de aperfeiçoamento e refinamento contínuo.**

**“UMA VISÃO SEM AÇÃO  
NÃO PASSA DE UM SONHO;  
AÇÃO SEM UMA VISÃO É SÓ  
PASSATEMPO;  
VISÃO COM AÇÃO PODE MUDAR O  
MUNDO”**

**Joel Arthur Barker**

# Indicadores de Desempenho

↪ São dados numéricos que quantificam o desempenho dos processos e da escola como um todo.

↪ Não se limitam a medir as mudanças, eles as estimulam.

↪ Escolha poucos indicadores, mas relevantes

O uso de indicadores ajuda a traduzir conceitos complexos, e freqüentemente obscuros, em idéias mais precisas que alinham e mobilizam todos os membros da equipe.



## II Simpósio de Gestão Educacional para Escolas Públicas

O que faz um gestor se destacar e ter um desempenho excepcional e acima da média?

## Ser Líder

- **Ter seguidores e apresentar resultados.**
- **Preocupar-se com o que precisa ser feito, ao invés do que quer que seja feito.**
- **Mobilizar as pessoas para atuarem em sintonia com a missão e metas da escola, gerando mudanças.**
- **Exercer influência sobre o comportamento do outro, gerando e obtendo a sinergia entre os componentes da equipe de trabalho.**

# Algumas Questões para Reflexões

- ↪ **Como eu tenho avaliado e melhorado a minha sistemática de liderança?**
- ↪ **Eu tenho realizado análise crítica do desempenho de minha atuação?**
- ↪ **Como tem sido a minha contribuição para o desenvolvimento dos alunos?**
- ↪ **Como eu tenho praticado e demonstrado o comprometimento ético?**
- ↪ **Eu tenho ajudado a formar novos líderes?**
- ↪ **Como eu tenho contribuído para o fortalecimento da escola?**

# Referências Bibliográficas

- CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DO PNQ, 2008 – [www.fnp.org.br](http://www.fnp.org.br)
- COLOMBO, Sonia Simões. *Escolas de Sucesso*, Editora STS, 2001.
- COLOMBO, Sonia Simões e Colaboradores. *Gestão Educacional: Uma Nova Visão*, Editora Artmed, 2004.
- COLOMBO, Sonia Simões e Colaboradores. *Marketing Educacional em Ação*, Editora Artmed, 2005.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelos de Competências e Gestão dos Talentos*, Editora Makron Books, 2002 .
- HAMEL, G. PRAHALAD, C.H. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review. Bosto, v.68, n.3, p.79-91, may/june 1990.
- MINGUET, Pilar Aznar. *A Construção do Conhecimento na Educação*, Editora Artmed, 2000.
- PERRENOUD, Philippe. *Formando Professores Profissionais*, Editora Artmed, 2001.