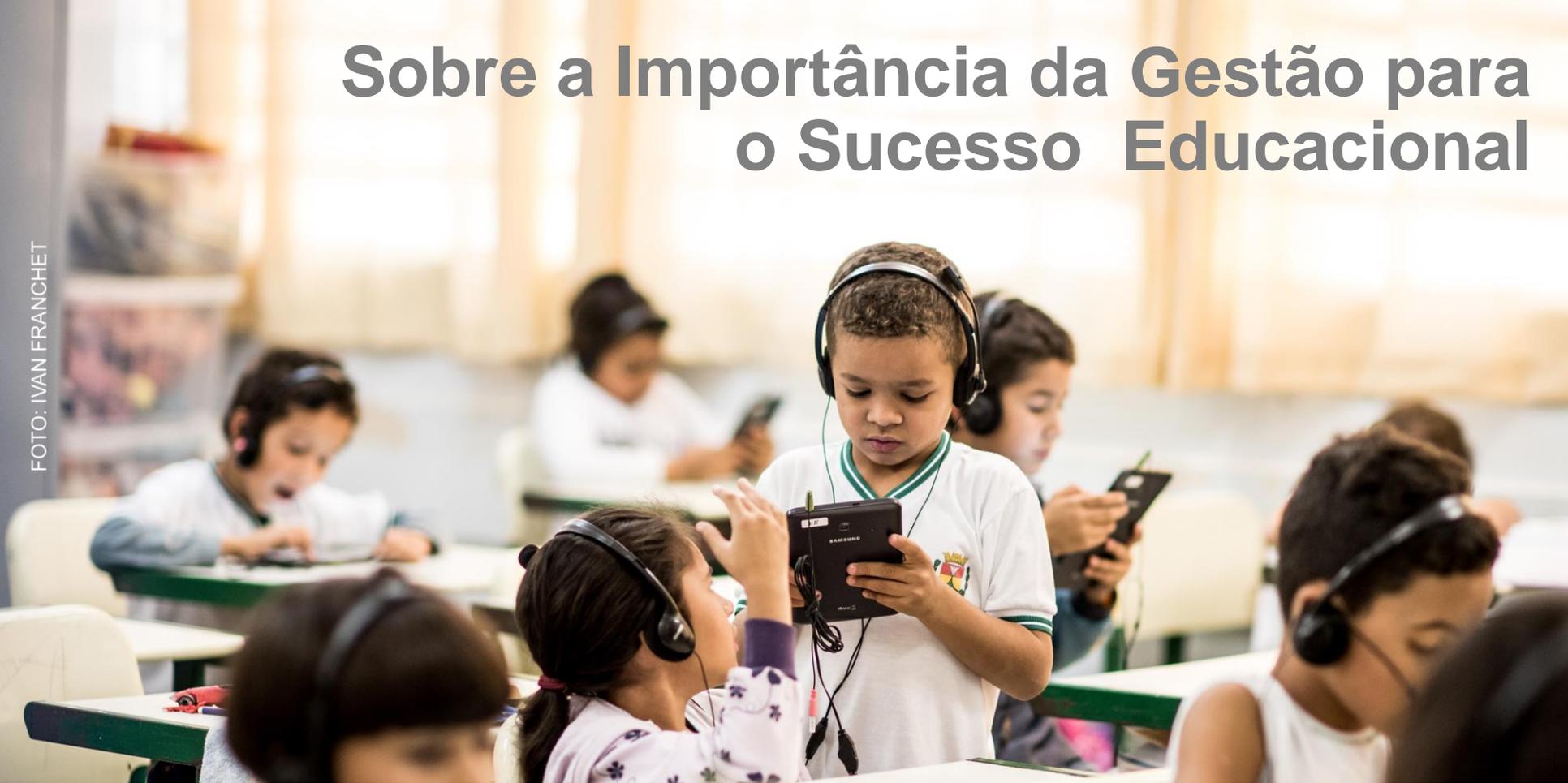


Sobre a Importância da Gestão para o Sucesso Educacional

FOTO: IVAN FRANCHET



Ricardo Paes de Barros, Diana Coutinho,
Marina de Cuffa, Samuel Franco, Beatriz Garcia,
Laura Machado, Amiris Serdeira e Camila Soares

CÁTEDRA
Instituto Ayrton Senna



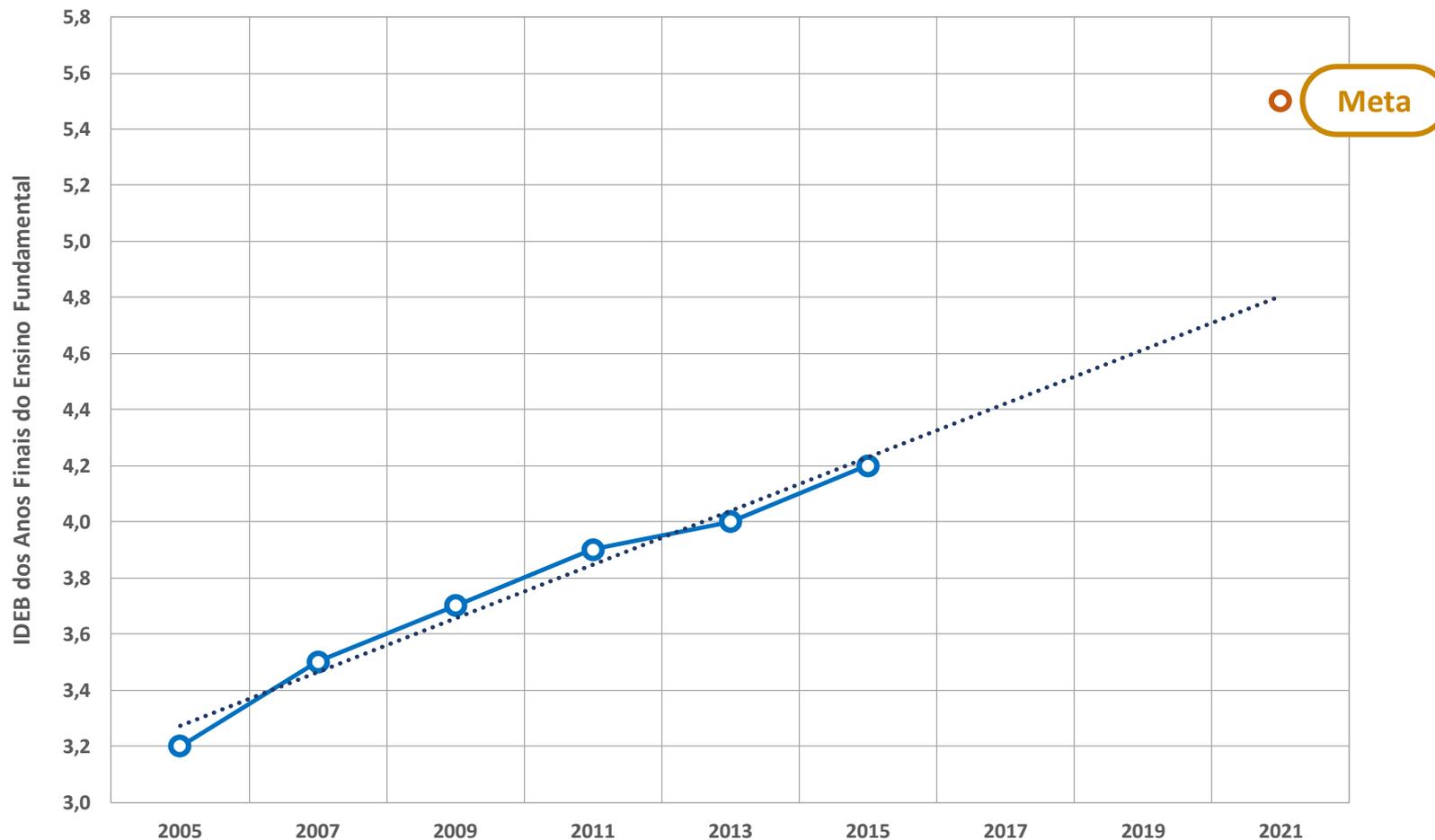
Insper



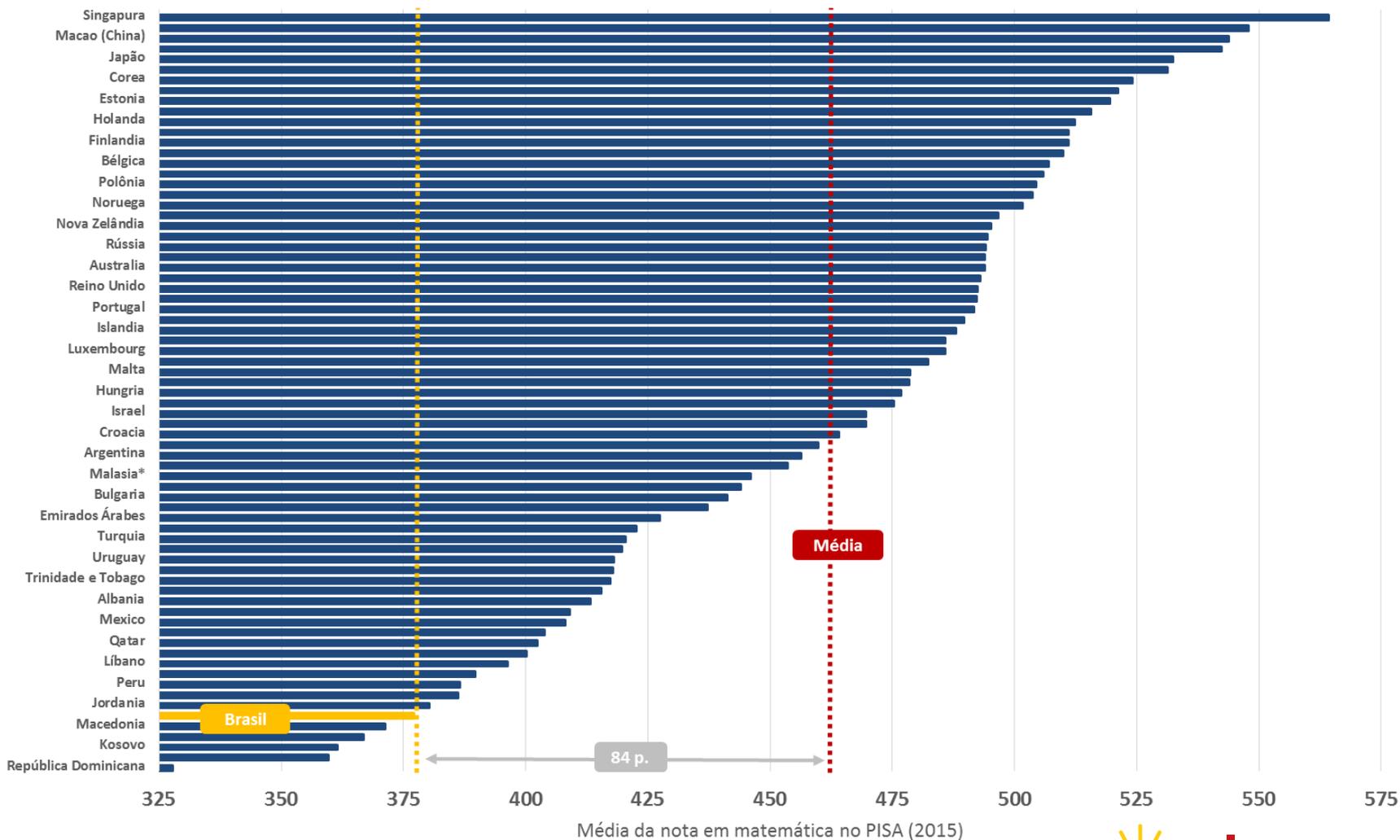
FOTO: IVAN FRANCHET

I. Continuamos com um desempenho limitado

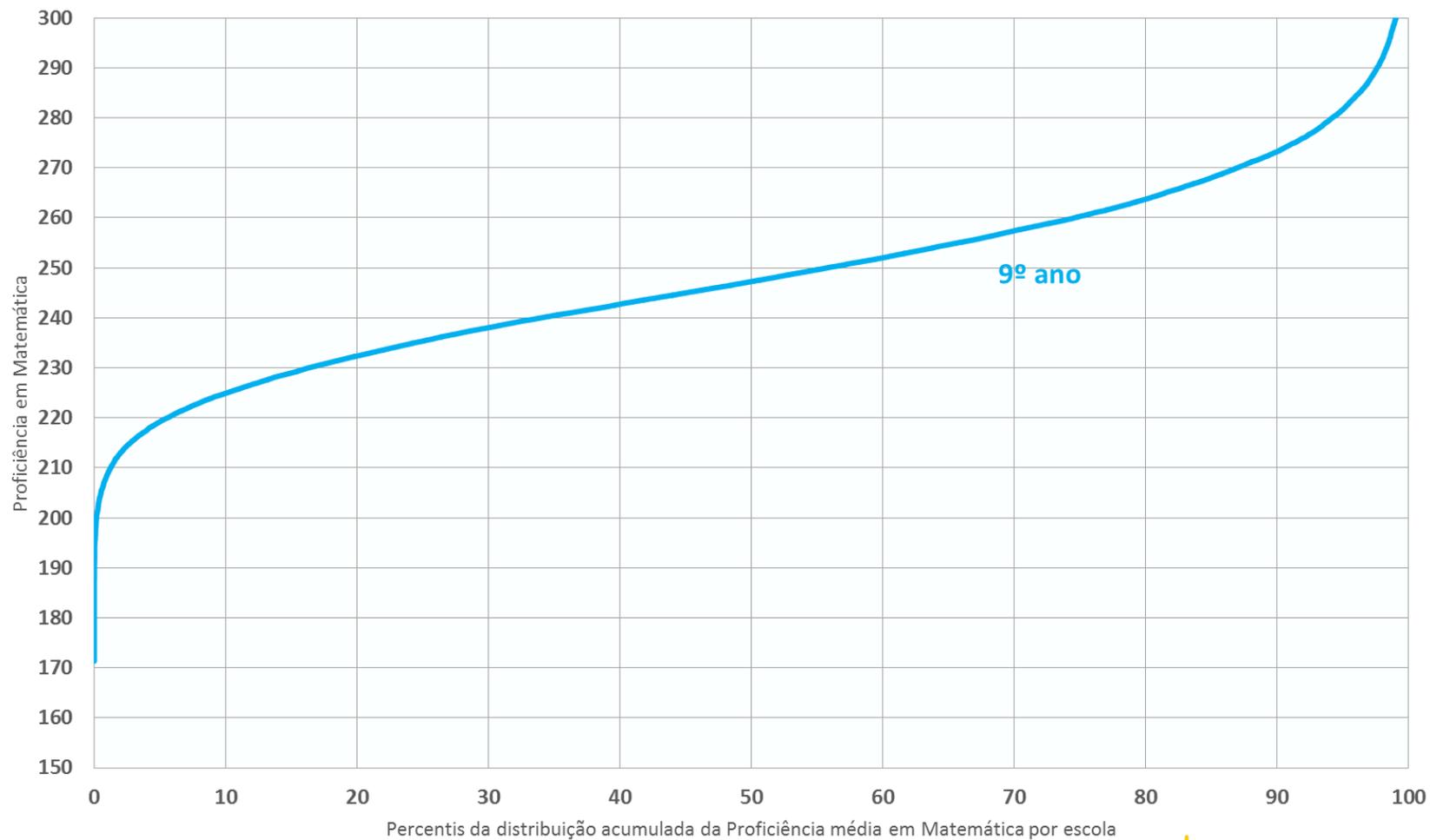
Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb): Anos Finais do Ensino Fundamental, Escolas Públicas



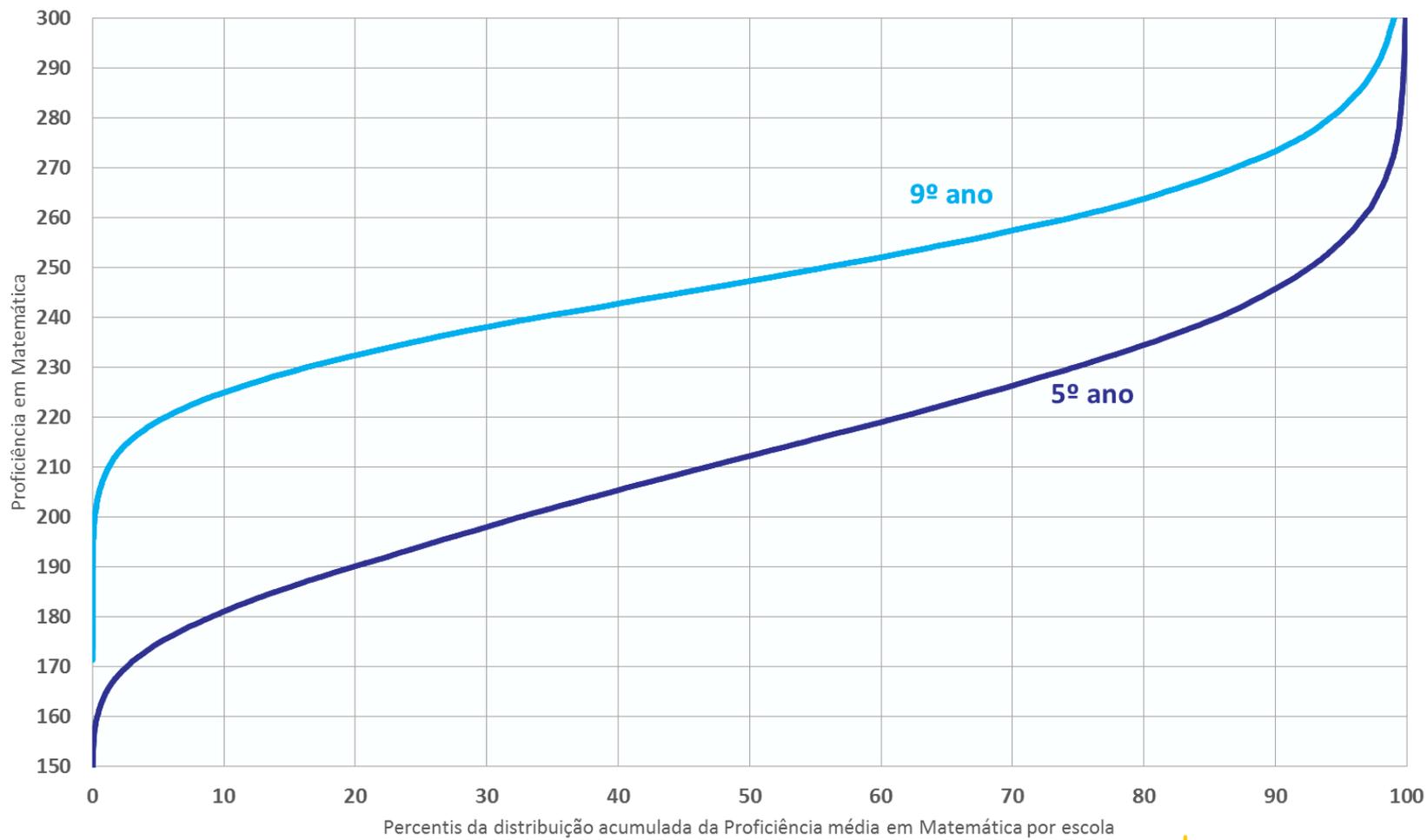
Nota média em Matemática no PISA 2015



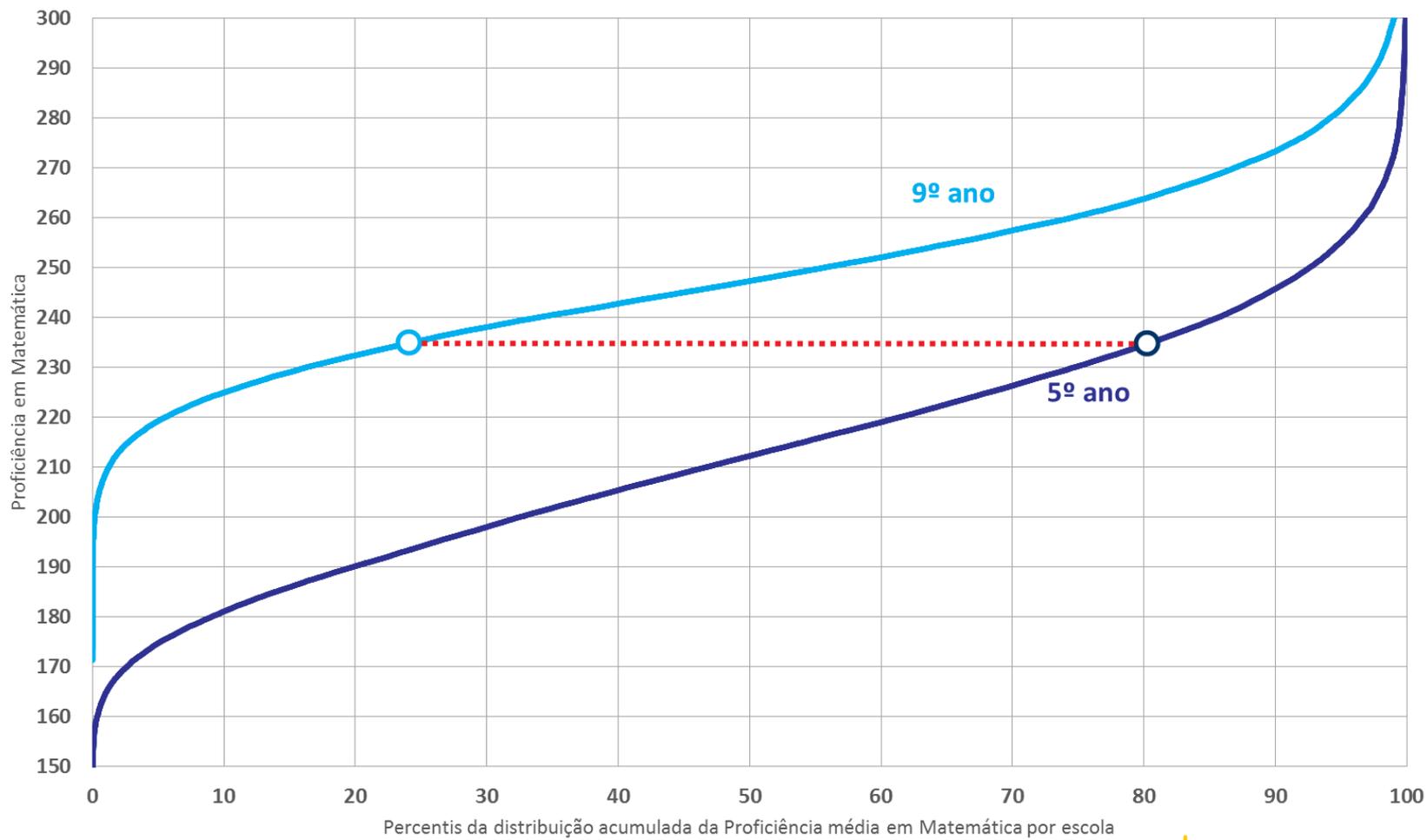
Distribuição das escolas segundo a nota média de Matemática: Brasil, 2015



Distribuição das escolas segundo a nota média de Matemática: Brasil, 2015



Distribuição das escolas segundo a nota média de Matemática: Brasil, 2015



Distribuição das escolas segundo a nota média de Matemática: Brasil, 2015

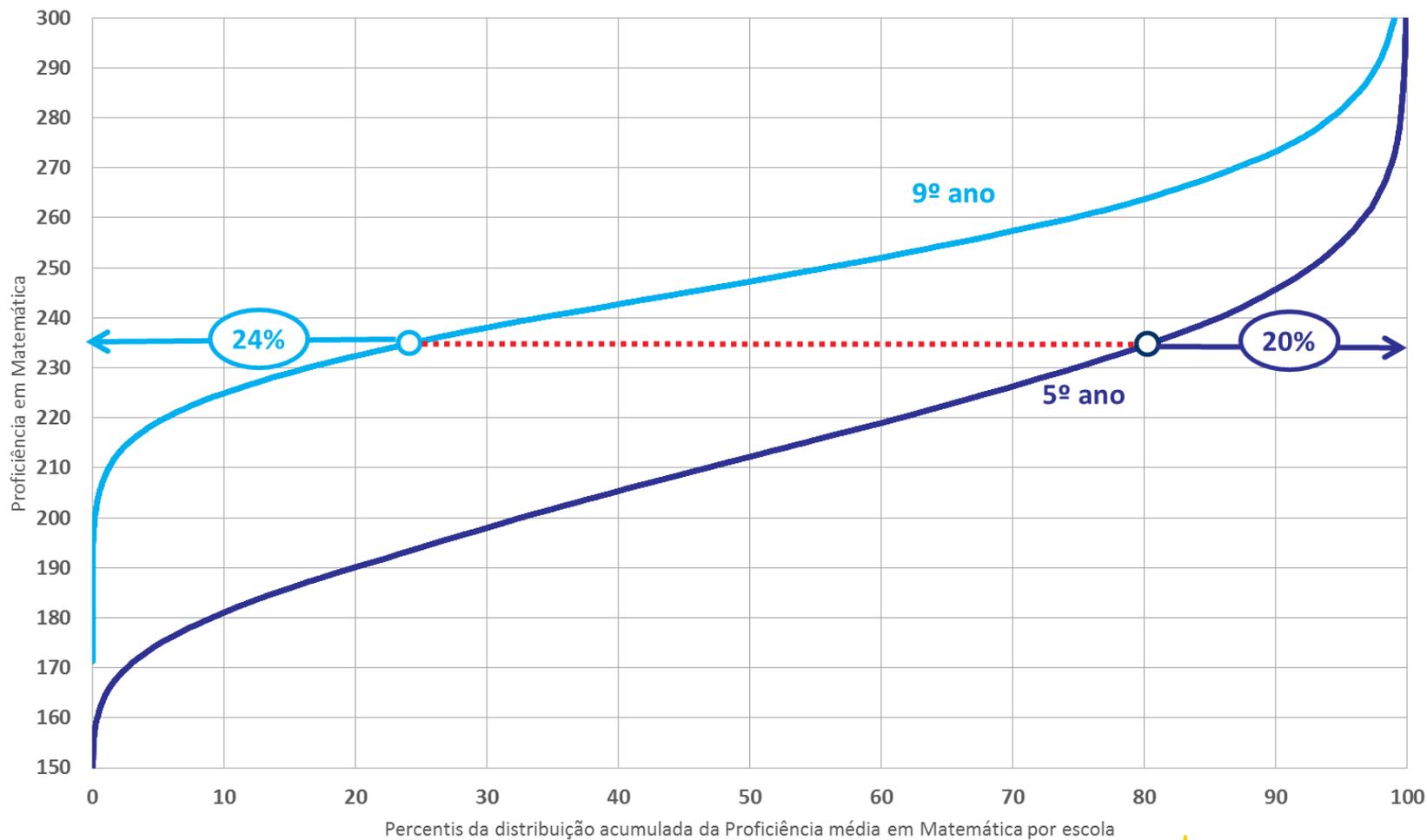
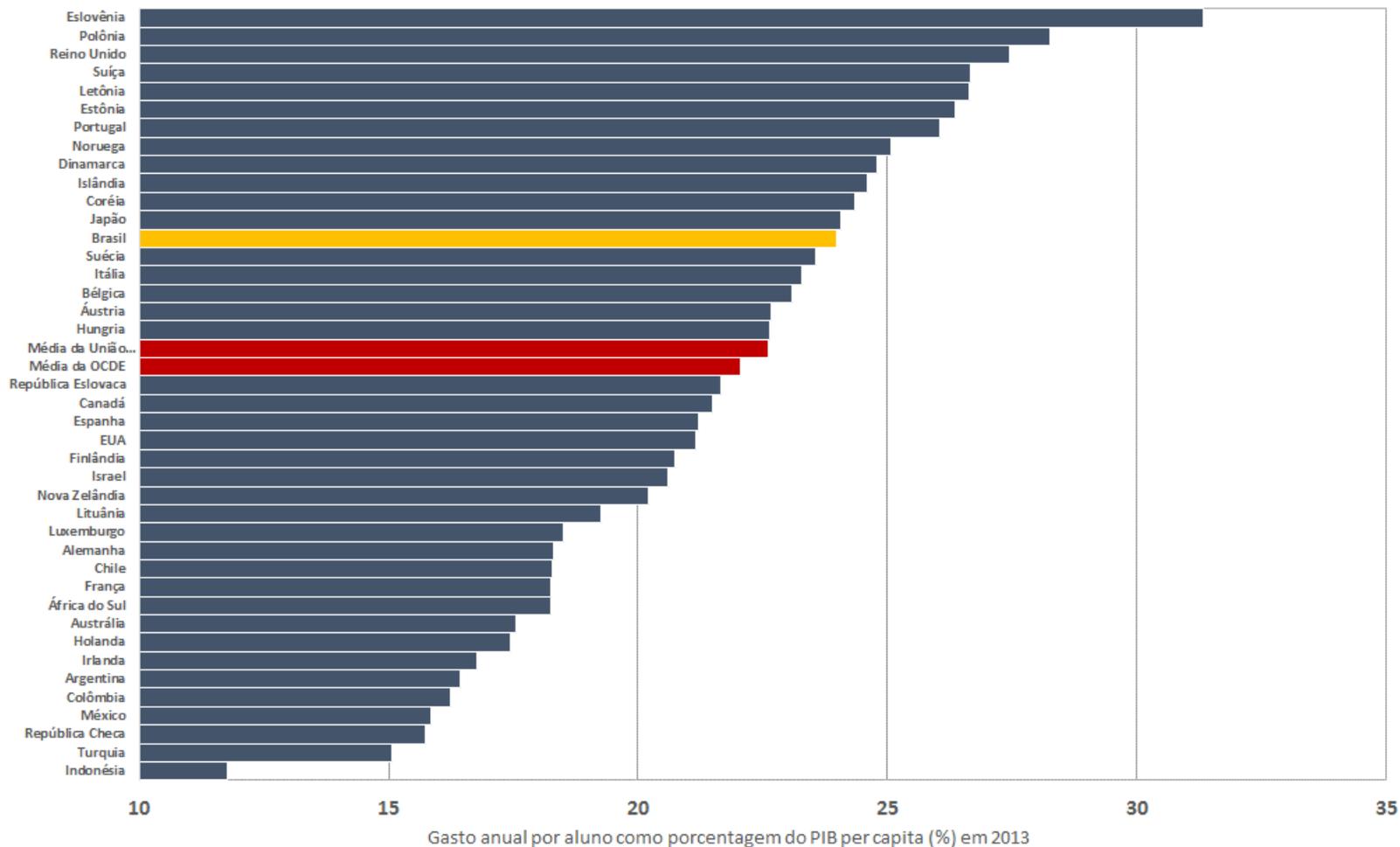




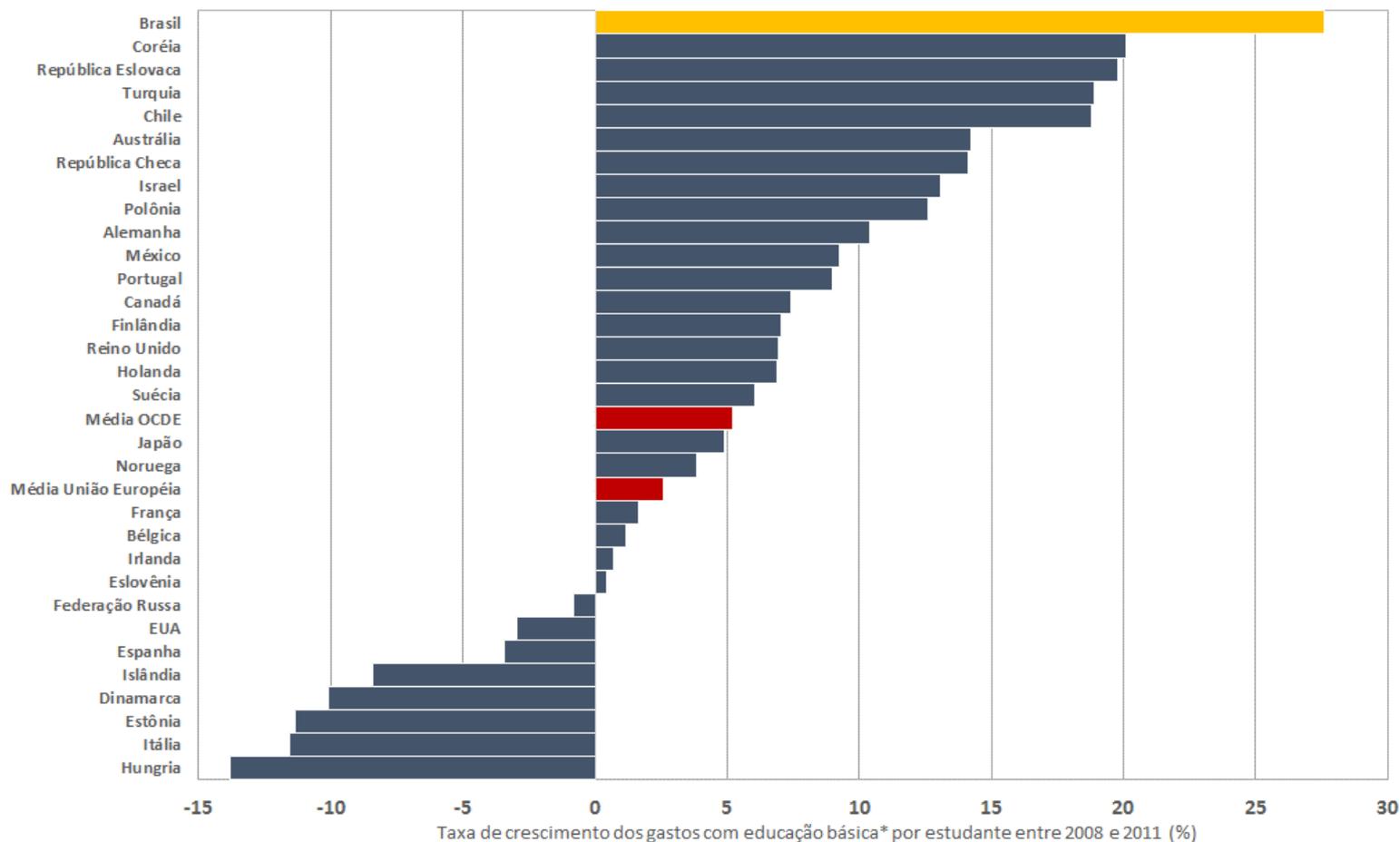
FOTO: IVAN FRANCHET

II. Temos Compromisso e Alocamos os Recursos

Gasto anual por aluno na educação primária como porcentagem do PIB per capita em 2013



Taxa de crescimento dos gastos com educação básica* entre 2008 e 2011



* Considera-se como Educação básica a Educação primária, Educação secundária e Ensino pós-secundário não superior (ou não terciário), ou seja, os níveis 1, 2, 3 e 4 da Classificação Internacional Normalizada da Educação.

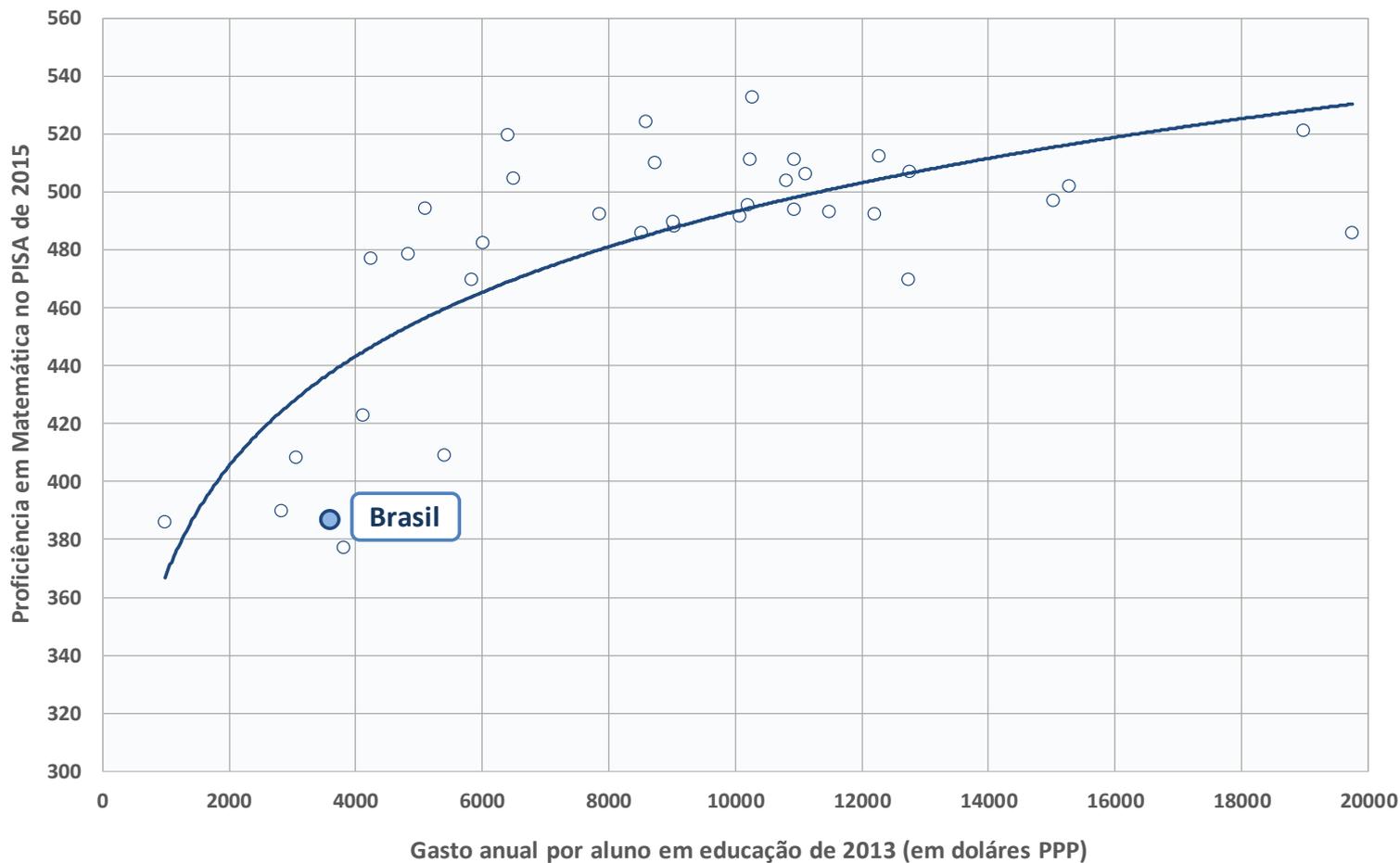
Fonte: dados de 33 países retirados do relatório *Education at a Glance 2016: OECD Indicators* (2016), Tabela B1.5a.



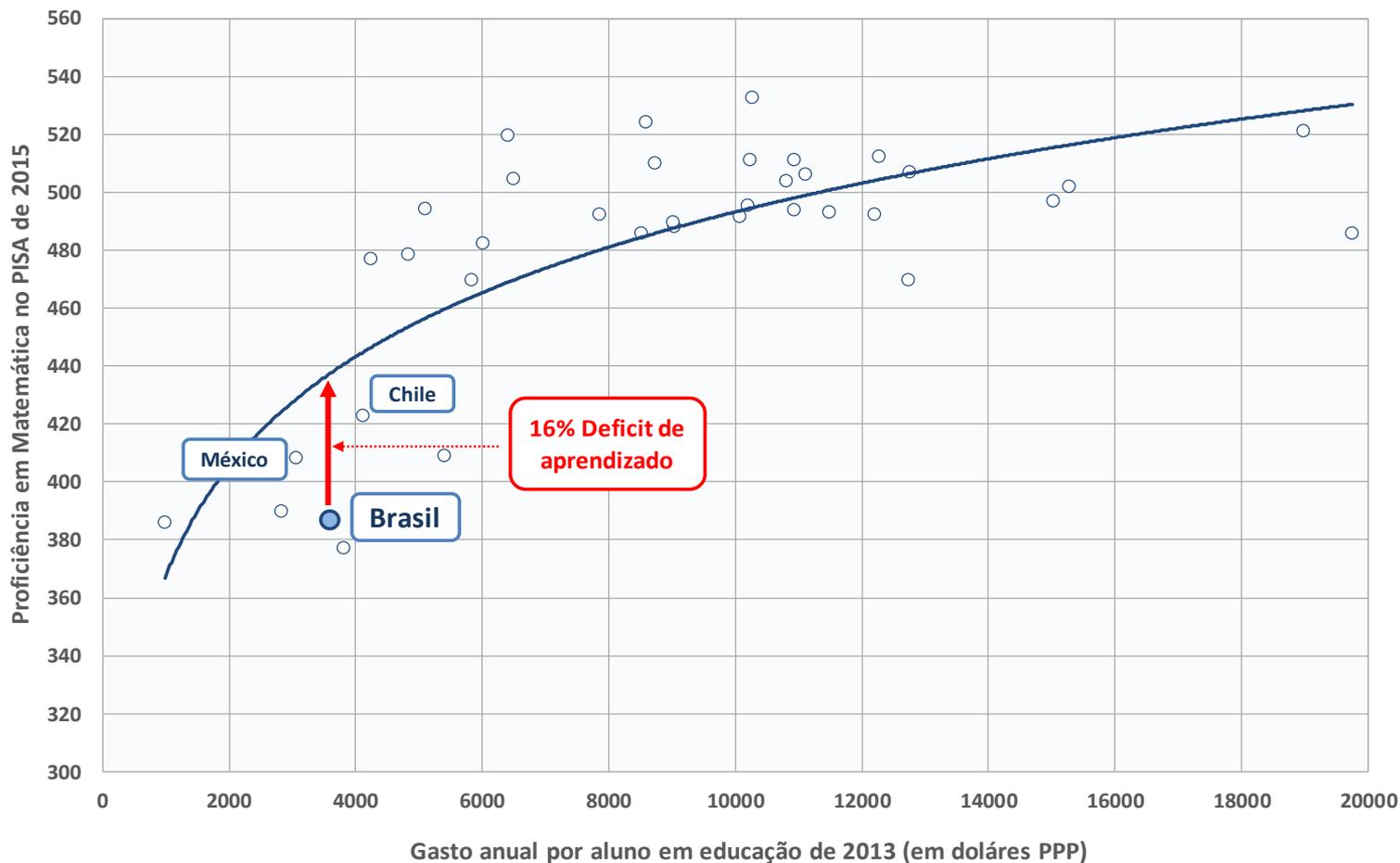
FOTO: IVAN FRANCHET

III. Pelo que Gastamos poderíamos estar bem melhor: Ineficiência

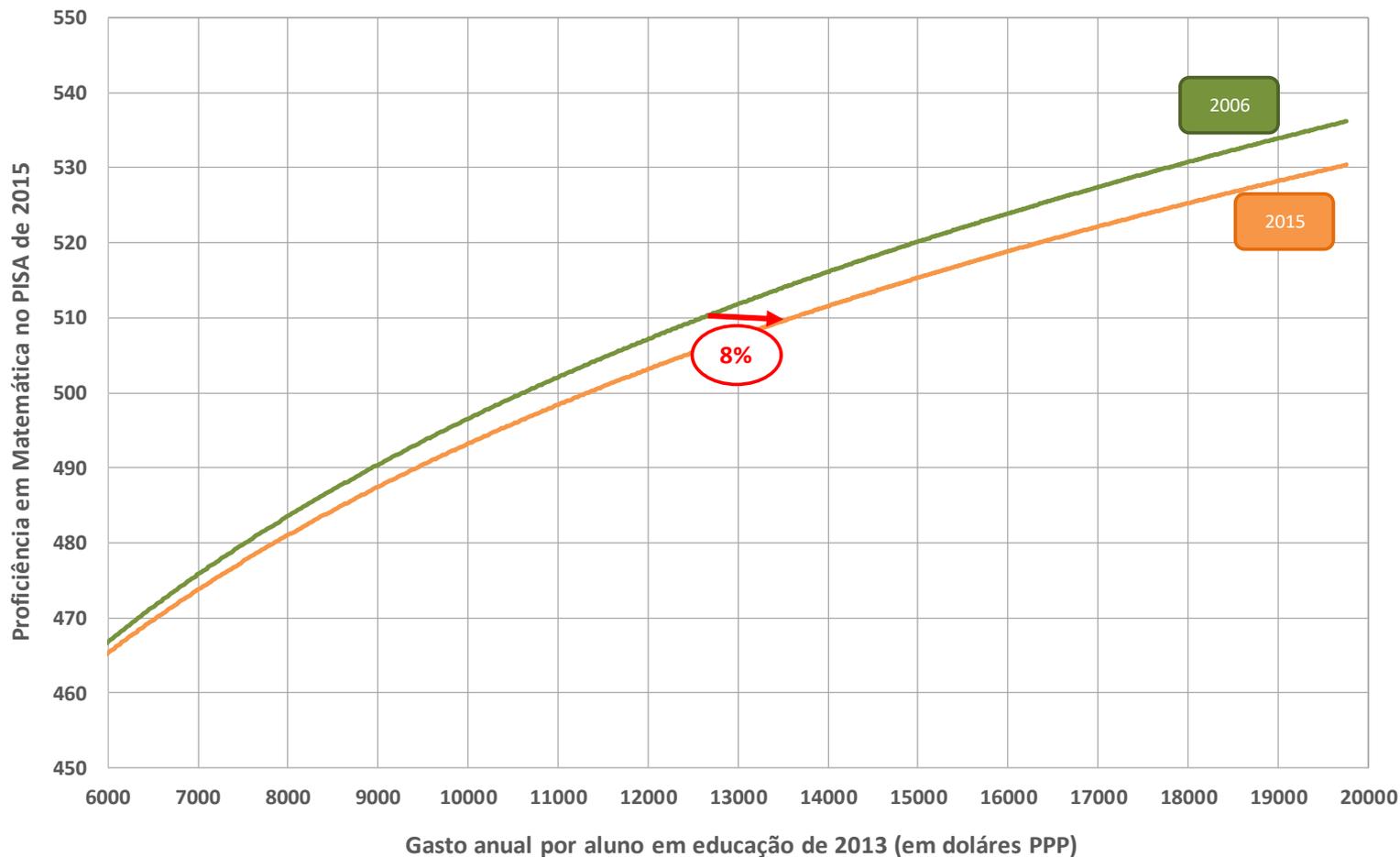
Relação entre desempenho em Matemática no PISA 2015 e gasto anual por aluno em 2013



Relação entre desempenho em Matemática no PISA 2015 e gasto anual por aluno em 2013



Evolução da relação entre desempenho em Matemática no PISA e gasto anual por aluno: 2006 e 2015



“
Nossa análise dos custos da educação
sugere que a despesa com educação irá
crescer enormemente ao longo do século

”

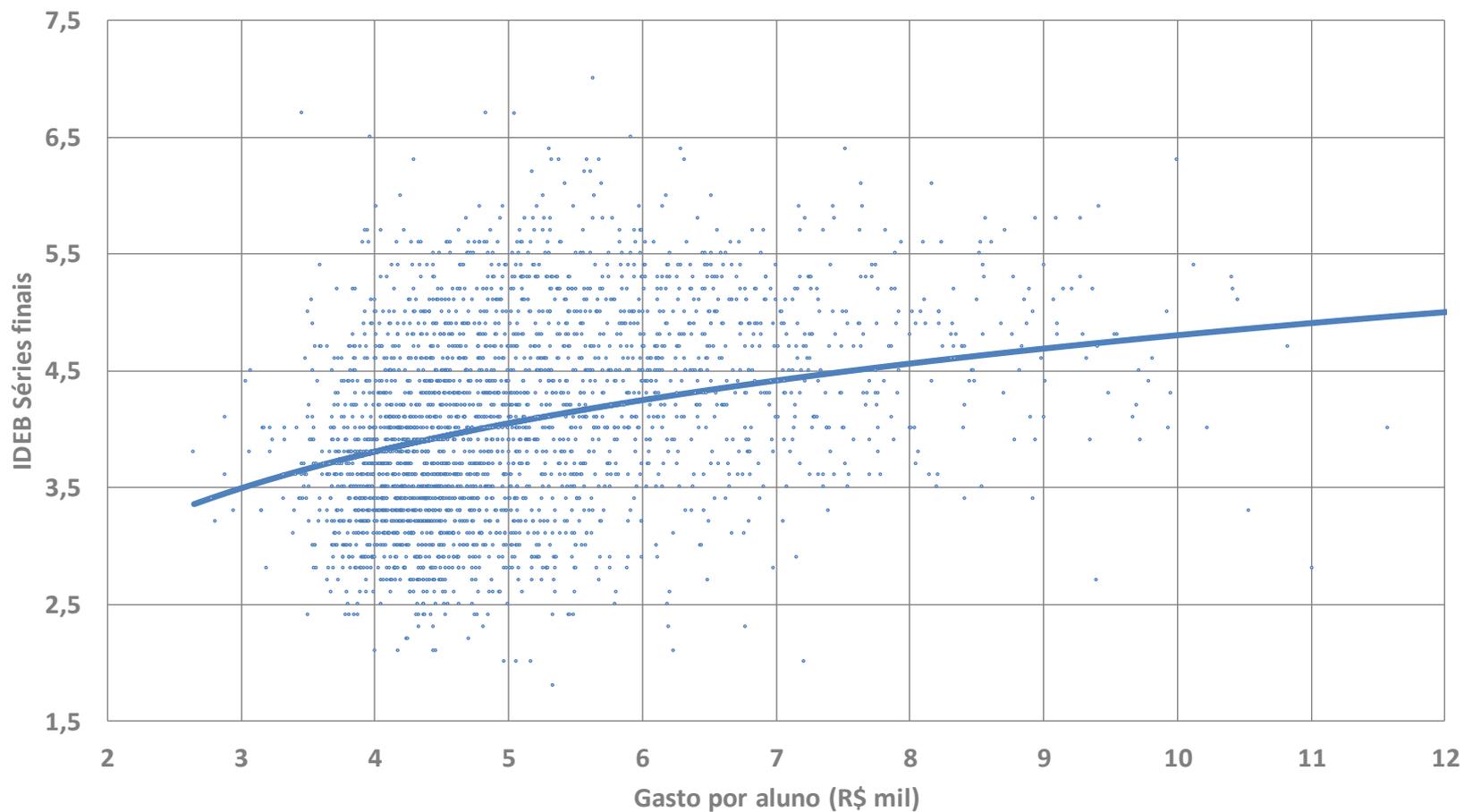
WOLFF, Edward N.; BAUMOL, William J.; SAINI, Anne Noyes. A comparative analysis of education costs and outcomes: The United States vs. other OECD countries. **Economics Of Education Review**, [s.l.], v. 39, p.1-21, abr. 2014.



FOTO: IVAN FRANCHET

IV. Sabemos educar? Porquê não copiamos?

Relação entre o gasto por aluno e o aprendizado pelo IDEB nas séries finais: Brasil, rede municipal, 2015



Relação entre o gasto por aluno e o aprendizado pelo IDEB nas séries finais: Brasil, rede municipal, 2015

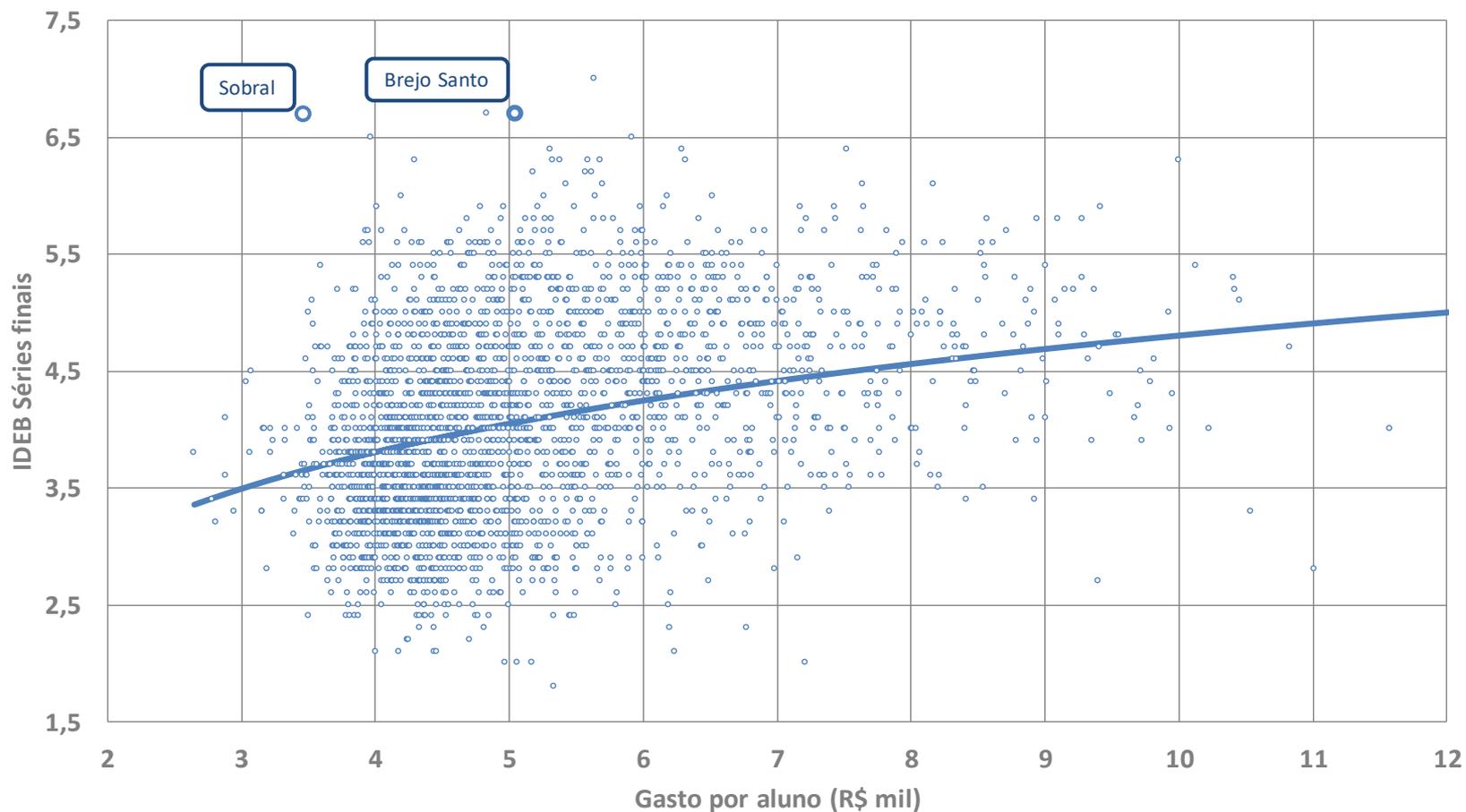
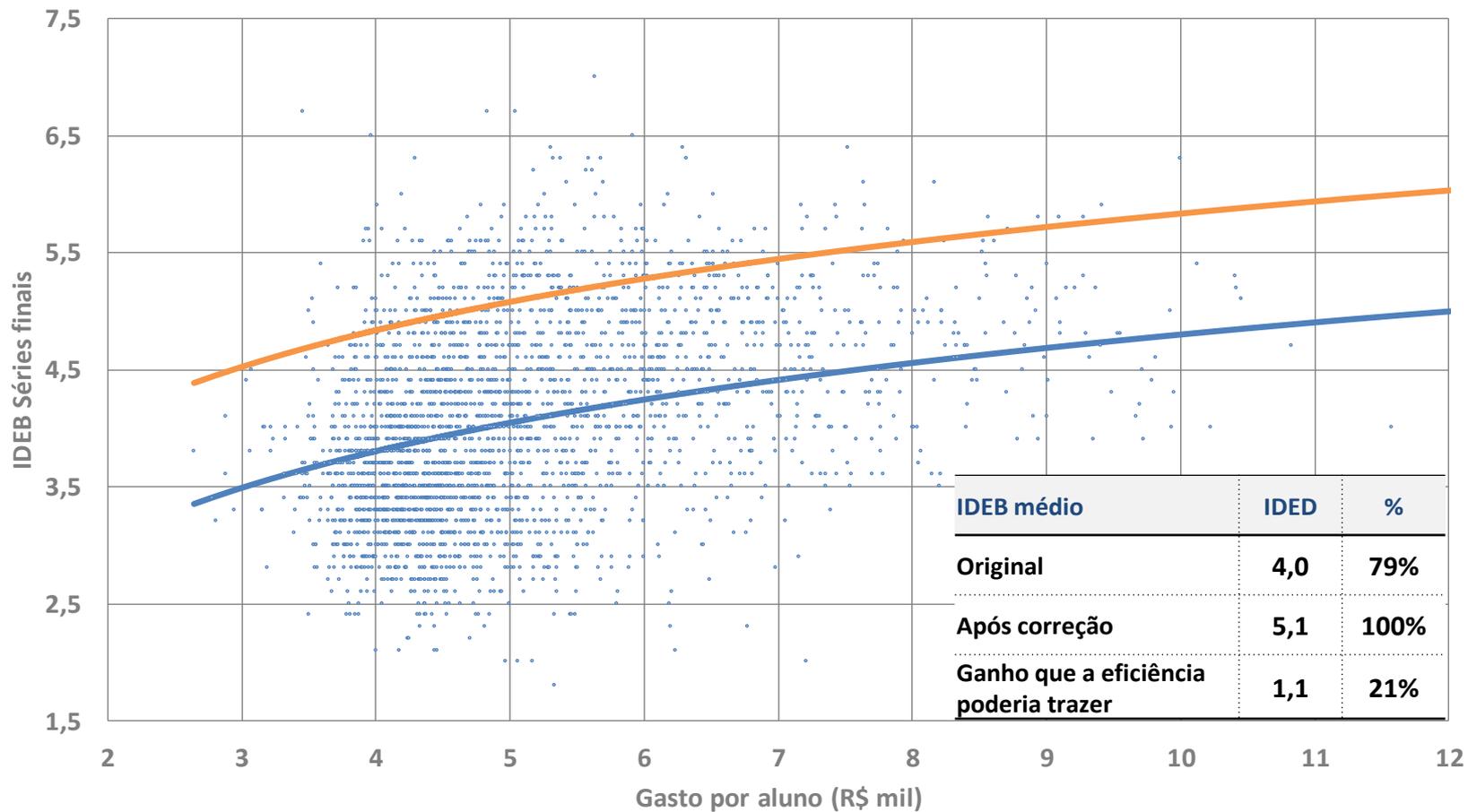




FOTO: IVAN FRANCHET

**V. Se copiássemos
seríamos mais
eficientes e
teríamos um
desempenho muito
melhor**

Relação entre o gasto por aluno e o aprendizado pelo IDEB nas séries finais: Brasil, rede municipal, 2015



Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb): Anos Finais do Ensino Fundamental, Escolas Públicas

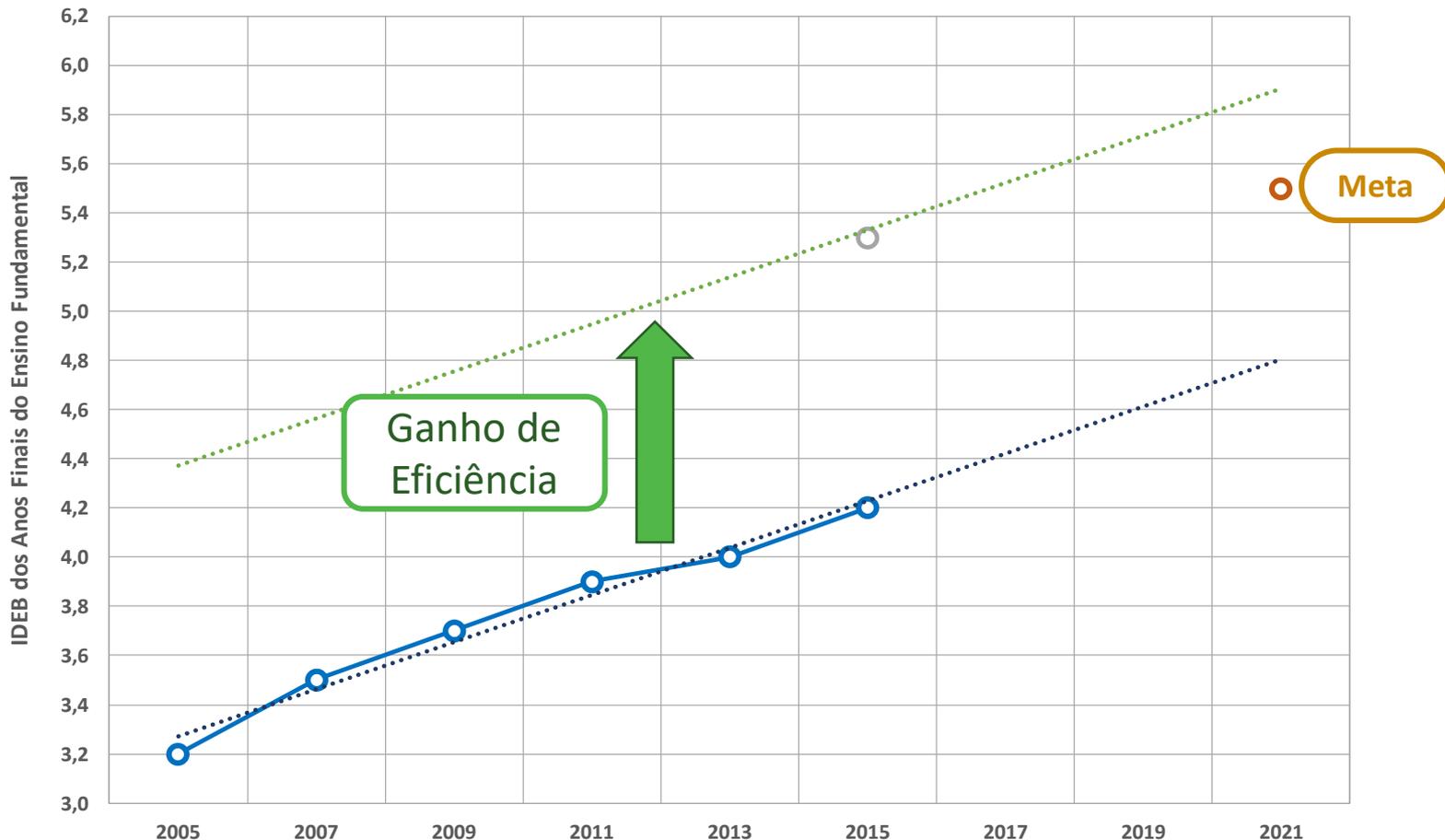




FOTO: IVAN FRANCHET

VI. A desigualdade em *Eficiência* é mais que a desigualdade em *Gasto por Aluno*

Relação entre o gasto por aluno e o aprendizado pelo IDEB nas séries finais: Brasil, rede municipal, 2015

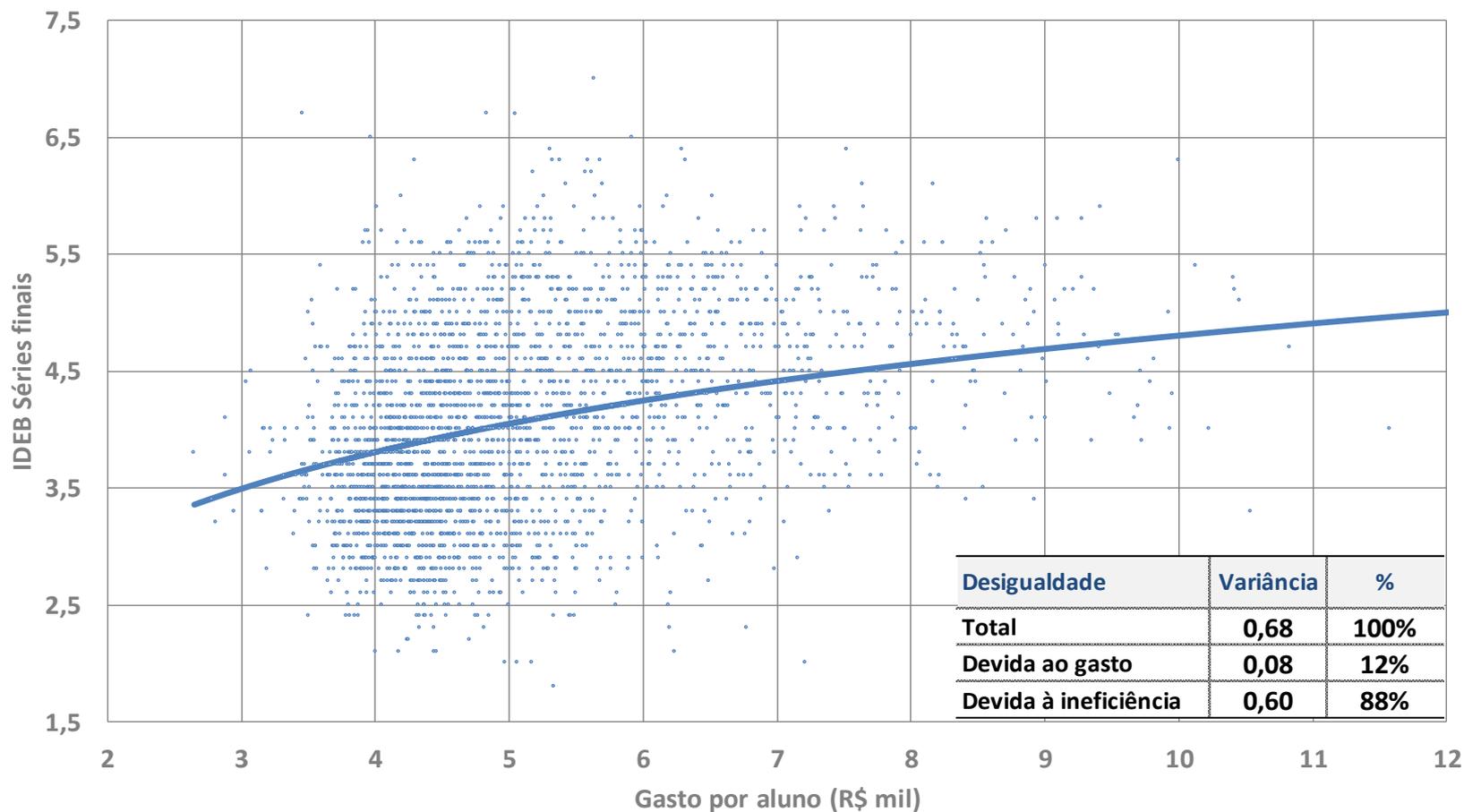




FOTO: IVAN FRANCHET

VII. Como facilitar e promover a difusão das melhores práticas?

Promovendo a difusão de melhores práticas



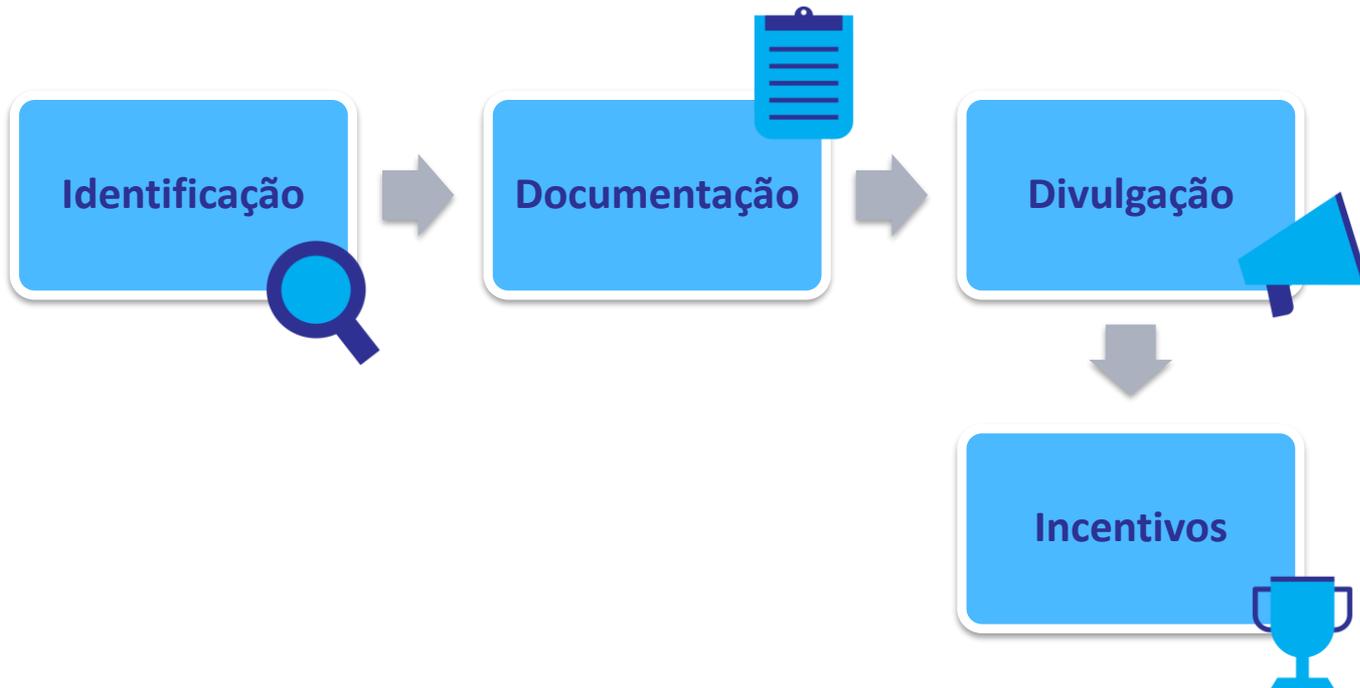
Promovendo a difusão de melhores práticas



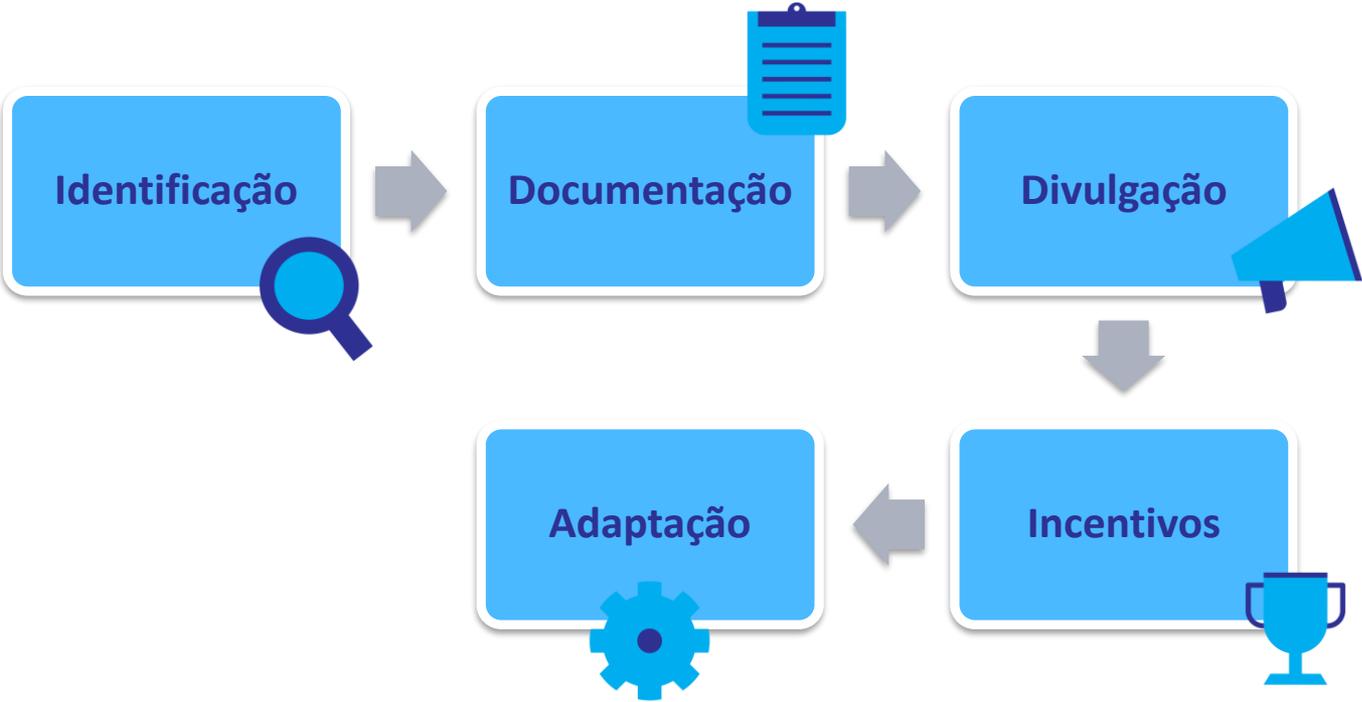
Promovendo a difusão de melhores práticas



Promovendo a difusão de melhores práticas



Promovendo a difusão de melhores práticas



Promovendo a difusão de melhores práticas

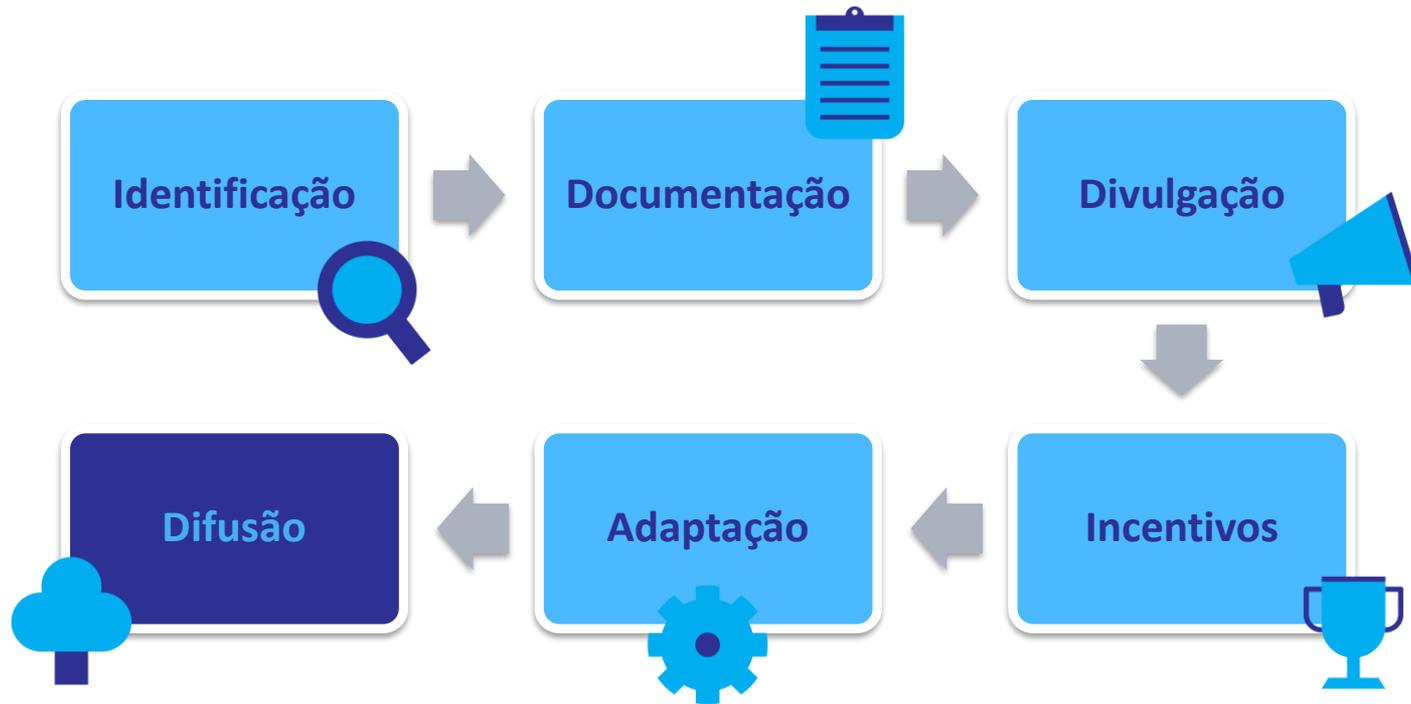




FOTO: IVAN FRANCHET

VIII. Modelo de mudança da gestão

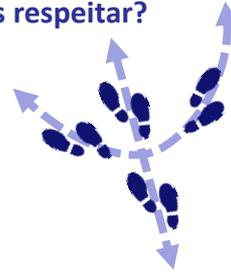
Como a gestão afeta o desempenho da Educação

Entendimento da demanda

Para onde temos que ir?
Objetivos de aprendizagem, Metas da educação

Que compromissos assumimos?
Que princípios e valores devemos respeitar?

Que recursos temos disponíveis?



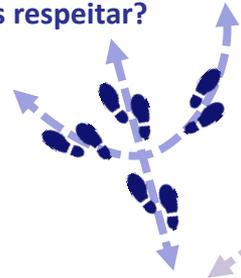
Como a gestão afeta o desempenho da Educação

Entendimento da demanda

Para onde temos que ir?
Objetivos de aprendizagem, Metas da educação

Que compromissos assumimos?
Que princípios e valores devemos respeitar?

Que recursos temos disponíveis?



Onde estamos?
Como vimos evoluindo?

Por que estamos e evoluímos assim?



Diagnóstico I

Quais as nossas dificuldades?
E as oportunidades?



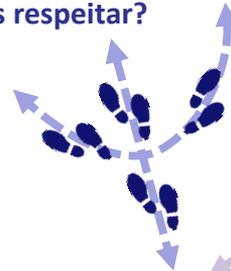
Como a gestão afeta o desempenho da Educação

Entendimento da demanda

Para onde temos que ir?
Objetivos de aprendizagem, Metas da educação

Que compromissos assumimos?
Que princípios e valores devemos respeitar?

Que recursos temos disponíveis?



Diagnóstico I

Por que estamos e evoluímos assim?

Onde estamos?
Como vimos evoluindo?

Quais as nossas dificuldades?
E as oportunidades?



Planejamento

Como pretendemos alcançar nossos objetivos e metas?
Projeto pedagógico e organização administrativa

Quanto tempo vamos levar? Quais os marcos?

Quem serão os realizadores?
Qual a responsabilidade de cada um?

Com que insumos?
Como o orçamento será alocado?

Que parcerias nos ajudariam a reduzir custos ou fazer algo a mais?



Como a gestão afeta o desempenho da Educação



Como a gestão afeta o desempenho da Educação



Como a gestão afeta o desempenho da Educação

Entendimento da demanda

Para onde temos que ir?
Objetivos de aprendizagem, Metas da educação

Que compromissos assumimos?
Que princípios e valores devemos respeitar?

Que recursos temos disponíveis?

Diagnóstico I

Por que estamos e evoluímos assim?

Onde estamos?
Como vimos evoluindo?

Quais as nossas dificuldades?
E as oportunidades?

Planejamento

Como pretendemos alcançar nossos objetivos e metas?
Projeto pedagógico e organização administrativa

Quanto tempo vamos levar? Quais os marcos?

Quem serão os realizadores?
Qual a responsabilidade de cada um?

Com que insumos?
Como o orçamento será alocado?

Que parcerias nos ajudariam a reduzir custos ou fazer algo a mais?

Diagnóstico II

Que resultados não conseguimos alcançar? Por que?
O que não conseguimos fazer? Por que?

O que faltou? Insumos, processos, orçamento, gestão?
Engajamento? Motivação?

O que foi feito, mas não funcionou? Por que?

O que foi feito, funcionou, mas poderia ser melhor? Por que?

Os resultados esperados foram alcançados?

As estratégias adotadas foram efetivas (eficazes e eficientes)?

Checkagem

O que planejamos foi feito?

Correção de rumos e proposta de meios alternativos para alcance dos objetivos

Monitoramento do alcance dos objetivos e das dificuldades encontradas

Implementação

Preparação e desenvolvimento adequado dos responsáveis pela execução do plano

Garantia de recursos orçamentários e insumos nos tempos certos

Execução do plano nos tempos certos pelos responsáveis corretos

Monitoramento, apoio e motivação à execução



Como a gestão afeta o desempenho da Educação



Como a gestão afeta o desempenho da Educação



Diagnóstico I

Entendimento da demanda

Multiplicação

Replanejamento

Diagnóstico II

Planejamento

Implementação

Checagem

Para onde temos que ir?
Objetivos de aprendizagem, Metas da educação

Por que estamos e evoluímos assim?
Onde estamos? Como vimos evoluindo?

Quais as nossas dificuldades?
E as oportunidades?

Que recursos temos disponíveis?
Compartilhamento de experiências, resultados e melhores práticas

Difusão de experiências, resultados e melhores práticas

Como pretendemos alcançar nossos objetivos e metas?
Projeto pedagógico e organização administrativa

Quanto tempo vamos levar? Quais os marcos?

Quem serão os realizadores?
Qual a responsabilidade de cada um?

Com que insumos?
Como o orçamento será alocado?

Que parcerias nos ajudariam a reduzir custos ou fazer algo a mais?

Preparação e desenvolvimento adequado dos responsáveis pela execução do plano

Garantia de recursos orçamentários e insumos nos tempos certos

Execução do plano nos tempos certos pelos responsáveis corretos

Monitoramento, apoio e motivação à execução

Monitoramento do alcance dos objetivos e das dificuldades encontradas

Correção de objetivos, metas e marcos

Replanejamento de projetos pedagógicos
Reorganização administrativa e orçamentária
Reorganização de responsabilidades

Correção da preparação, supervisão e apoio aos responsáveis

Que resultados não conseguimos alcançar? Por que?
O que não conseguimos fazer? Por que?

O que faltou? Insumos, processos, orçamento, gestão?
Engajamento? Motivação?

O que foi feito, mas não funcionou? Por que?

O que foi feito, funcionou, mas poderia ser melhor? Por que?

Os resultados esperados foram alcançados?

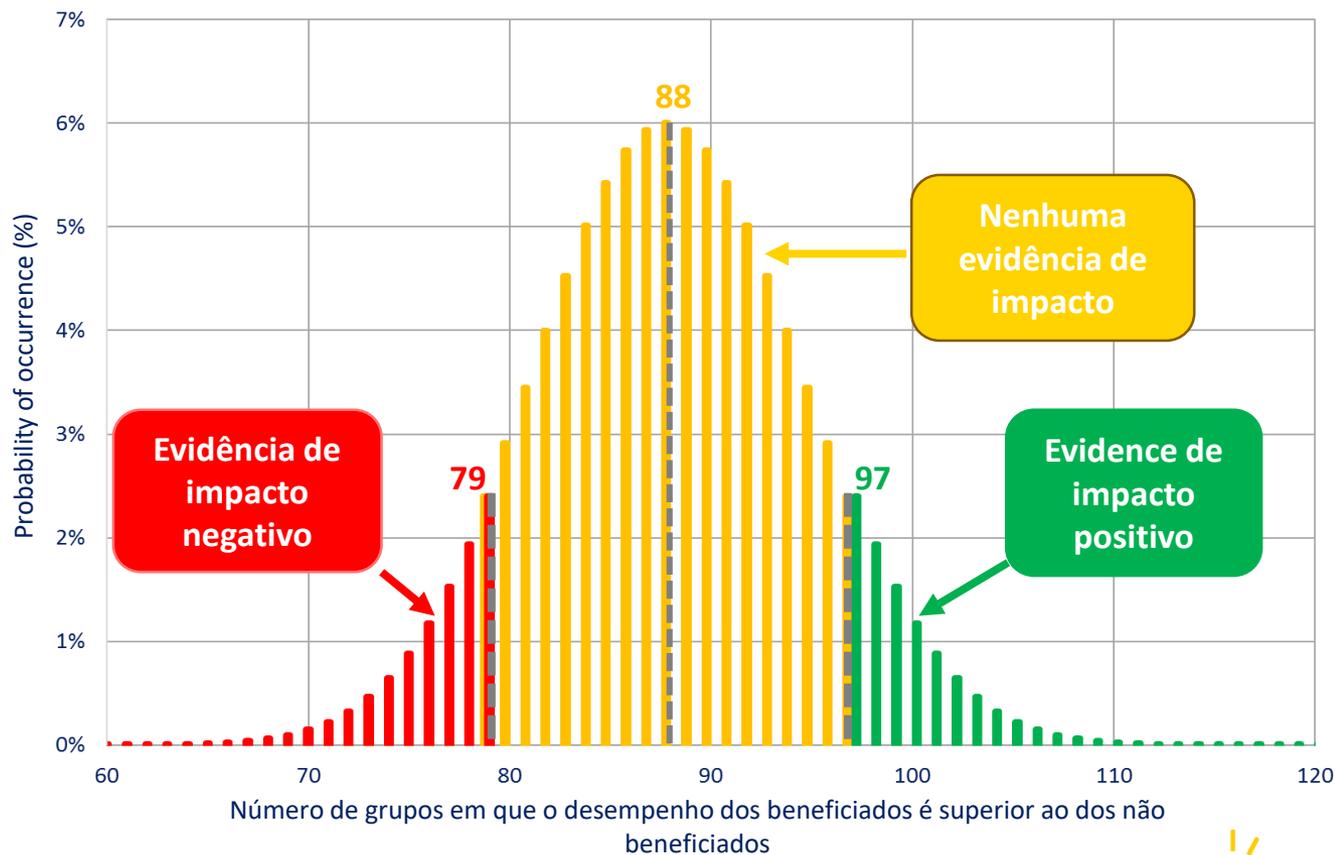
As estratégias adotadas foram efetivas (eficazes e eficientes)?

Correção de rumos e proposta de meios alternativos para alcance dos objetivos

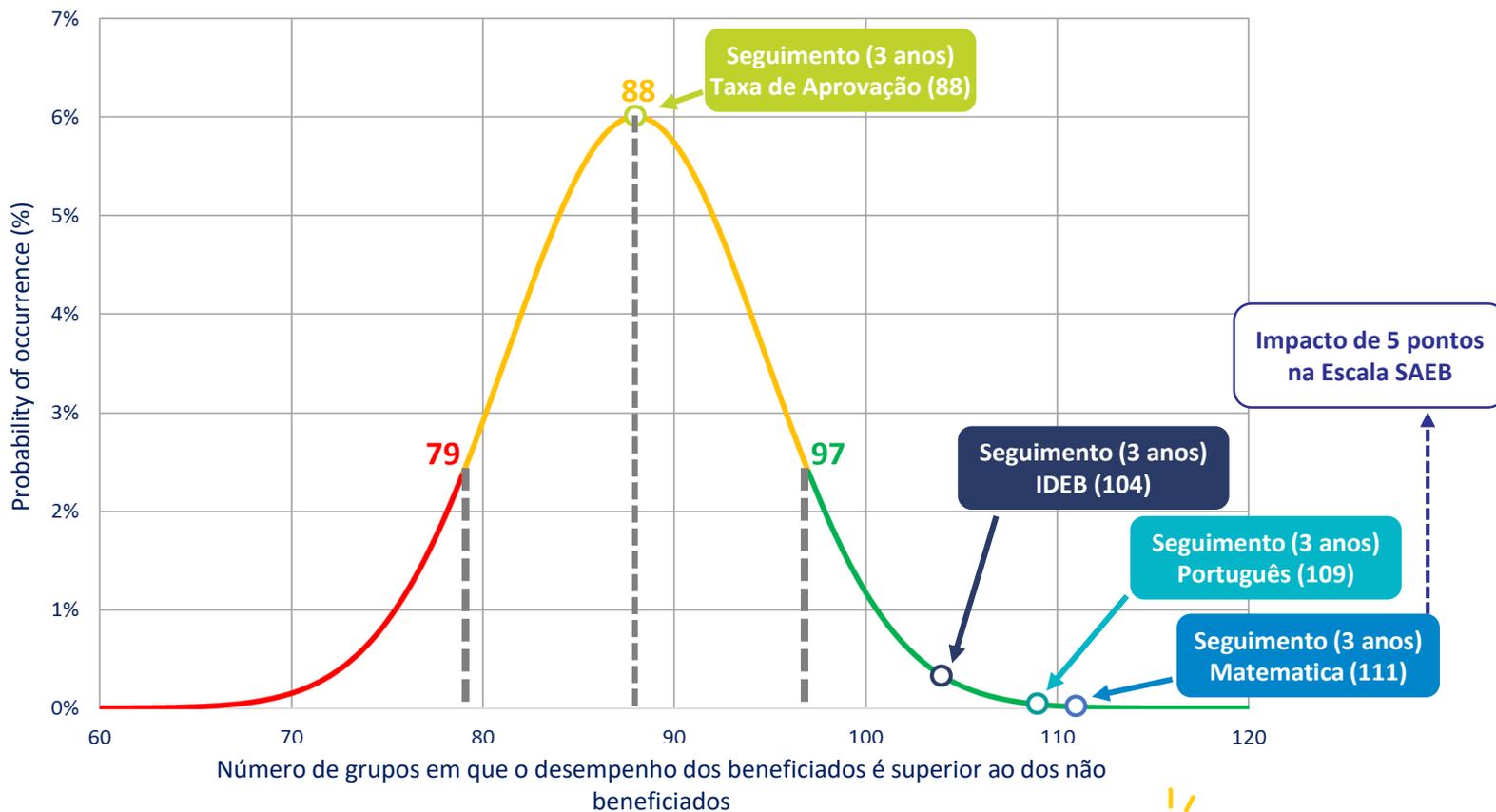


IX. Qual é a evidência que gestão importa para o aprendizado?

Avaliação de Impacto do Modelo Jovem de Futuro, considerando 176 grupos. Número de grupos em que o desempenho dos beneficiados foi superior ao dos não beneficiados



Avaliação de Impacto do Modelo Jovem de Futuro, considerando 176 grupos. Número de grupos em que o desempenho dos beneficiados foi superior ao dos não beneficiados



Avaliação de Impacto do Modelo Jovem de Futuro, considerando 176 grupos. Número de grupos em que o desempenho dos beneficiados foi superior ao dos não beneficiados

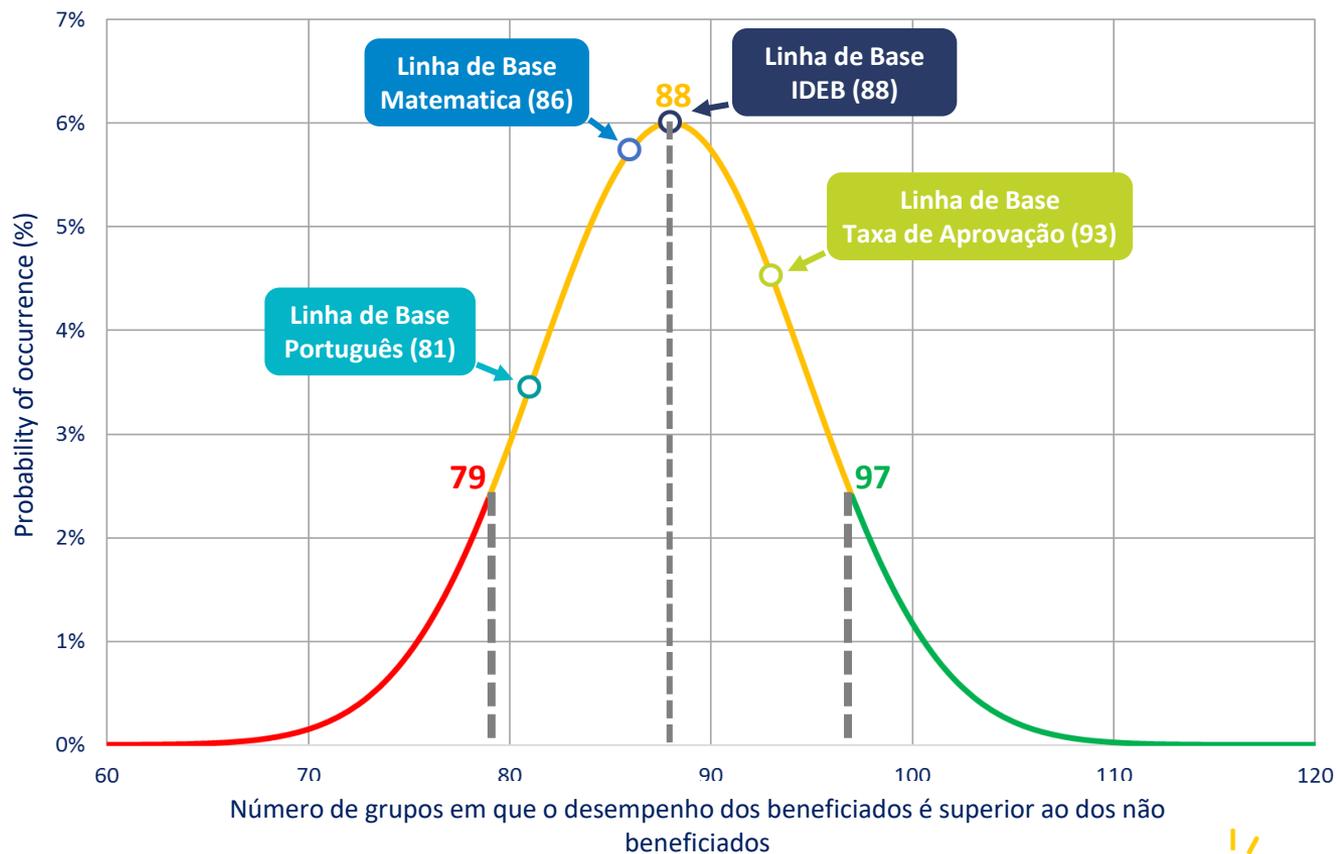




FOTO: IVAN FRANCHET

X. O que fazer?

Modelo
Jovem de Futuro

 Instituto
UNIBANCO

Modelo Jovem de Futuro

CIRCUITO DE GESTÃO

PLANEJAMENTO

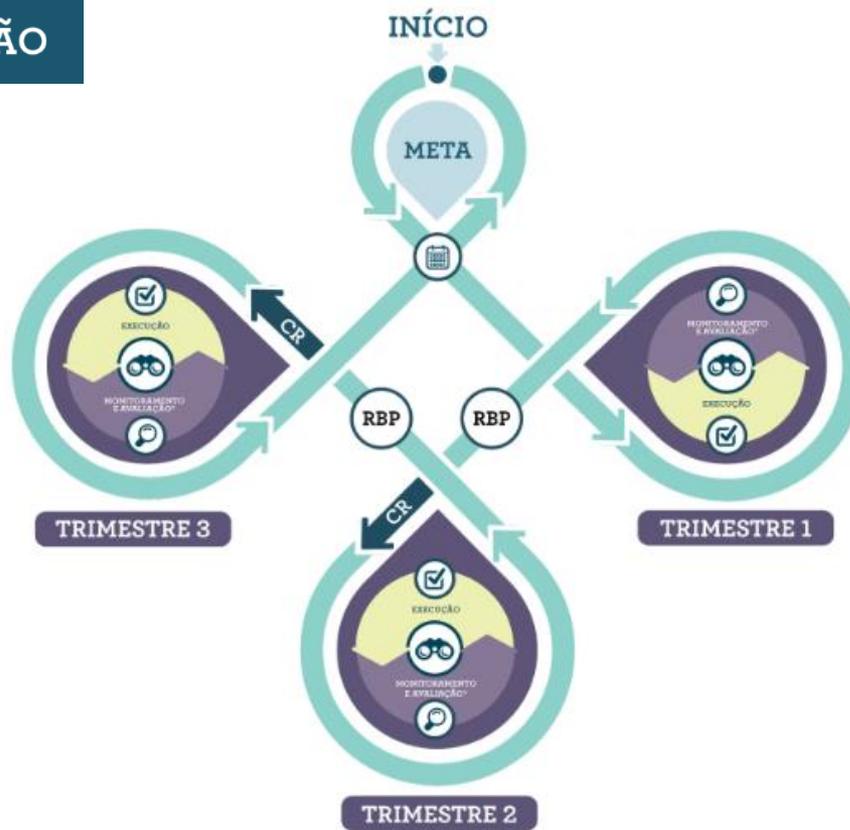
À luz de seu diagnóstico, a escola elabora seu Plano de Ação.

EXECUÇÃO

Elaborado o Plano de Ação é hora de colocar em prática as ações planejadas, não perdendo de vista o monitoramento de rotina, as adequações e o registro.

ACOMPANHAMENTO

O acompanhamento é constante durante os processos trimestrais.



MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

Hora de checagem! Nessa etapa ocorrerá a Sistemática de Monitoramento e Avaliação de Resultados (SMAR) - reuniões trimestrais para verificar se a aprendizagem dos alunos está melhorando.

RBP REUNIÃO DE BOAS PRÁTICAS

Hora de compartilhar! Serão realizadas reuniões trimestrais para a troca de práticas de gestão.

CR CORREÇÃO DE ROTAS

Momento de avaliar a Execução e verificar os resultados que estão sendo alcançados, com a intenção de aprimorar o Planejamento.

O que fazer?

O Programa Jovem de Futuro

Os 3 passos do planejamento do Jovem de Futuro

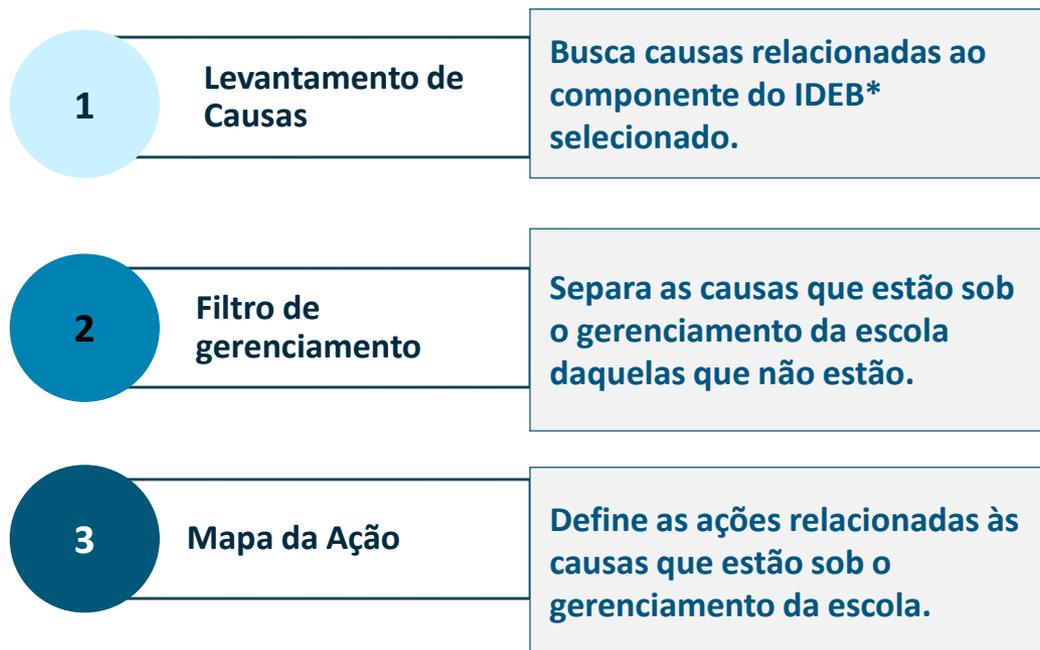




FOTO: IVAN FRANCHET

X. O que fazer?



COMO FUNCIONA

Com até três anos de duração, o programa é customizado e atende aos desafios da rede.

Políticas Educativas

Profissionais com grande experiência em gestão de redes públicas de ensino trabalham lado a lado com a secretaria de educação. Juntos, apoiam a revisão e desenvolvimento de políticas e processos pedagógicos (tais como: currículo, avaliações padronizadas, formação de professores e acompanhamento pedagógico). Também ajudam no planejamento e organização da secretaria de educação para que as escolas recebam um suporte mais efetivo e em sintonia com as suas necessidades.

Formação Continuada em Serviço

Profissionais com grande experiência em gestão escolar e formação trabalham no desenvolvimento de professores, gestores escolares (diretores e coordenadores pedagógicos) e equipes técnicas da secretaria de educação (departamentos de acompanhamento pedagógico e formação). As formações fortalecem e aprimoram as práticas dos educadores a fim de promover melhores aulas e mais qualidade na aprendizagem de todos os alunos.

Conectividade, tecnologias educacionais e de gestão

Profissionais com grande experiência em implementação de tecnologias em redes públicas de ensino atuam no diagnóstico das necessidades da rede e indicam quais tecnologias são as mais adequadas para cada cenário. A partir da indicação, são realizadas formações dos atores envolvidos na implementação daquele recurso, assim como também é feito o acompanhamento de sua implementação e uso.



////// FORMAÇÃO - GESTÃO

OBJETIVO

Formação de equipes da secretaria e gestores escolares para atuarem junto aos professores, promovendo melhorias na aprendizagem

EIXOS DE TRABALHO:

- Gestão estratégica
- Gestão de resultados
- Formação de professores
- Plano de ação, entre outros

////////// POLÍTICAS EDUCACIONAIS

OBJETIVO

Apoiar a gestão pedagógica da secretaria

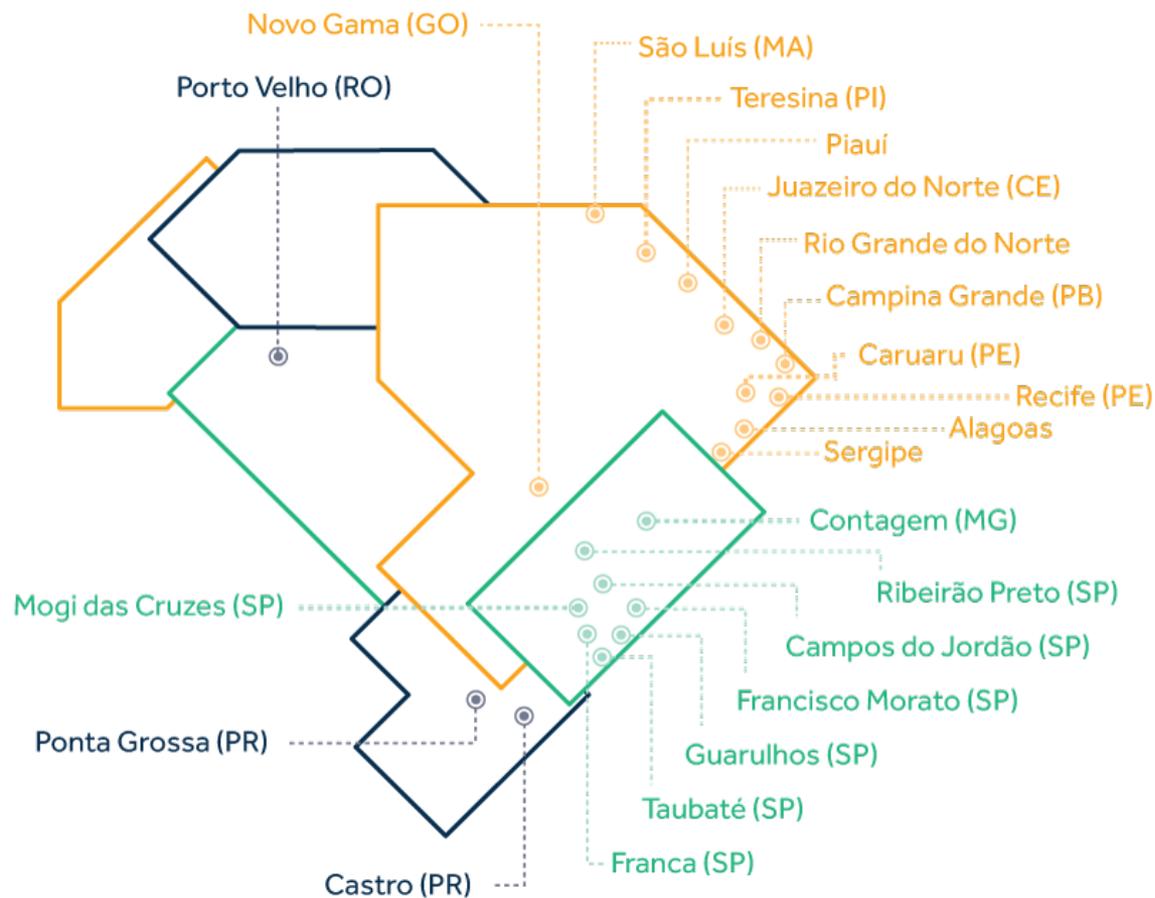
EIXOS DE TRABALHO:

- Planejamento estratégico & estruturação organizacional
- Currículo & materiais didáticos
- Avaliação
- Acompanhamento Pedagógico
- Política de formação;
- Apoio pedagógico;
- Desdobramento de metas e objetivos



ONDE ESTAMOS

E essa parceria já aconteceu em 22 redes públicas, apoiando mais de 2000 profissionais da educação entre equipes das secretarias, gestores escolares e professores, além de contribuir com a aprendizagem de 800 mil alunos!





escola de **gestores**
da educação básica

X. O que fazer?

FOTO: IVAN FRANCHET



➤ Especialização em Gestão Escolar

O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública faz parte das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação.

O curso de Especialização em Gestão Escolar tem carga horária de **405 horas** em aproximadamente **18 meses** de duração



Os cursos da Escola de Gestores são promovidos em parceria com a SEB/MEC, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, as Universidades Públicas Federais, a União Nacional de Dirigentes Municipais de Educação – Undime e as Secretarias Municipais e Estaduais de Educação.