




Núcleo de Investigação, Planeamento e Avaliação
ESCOLA BÁSICA DOS 2.º e 3.º CICLOS Dr. HORÁCIO BENTO DE GOUVEIA

A faded, light-colored image of a large, multi-story school building with many windows and some trees in front of it, serving as a background for the title text.

Gestão Estratégica na promoção da cultura colaborativa e de um ambiente inclusivo na Escola

09 de outubro de 2024



Núcleo de Investigação, Planeamento e Avaliação
ESCOLA BÁSICA DOS 2.º e 3.º CICLOS Dr. HORÁCIO BENTO DE GOUVEIA

1º Módulo

Operacionalização de um Plano Anual de Escola através de Planos de Ação

09 de outubro de 2024



Gestão Estratégica da HBG

Operacionalização de um Plano Anual de Escola através de Planos de Ação

25 de outubro de 2023

- **Compreender a Gestão Estratégica (GE) em contexto escolar (o modelo da HBG);**
- **Consciencializar o contributo da GE para a promoção de uma cultura colaborativa e de um ambiente inclusivo;**
- **Reconhecer o Projeto Educativo de Escola (PEE) enquanto documento estratégico do estabelecimento de ensino;**
- **Compreender a operacionalização do PEE através de Planos anuais de Escola;**
- **Compreender a estruturação do Plano Anual de Escola a partir de Planos de Ação;**
- **Estruturar Planos de Ação com vista à construção do Plano Anual de Escola.**



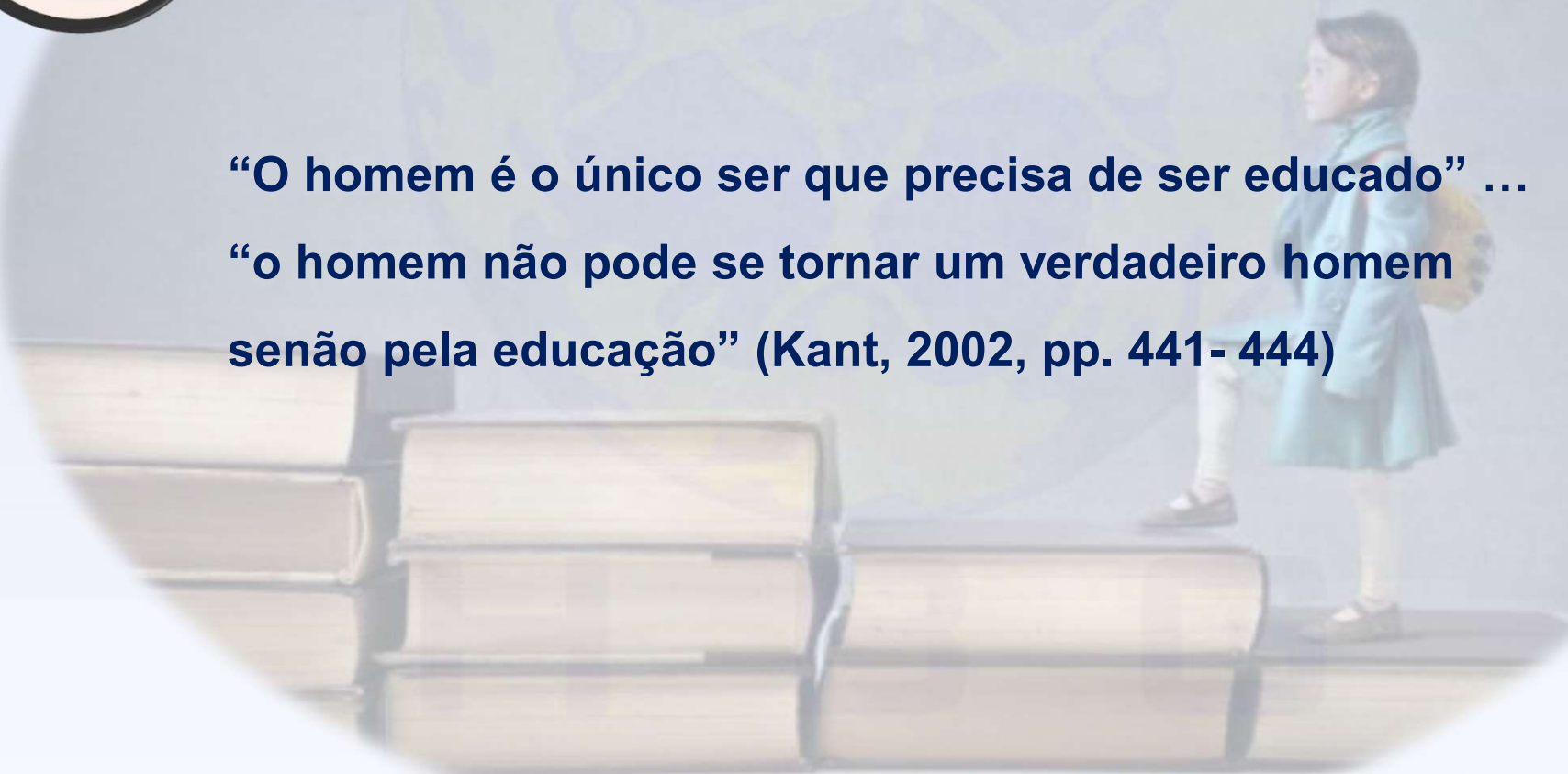
EDUCAÇÃO





EDUCAÇÃO

**“O homem é o único ser que precisa de ser educado” ...
“o homem não pode se tornar um verdadeiro homem
senão pela educação” (Kant, 2002, pp. 441- 444)**



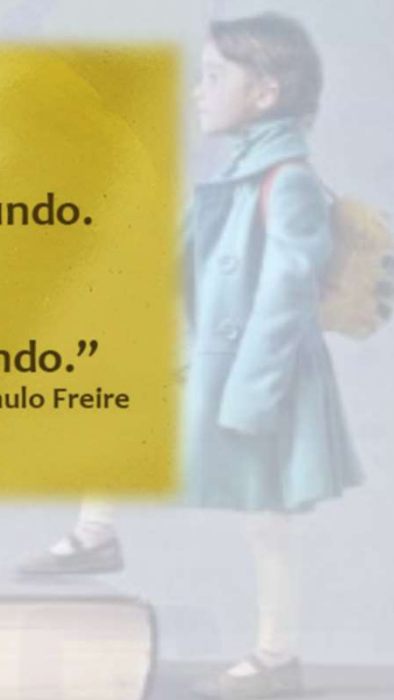


- Educação e Sistema Educativo -



EDUCAÇÃO

“Educação não transforma o mundo.
Educação **muda** pessoas.
Pessoas **transformam** o mundo.”
Paulo Freire





- Educação e Sistema Educativo -



“

Educai as crianças para que não seja
necessário punir os adultos.

Pitágoras



EDUCAÇÃO

**A EDUCAÇÃO NÃO
TEM PREÇO.
SUA FALTA TEM CUSTO.**

ANTONIO GOMES LACERDA

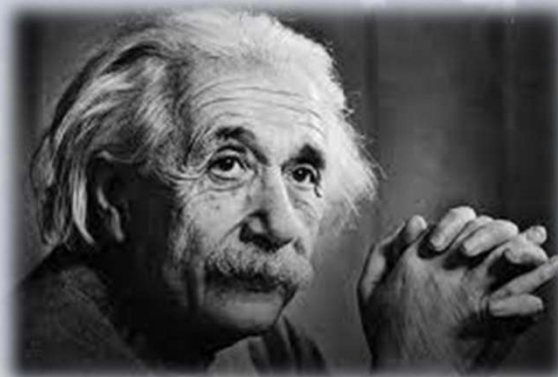




- Educação e Sistema Educativo -



EDUCAÇÃO



“Tudo aquilo que o homem ignora não existe para ele. Daqui se depreende que o **Universo** de cada um resume-se ao tamanho do seu **Saber**” (Albert Einstein)

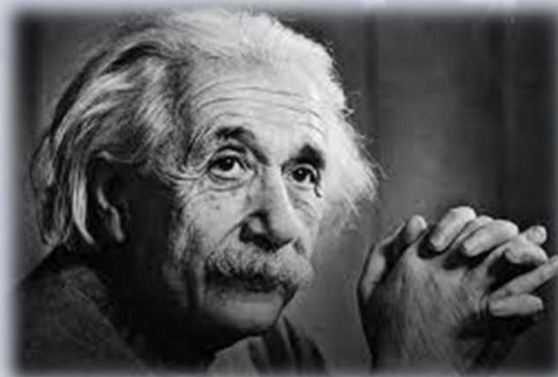




- Educação e Sistema Educativo -



EDUCAÇÃO



“Educação é o que resta depois de ter esquecido tudo que se aprendeu na escola” (Albert Einstein)





- Educação e Sistema Educativo -



“O objetivo da educação é a virtude e o desejo de converter-se num bom cidadão”.
(Platão)



EDUCAÇÃO

Quando?

Como?

Com quem?

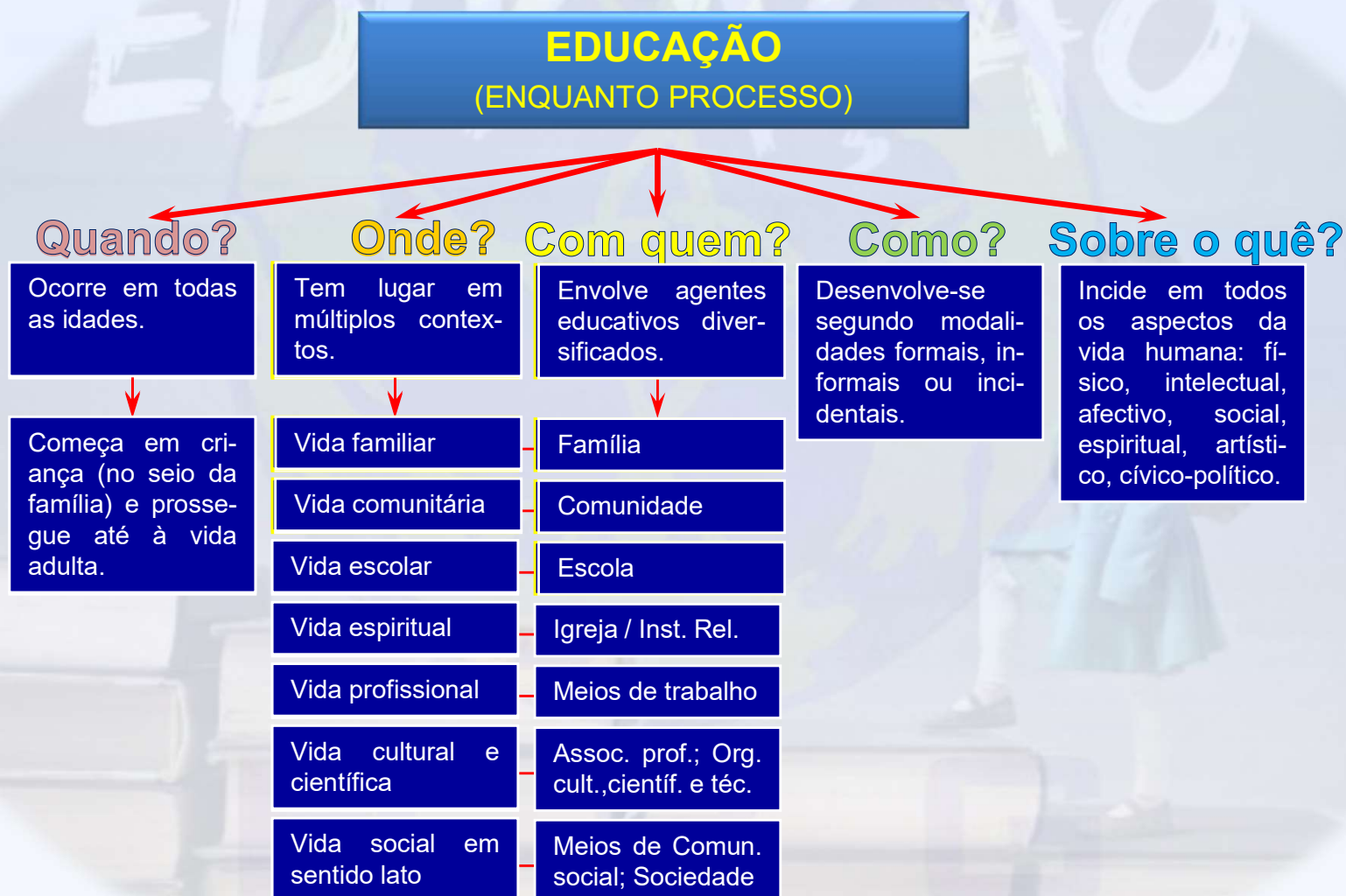
Onde?

Sobre o quê?





PROCESSO EDUCATIVO



Desenvolvimento permanente do indivíduo em diversos contextos da vida, mediante a acção de vários agentes educativos



PROCESSO EDUCATIVO \neq SISTEMA EDUCATIVO

PROCESSO EDUCATIVO

DESENVOLVIMENTO PERMANENTE DO INDIVÍDUO EM DIVERSOS CONTEXTOS DA VIDA , MEDIANTE A ACÇÃO DE VÁRIOS AGENTES DE EDUCAÇÃO

SISTEMA EDUCATIVO

(“SISTEMA INSTITUCIONAL” DE EDUCAÇÃO)

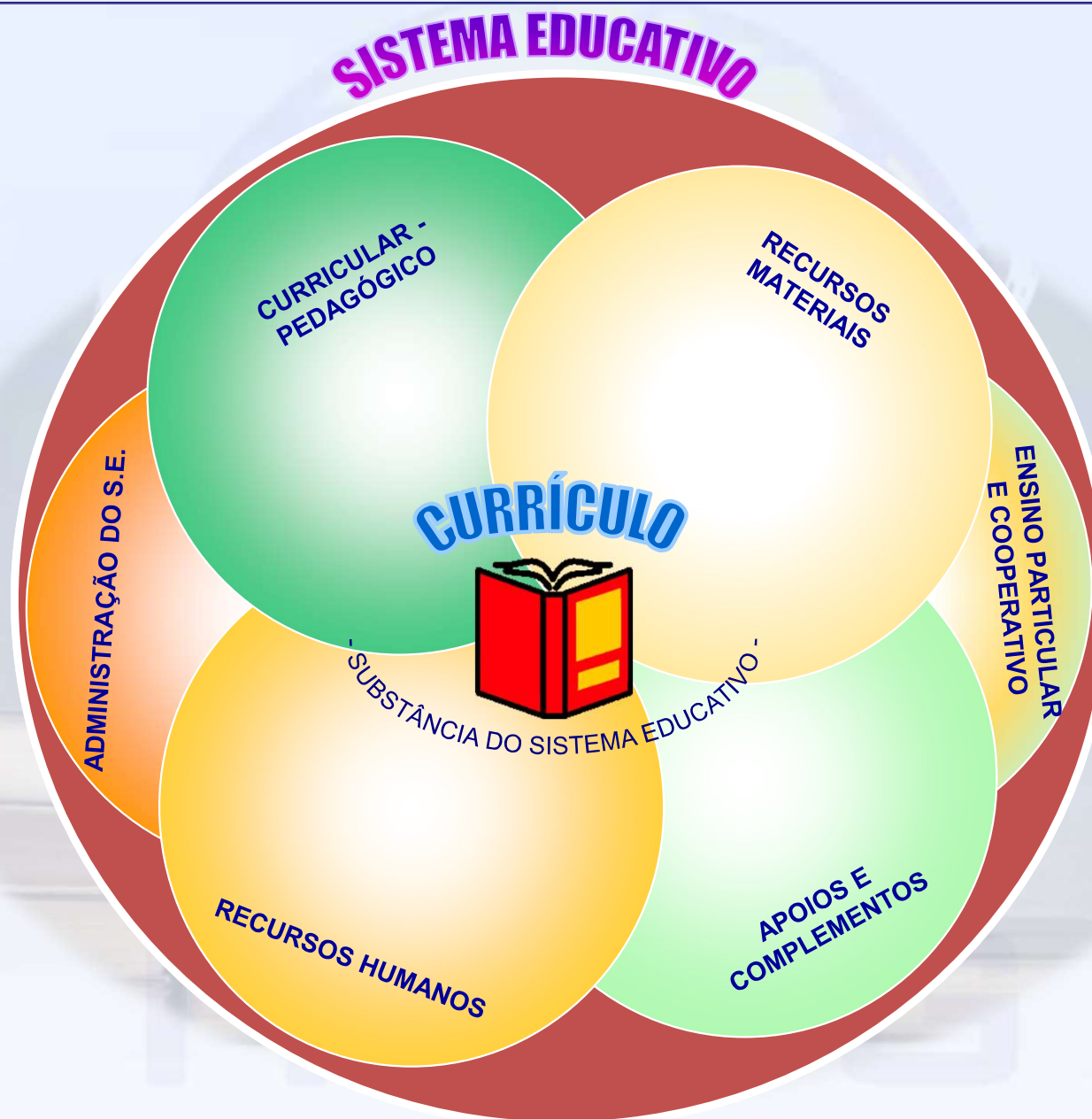
FORMA “INSTITUCIONALIZADA” OU “SOCIALMENTE ORGANIZADA” DE FORMAÇÃO DOS INDIVÍDUOS DE UMA SOCIEDADE



- Educação e Sistema Educativo -



Dimensão
ORGANIZACIONAL



Dimensão
CURRICULAR/PEDAGÓGICA

CURRÍCULO - CULTURA QUE SE PRETENDE TRANSMITIR AOS MEMBROS DA COMUNIDADE EM QUE O SISTEMA EDUCATIVO SE INSERE. (Conhecimentos, capacidades/aptidões e atitudes/valores)



- Educação e Sistema Educativo -



ESCOLA - [Historicamente] constituiu-se como instituição quando se reconheceu a necessidade social de fazer passar, de forma sistemática, um conjunto de saberes a um grupo/sector dessa sociedade (**conjunto de saberes = Currículo**).



- Educação e Sistema Educativo -





- Mundo em permanente mudança -



Porém, perante...

**evolução científica e
tecnológica ...**

**o que ontem era
verdade, hoje já
não é...**

ritmo acelerado

mudança

incerteza

complexidade

imprevisibilidade

interdependência

instabilidade

**Incremento desmedido de
(des)informação**

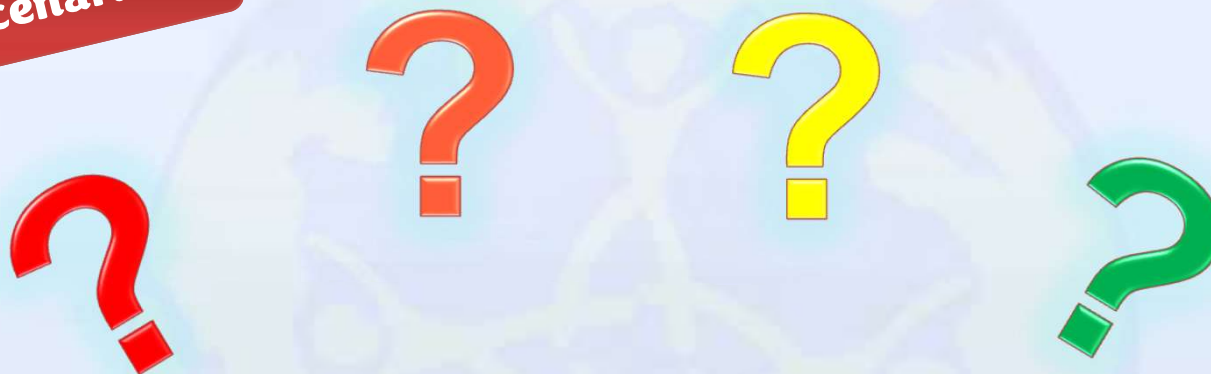
caos informacional



**Neste Mundo de incertezas, a única certeza que
temos é que tudo vai mudar**



Perante este cenário...



O que fazer ?





- Educação e Sistema Educativo (a Escola) -



Exige-se ...



[no século XXI, assumo que] “a educação deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais que, ao longo da vida, serão de algum modo para cada indivíduo, os pilares do conhecimento: **aprender a conhecer**, isto é adquirir os instrumentos da compreensão; **aprender a fazer**, para poder agir sobre o meio envolvente; **aprender a viver juntos**, a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; finalmente **aprender a ser**, via essencial que integra as três precedentes.” (Delors, 1998, p.100).



OPORTUNIDADES de MUDANÇA



“Educação não transforma o mundo.
Educação **muda** pessoas.
Pessoas **transformam** o mundo.”

Paulo Freire



- Educação e Sistema Educativo (a Escola) -



Exigem-se Professores que...

...em primeiro plano ...

Qual é o meu lugar?

Qual é o meu papel?



- Que contribuam para um direito fundamental de toda criança e adolescente: a Educação;
- [Segundo o SE, o ECA, ...] assumam a responsabilidade de oferecer um ensino de qualidade, adaptado às necessidades e capacidades de cada aluno.



OPORTUNIDADES de MUDANÇA



**TRABALHO
COLABORATIVO**



TRABALHO COLABORATIVO NA EDUCAÇÃO (VANTAGENS)

AUSÊNCIA DO TRABALHO COLABORATIVO



- Dificuldades / Obstáculos à ação educativa

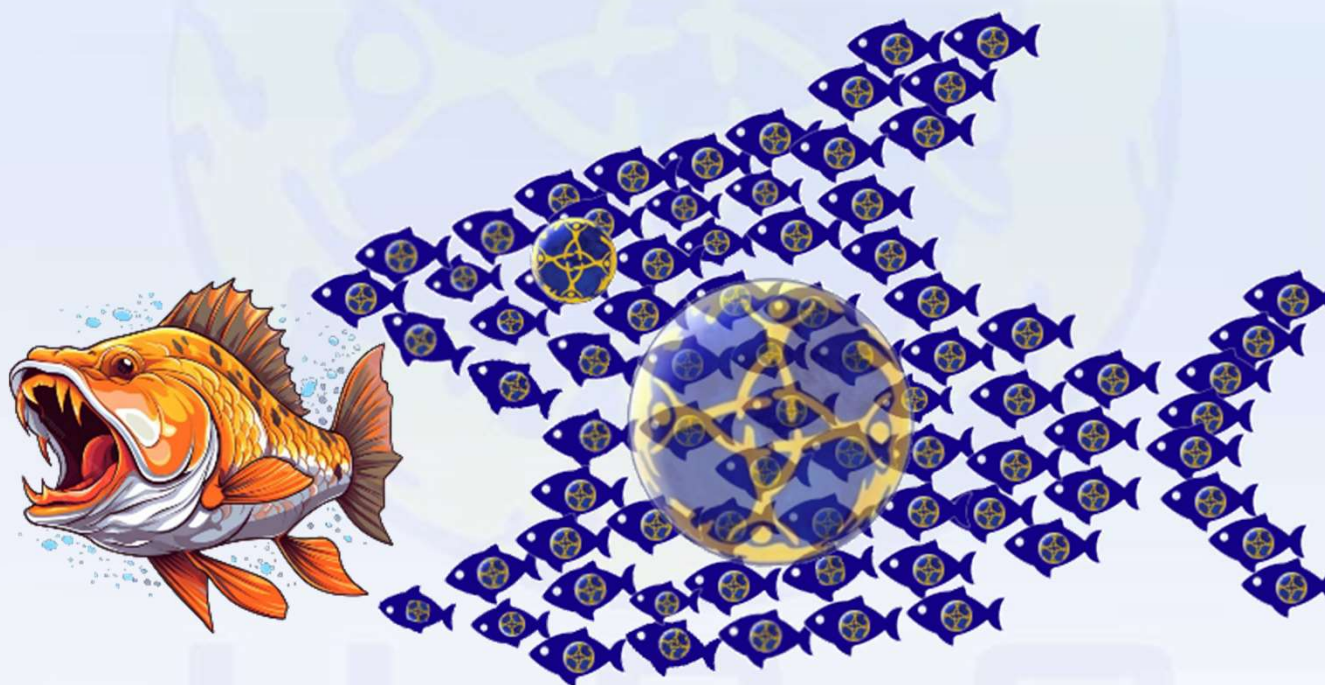


- Profissionais de Educação



TRABALHO COLABORATIVO NA EDUCAÇÃO (VANTAGENS)

ADOÇÃO DO TRABALHO COLABORATIVO



- Dificuldades / Obstáculos à ação educativa



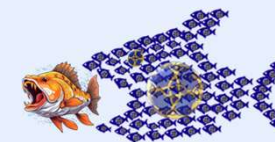
- Profissionais de Educação



- Educação e Sistema Educativo (a Escola) -



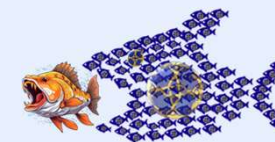
TRABALHO COLABORATIVO NA EDUCAÇÃO (VANTAGENS)



- Permite compartilhar saberes, ideias, experiências em prol de objetivos comuns;
- Rentabiliza os talentos de cada um, colocando-os ao serviço da equipa;
- Promove o alinhamento de todos em torno da mesma causa (construção de uma visão coletiva);
- Evidencia e reforça a cultura organizacional;
- Desenvolve imensas competências: a escuta ativa, a discussão, a negociação, a empatia, entre outras habilidades sociais;
- Promove a satisfação e a auto-estima nos participantes, não só por se sentirem úteis ao grupo, como também por participarem nos processos de tomada de decisão;



TRABALHO COLABORATIVO NA EDUCAÇÃO (VANTAGENS)

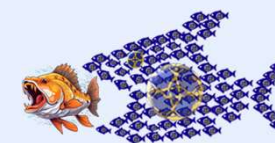


➤ PROPORCIONA:

- a inovação e a criatividade;
- um trabalho mais rápido, mais rico e de melhor qualidade, pela diversidade de ideias (o que confere maiores garantias de sucesso);
- a aprendizagem individual (pela troca de saberes e experiências) e a aprendizagem organizacional (evidenciada pelo saber partilhado e “acumulado” na escola);
- maior produtividade e melhor qualidade do produto final;



TRABALHO COLABORATIVO NA EDUCAÇÃO (VANTAGENS)

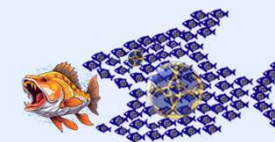


➤ PROPORCIONA:

- a descentralização do poder, conferindo maior autonomia e responsabilização;
- a corresponsabilização, em detrimento da responsabilidade individual;
- a distribuição de tarefas e o apoio recíproco;
- menor esforço individual;
- maior eficácia e maior facilidade em vencer obstáculos e enfrentar situações complexas;
- o despiste de erros/falhas com maior facilidade;
- A construção de uma “**INTELIGÊNCIA COLECTIVA**”;
- ...



TRABALHO COLABORATIVO NA EDUCAÇÃO (DESVANTAGENS)



➤ PODE SUSCITAR:

- conflitos pessoais, resultantes de diferenças de personalidade, de valores, ... ;
- mal estar resultante de desequilíbrios de desempenhos (por não existirem contributos equitativos);
- dificuldades na tomada de decisão;;
- dificuldades na coordenação e gestão do tempo;
- resistências entre alguns elementos da equipa;
- ...

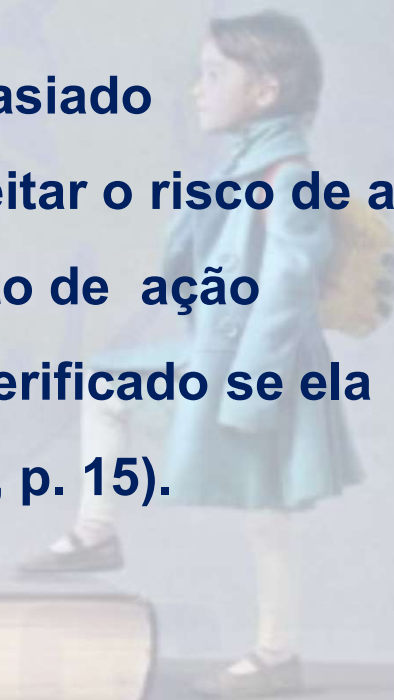


- Educação e Sistema Educativo -



EDUCAÇÃO

“A educação é uma empresa demasiado fundamental para que se possa aceitar o risco de abordar sem ter concebido um projeto de ação pedagógica e de concluí-la sem ter verificado se ela deu os seus frutos” (D’Hainaut, 1980, p. 15).





- Educação e Sistema Educativo (a Escola) -



Face ao exposto, é preciso olhar para ...



ESCOLA – Instituição/organização educativa, instituída e vocacionada para a Aprendizagem e Desenvolvimento



- Educação e Sistema Educativo (a Escola) -



Repensar, permanentemente, como:
se organiza, se trabalha, se relacionam e como se aprende



- Escola enquanto organização educativa -



COEXISTÊNCIA DE MÚLTIPLOS PROCESSOS

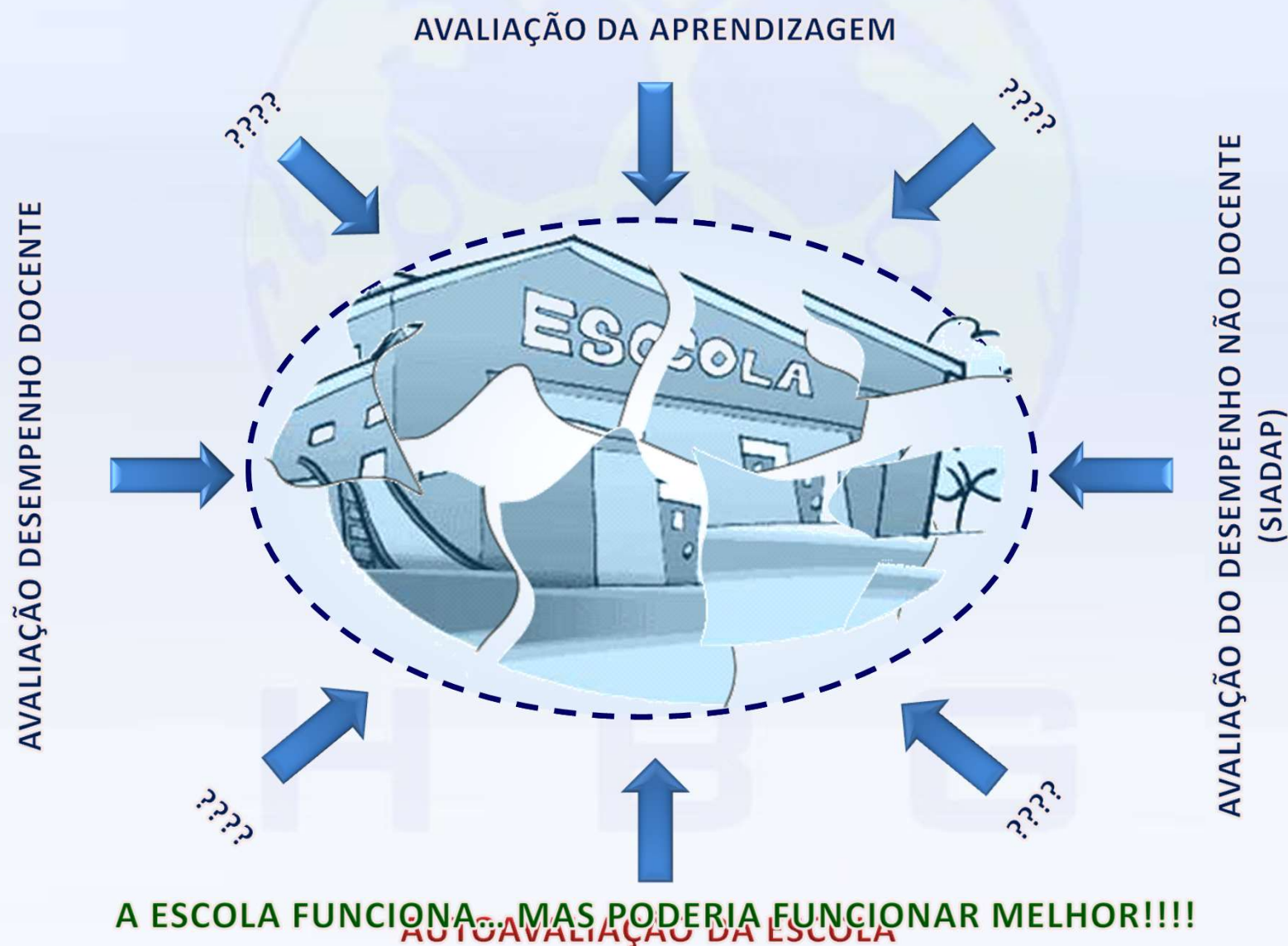




- Escola enquanto organização educativa -



COEXISTÊNCIA DE MÚLTIPLOS PROCESSOS – PERSPETIVA PRÁTICA





- Escola enquanto organização educativa -



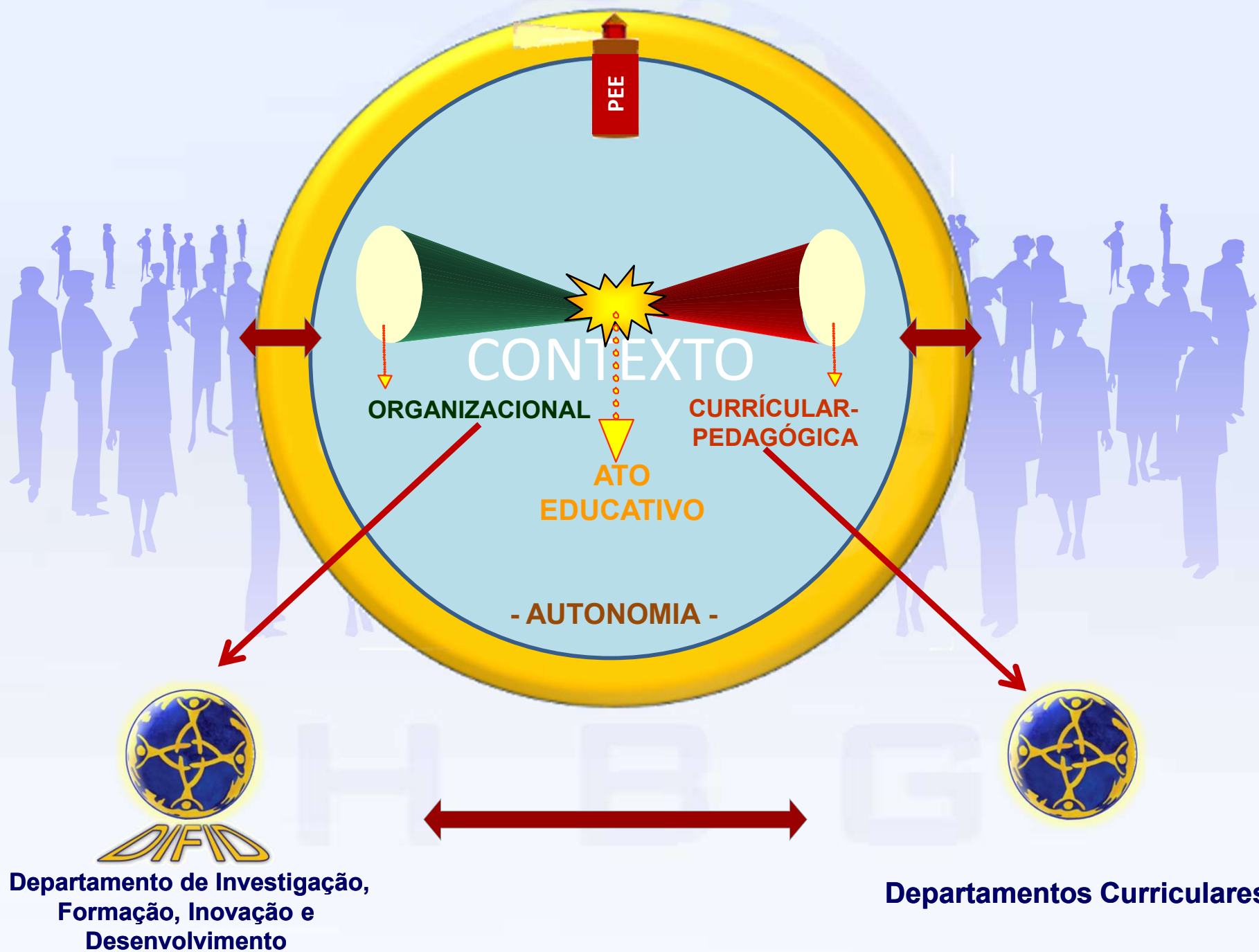
COEXISTÊNCIA DE MÚLTIPLOS PROCESSOS



PEE – Documento Estratégico



- Escola enquanto organização educativa -





- Escola enquanto organização educativa -



ARTICULAÇÃO DOS MÚLTIPLOS PROCESSOS



A ESCOLA FUNCIONA... MAS AINDA PODERIA FUNCIONAR MELHOR!!!! → MELHORIA CONTÍNUA



Assim sendo, como gerir uma Escola de forma eficaz e eficiente?



- Gestão Estratégica -

(Fundamentação)



• **Peter Drucker (1909-2005; austríaco)**

(considerado como o pai da administração moderna)

“Não se pode gerir o que não se pode medir”



- Gestão Estratégica -

(Fundamentação)



... agir hoje na procura do “futuro mais desejável” (Bilhim, 2014)

... estruturar uma estratégia inovadora e criativa para a organização, que assegure o sucesso de hoje e as competências necessárias para o sucesso do amanhã (Filho, 2005)

H B G



- Gestão Estratégica -

(Fundamentação)



Pressupõe que se responda às seguintes questões:

QUEM SOMOS?

ONDE/COMO ESTAMOS?

PARA ONDE QUEREMOS IR?

COMO LÁ CHEGAR?



- Gestão Estratégica -

(Fundamentação)



Enquanto metodologia de gestão (fases):

- **Planeamento estratégico** (Diagnóstico Estratégico; Formulação Estratégica)
- **Desenvolvimento estratégico** (Operacionalização do Plano Estratégico; PEE → PAE → PA)
- **Controle estratégico** (Monitorização/avaliação; Autoavaliação)



- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -

(Fundamentação)



GESTÃO ESTRATÉGICA

QUEM SOMOS?

ONDE/COMO ESTAMOS?

PARA ONDE QUEREMOS IR?

COMO LÁ CHEGAR?

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

- HISTORIAL DA HBG
- MISSÃO
- VISÃO
- VALORES
- LEMA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
(Relatório de Autoavaliação da HBG)

AValiação DO PEE
(Relatório de execução do PEE anterior)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
(Objetivos plurianuais)

OBJETIVOS OPERACIONAIS
(Objetivos anuais)

OBJETIVOS DAS INICIATIVAS
(Objetivos anuais das equipas)

OBJETIVOS INDIVIDUAIS
(Objetivos anuais do Docente)

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

PEE

Plano Anual de Escola
(conjunto integrado de Iniciativas)

Plano de Ação
(Iniciativa)

Projeto Docente
(ADD)

CONTROLE ESTRATÉGICO

(Indicadores de desempenho)

Rel. de Autoavaliação

Rel. Execução do PEE

Relatório Anual de Escola

Relatório de ação

Rel. de Autoavaliação individual (ADD)

(MELHORIA CONTÍNUA)

PEE

RAA

RAAs

Rel. PEE



- Gestão Estratégica -

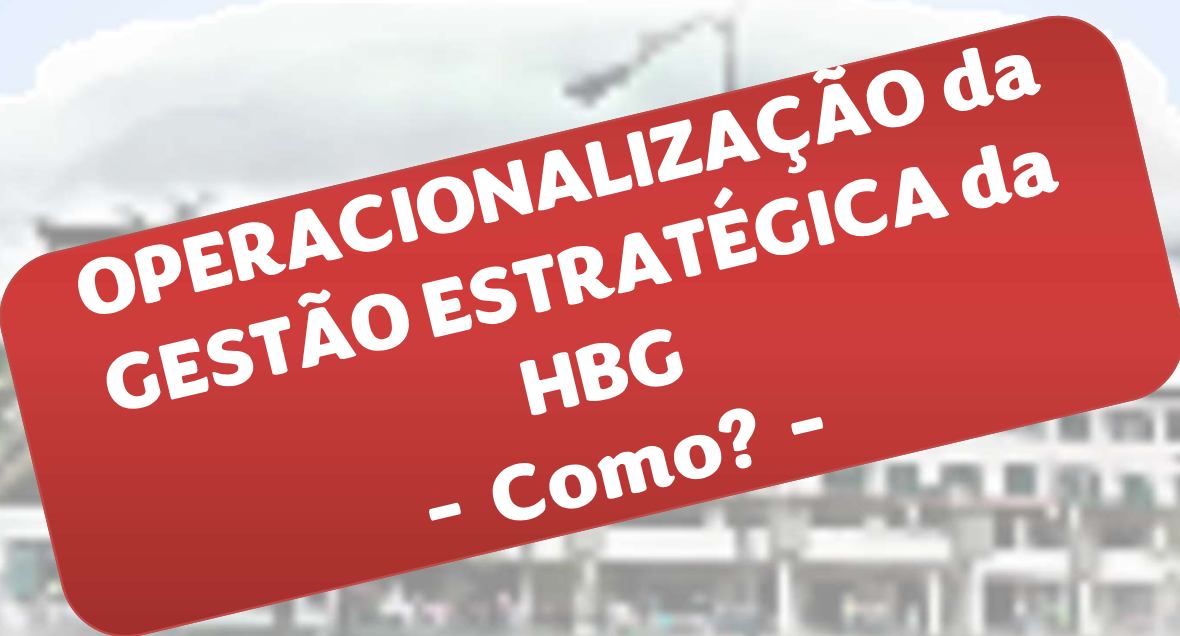
(Fundamentação)



Gestão Estratégica

Enquanto metodologia de gestão:

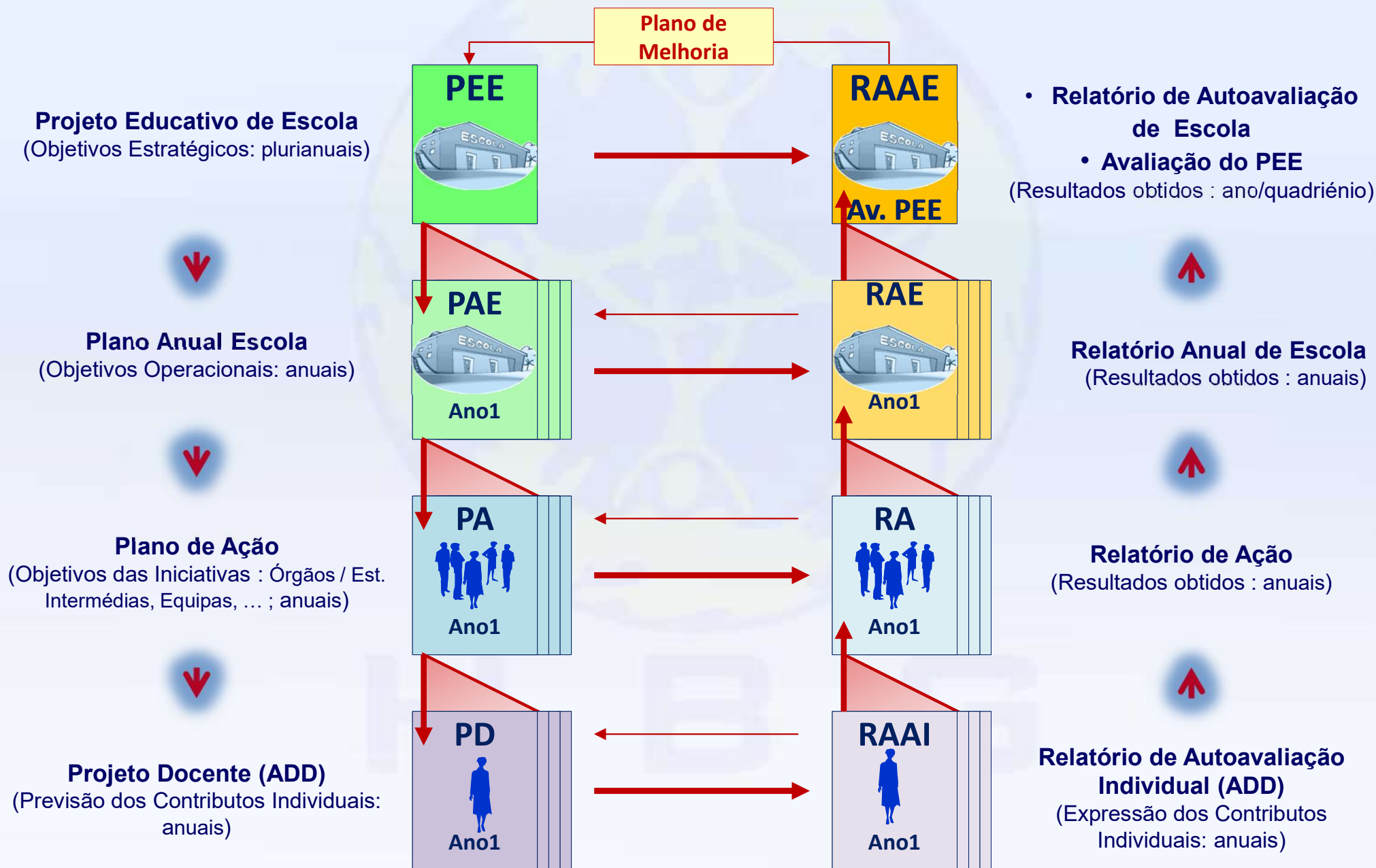
- Ao apelar à participação de todos na construção da Escola que se deseja, proporciona um ambiente inclusivo (**Escola Inclusiva**);
- Ao exigir o trabalho de equipa para garantir uma maior eficácia/eficiência, promove a cultura colaborativa em contexto escolar (**Trabalho Colaborativo**).

An aerial photograph of a large, modern stadium with a green field and surrounding infrastructure, including parking lots and roads. The image is framed by a dark blue circular border. A red, rounded rectangular text box is superimposed over the center of the image.

**OPERACIONALIZAÇÃO da
GESTÃO ESTRATÉGICA da
HBG
- Como? -**

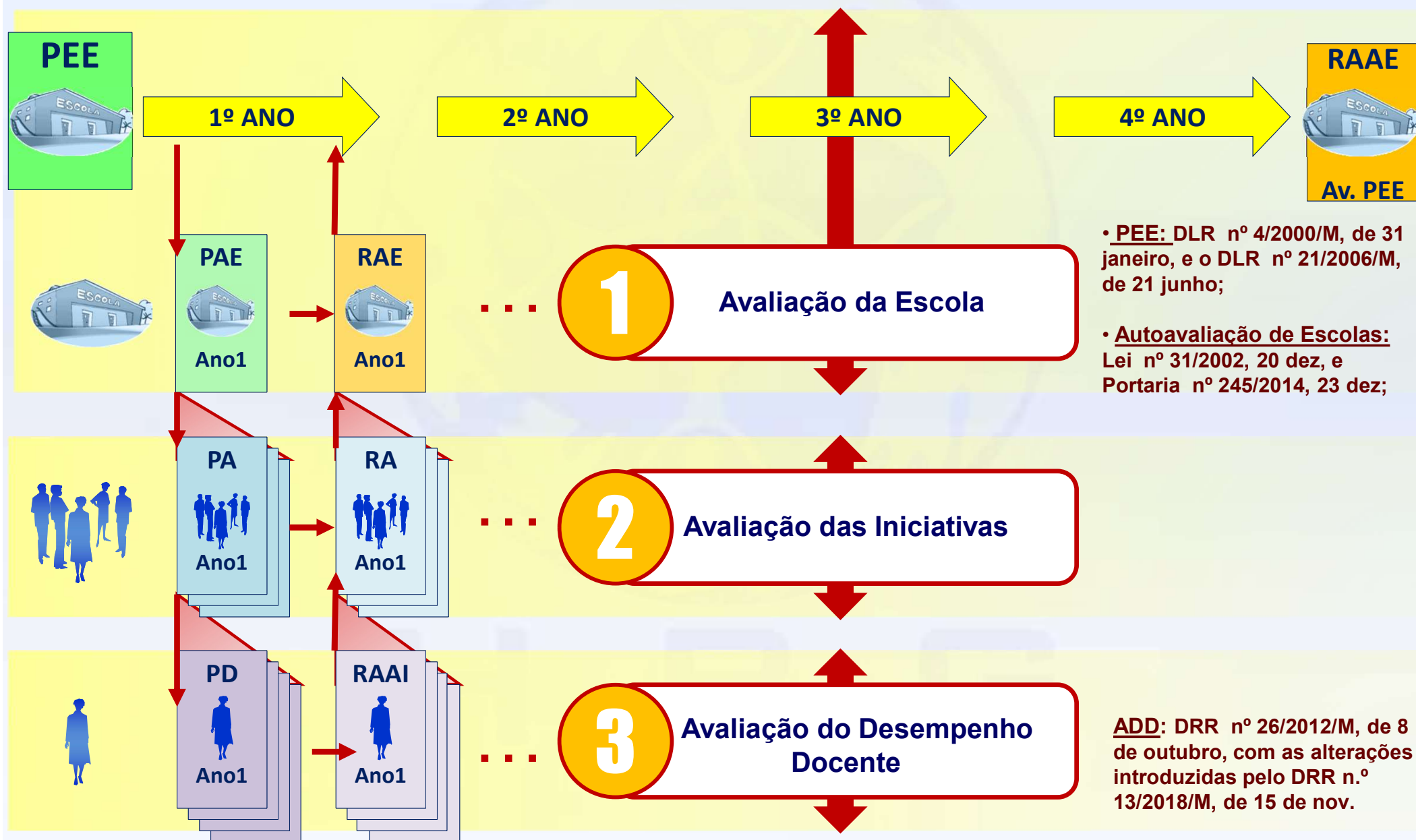


- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -





- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



A stylized illustration of a school building with a gabled roof and several windows. A red banner with white text is superimposed over the building. The entire scene is enclosed within a circular frame.

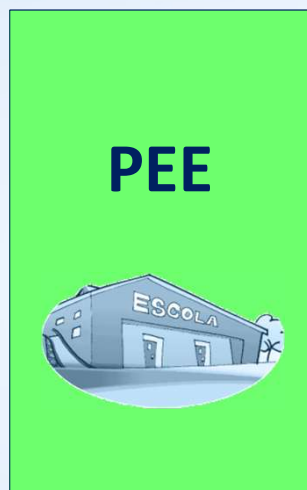
NÍVEL ORGANIZACIONAL



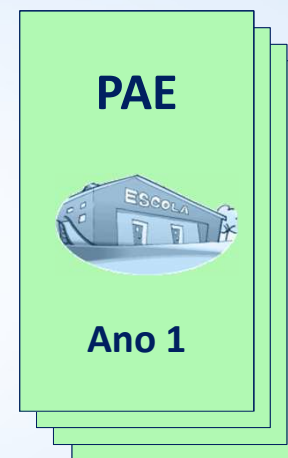
- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



Concretização do Projeto Educativo de Escola a partir de Planos Anuais de Escola



Projeto Educativo de Escola
(Objetivos Estratégicos: plurianuais)



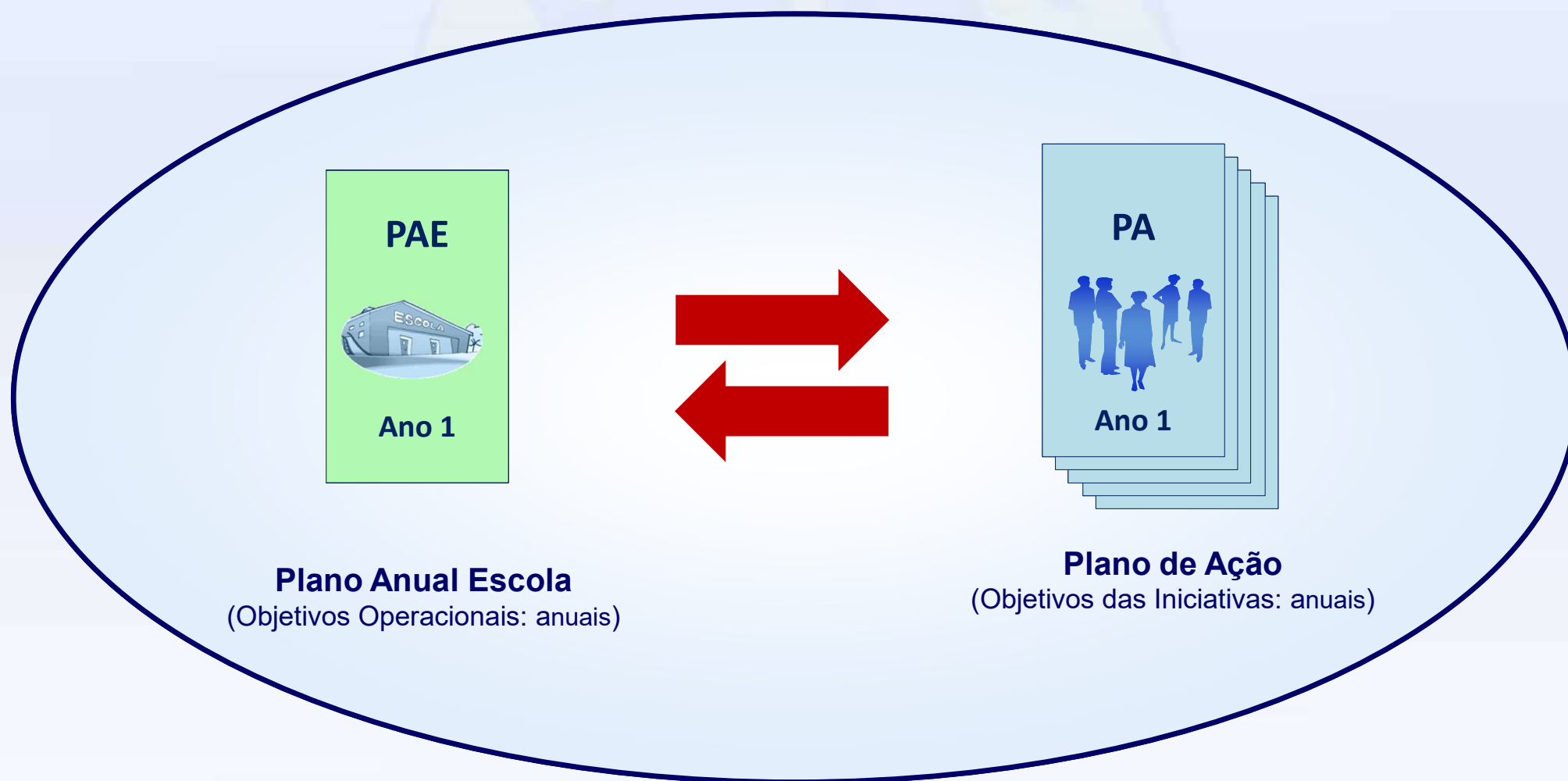
Plano Anual Escola
(Objetivos Operacionais: anuais)



- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



Plano Anual de Escola enquanto conjunto de Planos de Ação



The image features five blue silhouettes of people standing in a loose circle. From left to right: a man in a suit, a man in a suit, a woman in a dress, a man in a suit with his hand on his hip, and a man in a suit. They are all facing different directions, suggesting a group discussion or meeting. The entire scene is enclosed within a large, light blue circle with a dark blue outline.

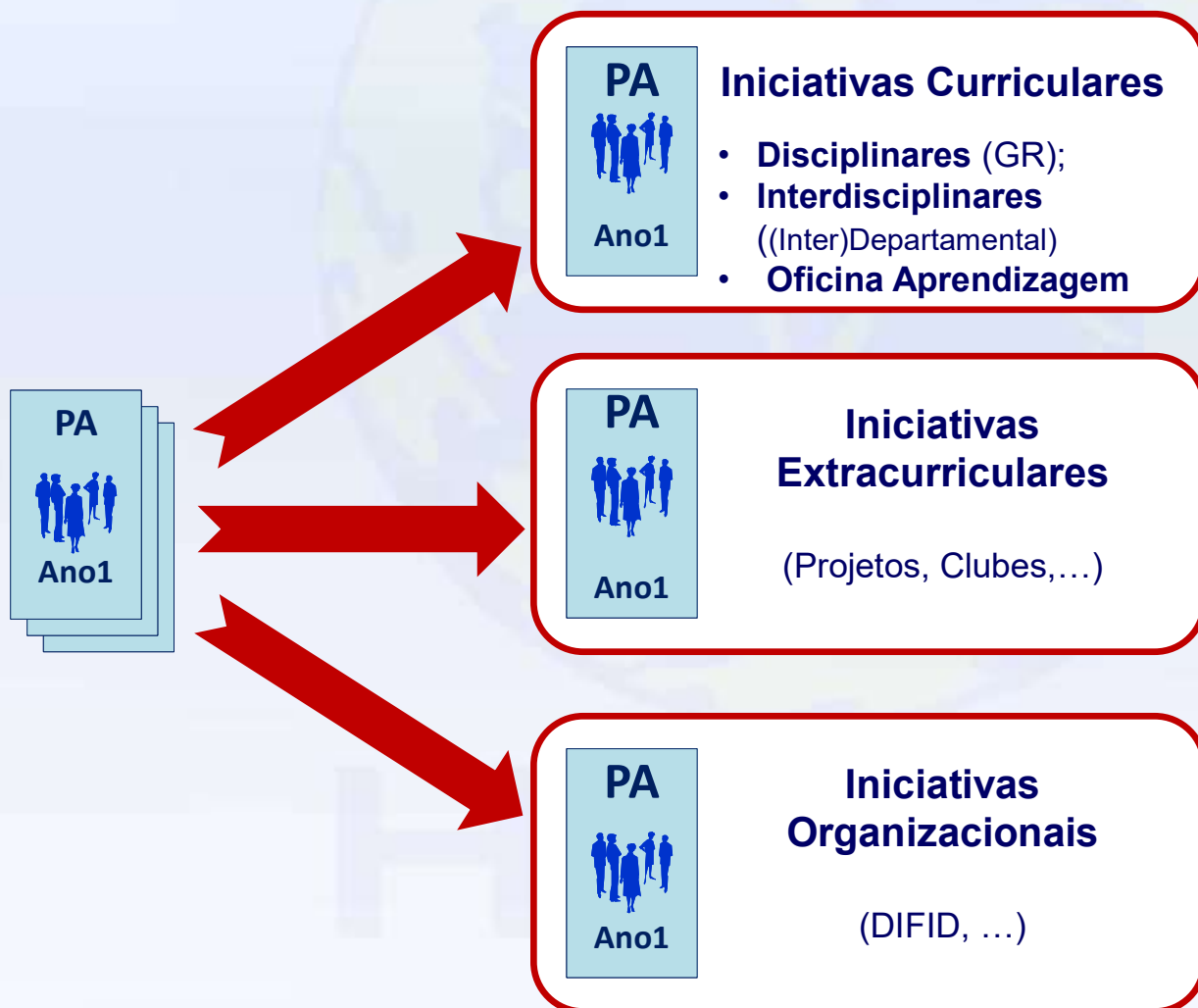
NÍVEL DA EQUIPA OU DO GRUPO



- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



Iniciativas e respectivos Planos de Ação



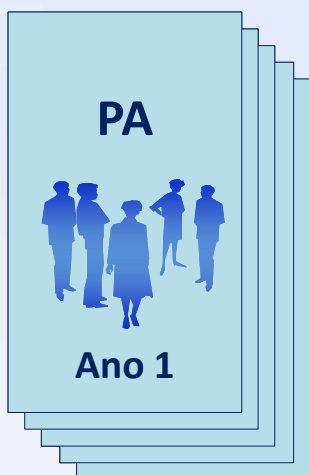
The image shows a 'PLANO DE AÇÃO 2014-2015' form. The form is divided into several sections, including '1. IDENTIFICAÇÃO DA INICIATIVA', '2. OBJETIVOS DA INICIATIVA', '3. AÇÃO / EVENTO', '4. EQUIPE DE TRABALHO', '5. RECURSOS MATERIAIS', and '6. MONITORIAÇÃO'. The form is filled out with various details, including dates, names, and descriptions of activities.



- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



Plano de Ação – o que é?



Plano de Ação

- Documento que sistematiza a previsão da equipa de trabalho relativamente à Iniciativa que pretende implementar, no espaço de tempo em causa, com vista à consecução dos objetivos do PEE (indica o que se pretende fazer);
- Documento que integra o Plano Anual de Escola e faculta informação ao docente participante para a elaboração do respetivo Projeto Docente.



- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



Plano de Ação – quando?

PLANO DE AÇÃO
2014-2015

1. DESIGNAÇÃO DA INICIATIVA
XXX

2. OBJECTIVOS DA INICIATIVA

3. AÇÕES / EVENTOS

Ações / Eventos	Responsáveis / Avaliados	Condições

4. ESTRUTURA

5. MAPA DE INDICADORES

Indicador	Indicador / Objectivo	Unidade	Forma de Verificação

6. MAPA DE INDICADORES

→ → → Ano Letivo → → →



- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



Plano de Ação – como estruturar?





- Modelo Integrado de Gestão Estratégica da HBG -



Plano de Ação – como estruturar?

PLANO DE AÇÃO

(Contributo para a construção do Plano Anual de Escola)



NOTAS FINAIS

- Remeter para nipa.ebdhbgouveia@edu.madeira.gov.pt , até ao dia **25 de outubro de 2024**, os seguintes documentos:
 - o Ficheiro PR.Ação (2024.2025), em Excel;
 - o Plano de Ação (2024.2025), em Pdf.

Nota: O prazo para o preenchimento do Plano de Ação, incluído no ficheiro PR.Ação (2024.2025), expira a **31 de outubro de 2024**.



Equipa do NIPA

nipa.ebdhbgouveia@edu.madeira.gov.pt