

Manual para o Diagnóstico Institucional e
o desenho do Plano de Melhoramento

Caderno 1

O QUE PODEMOS FAZER PARA MELHORAR?

*Aplicação do
Ciclo de Melhoramento
Contínuo da
Gestão Escolar*

PROGRAMA DE GESTÃO E DIREÇÃO ESCOLAR
FUNDACIÓN CHILE

2009



INTRODUÇÃO

Este caderno foi elaborado com a finalidade de ajudar as escolas que procuram melhorar os seus processos de gestão e, dessa forma, garantir as condições institucionais que permitam melhorar permanentemente os seus resultados, especialmente os relacionados com os resultados de aprendizagem dos seus estudantes.

O material está orientado especialmente para mantenedores, direção e equipes técnicas de entidades mantenedoras de escolas que desejam contribuir decisivamente com o melhoramento das suas instituições. A sua utilização favorecerá a liderança do ciclo permanente de transformação e melhoramento institucional.

Baseado no Modelo de Qualidade da Gestão Escolar da Fundación Chile, o Ciclo de Melhoramento Contínuo possibilita às escolas realizar um Diagnóstico Institucional e, a partir dos seus resultados, desenhar e aplicar um Plano de Melhoramento orientado a otimizar o desempenho da sua gestão escolar. Além disso, ajuda a alinhar o seu Projeto Educativo Institucional com a realidade social e educativa dos alunos, as demandas e expectativas das famílias, e os resultados esperados pela própria organização escolar.

Este caderno será especialmente útil para aquelas escolas interessadas em aplicar o seu Plano de Melhoramento e obter a Certificação de Qualidade da sua gestão escolar.

I.- O CICLO DE MELHORAMENTO CONTÍNUO

A. Definição

O **Ciclo de Melhoramento Contínuo da Gestão Escolar** é um sistema de análise e tomada de decisões estratégicas que envolve a totalidade dos âmbitos, níveis e dimensões da atividade institucional dos estabelecimentos educacionais, visando o melhoramento permanente da sua gestão. Liderado pela direção da escola, o Ciclo de Melhoramento tem como finalidade fortalecer o Projeto Educativo Institucional, através da consolidação dos processos de gestão institucional e pedagógica, procurando atingir os objetivos e resultados declarados pela instituição.

O Ciclo de Melhoramento Contínuo estimula a geração de comunidades de aprendizagem dentro das escolas, pro-

movendo desta forma a participação e a co-responsabilidade dos diversos atores que fazem parte da comunidade educativa na consecução dos objetivos institucionais. Deste modo, o Ciclo de Melhoramento também promove o desenvolvimento permanente de novas e melhores modalidades de execução do conjunto de tarefas que a escola deve realizar, com níveis crescentes de desempenho. Em outras palavras, o Ciclo de Melhoramento Contínuo contribui com a criação e o fortalecimento de uma **cultura da qualidade** nas escolas, em virtude da qual elas aprendem a efetuar suas diferentes ações com altos níveis de excelência.

Ciclo de Melhoramento Contínuo



B. Etapas do Ciclo de Melhoramento Contínuo

A instalação do Ciclo de Melhoramento Contínuo numa escola considera o desenvolvimento de três etapas:

1. Diagnóstico Institucional

O primeiro passo para o melhoramento institucional consiste em levantar e reunir informações relevantes para compreender a situação atual e histórica da escola. É importante considerar que, embora os responsáveis pela liderança do processo de melhoramento participem cotidianamente da vida da escola, eles não dispõem necessariamente de informações oportunas e confiáveis sobre a realidade da organização.

O processo de Diagnóstico implica reunir e sistematizar informações relacionadas com diversos aspectos da gestão institucional que nem sempre são conhecidas pelo estabelecimento e, conseqüentemente, não são utilizadas nas tomadas de decisões.

2. Plano de Melhoramento da Gestão Escolar

Num segundo momento, o Ciclo de Melhoramento Contínuo considera o desenho, aplicação e avaliação de um Plano de Melhoramento da Gestão Escolar, baseado nos resultados do processo de Diagnóstico Institucional, num período aproximado de três anos.

A formulação do Plano de Melhoramento implica tomar decisões em relação às possibilidades de desenvolvimento do estabelecimento, visando a instalação progressiva do Modelo de Qualidade da Gestão Escolar na instituição.

3. Avaliação Externa

Por último, o Ciclo de Melhoramento Contínuo considera a realização de uma avaliação por parte de agentes externos à escola, como parte do processo de certificação da qualidade da sua gestão, a ser conferido pelo Conselho Nacional de Certificação em Gestão Escolar de Qualidade.

Embora se trate de uma atividade estritamente voluntária, é importante considerar que uma avaliação de caráter externo permite garantir, a partir da aplicação de padrões reconhecidos internacionalmente, a qualidade da gestão alcançada pela escola a partir dos esforços realizados.

C. O Modelo de Qualidade da Gestão Escolar

A instalação do Ciclo de Melhoramento Contínuo é realizada através do Modelo de Gestão Escolar de Qualidade, da Fundación Chile, o qual sistematiza os componentes-chave que uma instituição escolar deve considerar nos seus processos para obter resultados de qualidade. Em particular, é enfatizada a preocupação pelo conhecimento, a participação e a satisfação dos usuários, o melhoramento contínuo e a qualidade dos resultados.

1. Princípios básicos do Modelo de Gestão Escolar de Qualidade

O Modelo de Qualidade da Gestão Escolar está baseado nos seguintes princípios:

- a) A gestão de qualidade está fundamentada no conhecimento profundo das necessidades e expectativas dos usuários e beneficiários da organização escolar.
- b) A visão e a estratégia institucional consolidam a contribuição e a forma como a organização se propõe a responder às necessidades e expectativas da comunidade escolar.
- c) Os integrantes da comunidade escolar sabem como contribuir para a consecução dos fins institucionais, sendo reconhecidos por isso.
- d) Os processos de gestão têm como foco a aprendizagem organizacional e baseiam-se em padrões de desempenho e eficiência, que são monitorados sistematicamente.
- e) Os resultados são conhecidos, analisados e informados para a comunidade escolar e assume-se a responsabilidade pública por eles.

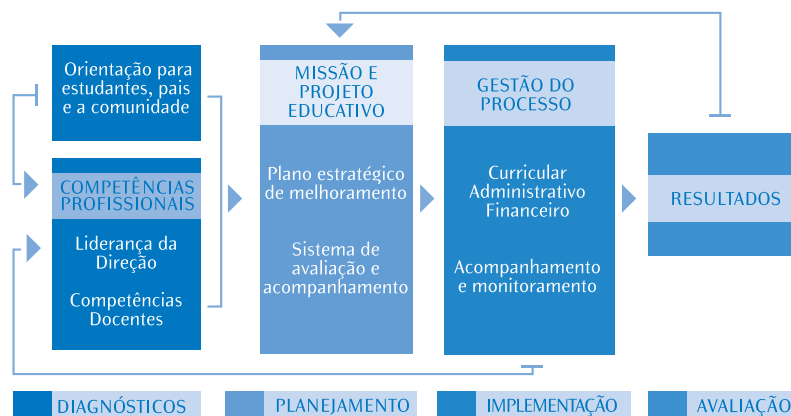
2. Áreas do Modelo de Gestão Escolar de Qualidade da Fundación Chile.

A partir do modelo processual é possível distinguir **seis áreas** na gestão escolar.

Estas áreas serão a referência fundamental para a realização do processo de Autoavaliação, formulação do Plano de

Melhoramento, desenho do Plano Anual e do processo de Certificação de Qualidade da Gestão Escolar.

As Áreas do Modelo de Qualidade são as seguintes:



a.- Orientação para os Alunos, suas Famílias e a Comunidade.

Esta área faz referência à forma como a escola conhece os seus usuários, suas expectativas e os seus níveis de satisfação. Analisa a forma como a escola promove e organiza a participação dos alunos, das famílias e da comunidade na gestão escolar.

b.- Liderança da Direção

Esta área aborda a forma como a direção orienta e conduz - através de sistemas e procedimentos institucionalizados - a gestão da planificação de processos (pedagógico-curriculares, administrativos e financeiros) e dos resultados institucionais, associados aos objetivos e metas organizacionais.

Além disso, inclui a aplicação de mecanismos de participação da comunidade na missão e metas institucionais. Ao mesmo tempo, aborda a forma como a direção realiza a gestão, tendo em vista a satisfação dos usuários, a resolução

dos conflitos e o aumento do desempenho organizacional, em função de um melhoramento contínuo dos processos e resultados.

Também considera a forma como a direção lidera e mantém os sistemas de comunicação com todos os atores da escola e com a comunidade à qual pertence, bem como presta contas e assume a responsabilidade pública pelos resultados da escola.

c.- Gestão das Competências Profissionais.

Esta área considera a existência de perfis de competências docentes para a gestão dos processos de seleção, capacitação, avaliação de desempenho, promoção e desligamento dos profissionais da instituição.

Também considera a existência e funcionamento de sistemas institucionalizados para o desenvolvimento e acompanhamento do docente pela liderança pedagógica, em aspectos como o domínio de conteúdos disciplinares, pedagógicos, recursos didáticos e o trabalho em equipe.

d.- Planejamento

Refere-se aos sistemas e procedimentos utilizados pelo estabelecimento para abordar os processos de Planejamento institucional, que considera o Projeto Educativo Institucional, os Objetivos Estratégicos (no âmbito da Direção, da Gestão Pedagógico-Curricular, Administrativa e Financeira) e o Plano Anual. Inclui a forma de acompanhamento e avaliação dos processos e resultados do que foi planejado.

e.- Gestão de Processos

Esta área considera o desenvolvimento sistemático dos processos institucionais nos âmbitos curricular e pedagógico, administrativo e financeiro. A **Dimensão Curricular - Pedagógica** refere-se aos procedimentos e mecanismos que garantem a adequação e melhoramento da proposta curricular, sua adequada programação, aplicação, acompanhamento e avaliação na aula, garantindo a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dos alunos. Incorpora elementos de inovação e projetos desenvolvidos ao serviço das aprendizagens. A **Dimensão Administrativa** significa a instalação dos procedimentos de apoio à gestão educativa. A **Dimensão Financeira** inclui os controles orçamentários, sistemas de aquisições, obtenção e entrega de recursos para projetos institucionais, etc.

f.- Gestão de Resultados

Significa a operação de um sistema e procedimentos de medição e avaliação do desempenho da organização. Ocorre em todos os seus níveis e âmbitos, no curto, médio ou longo prazo, em função dos objetivos apresentados pelo sistema educativo, o PEI, os Objetivos Estratégicos e as Metas estabelecidas pela instituição.

Inclui a análise dos resultados nos âmbitos da gestão pedagógico-curricular, administrativa e financeira, com a finalidade de orientar as decisões de quem faz a gestão e melhorar o desempenho organizacional.

3.- Descritores de Gestão do Modelo de Qualidade.

O Ciclo de Melhoramento Contínuo da Gestão Escolar está orientado para garantir a instalação de alguns aspectos-chave para a gestão de cada uma das Áreas do Modelo de Qualidade, denominados **Descritores de Gestão** (ver anexo deste caderno).

Para as seis Áreas do Modelo, foi definido um conjunto de 79 Descritores de Gestão, que correspondem aos dispositivos fundamentais da gestão escolar. De fato, a sua revisão exaustiva permite compreender que o modelo orienta e favorece uma série de sistemas de gestão da qualidade, que descrevem a atividade cotidiana da instituição, sendo os mais relevantes:

- Sistemas de levantamento de informações históricas, atuais e atualizáveis sobre alunos e pais.
- Procedimentos de uso do sistema de informação, tanto para os professores, a direção e o pessoal de administração.
- Sistemas ou mecanismos para conhecer periodicamente as expectativas e satisfação das famílias, dos alunos e dos docentes.
- Sistemas de planejamento e programação (procedimentos institucionalizados para o desenho do Plano Anual e a revisão do Projeto Educativo Institucional).
- Sistemas de controle e avaliação (procedimentos, instrumentos e marcos de acompanhamento e avaliação do Plano Anual; acompanhamento dos processos de ensino; sistema de acompanhamento e apoio para a aprendizagem dos alunos).

- Sistema de papéis, funções e incentivos associados com metas. Sistemas de participação institucional. Sistema de seleção e incorporação de pessoal ligado a competências. Sistema de aperfeiçoamento e desenvolvimento ligado à avaliação de competências. Incentivos docentes associadas à inovação.
- Procedimentos de comunicação e responsabilização pelos resultados.
- Outros sistemas de desenvolvimento próprios do estabelecimento.

O Plano de Melhoramento da Gestão Escolar deve concentrar-se na criação e/ou melhora destes sistemas já que são os que facilitam a obtenção de resultados de qualidade.

No contexto da definição dos sistemas-chave para a gestão escolar, entendemos os resultados da organização como **mais e melhor aprendizagem dos alunos, maior satisfação dos integrantes da comunidade escolar e o alcance das metas institucionais**.

Tais resultados são a conseqüência de uma gestão liderada por uma equipe humana e competente: capaz de desenhar e aplicar um planejamento institucional firmemente assentada no conhecimento da realidade e das expectativas dos beneficiários e usuários da escola; e dotado com um sistema de acompanhamento e avaliação capacitado para entregar informação oportuna e confiável sobre os processos-chave da instituição. Este é, precisamente, o conjunto de fatores que interessa desenvolver num Plano de Melhoramento da Gestão Escolar.

D. Atividades prévias

Antes de iniciar o processo de melhoramento propriamente dito, é importante desenvolver algumas tarefas de organização interna e de informação à comunidade.

O Comitê de Melhoramento da Gestão Escolar

A instalação de um processo permanente de melhoramento numa escola tem, como requisito básico, a parti-

cipação e o compromisso dos diversos atores da escola. Isto pressupõe que os integrantes da comunidade escolar assumam uma função ativa nas diversas etapas e nos diversos processos que serão desenvolvidos com o objetivo de realizar mudanças e melhoras na instituição. Com esta finalidade, sugerimos a formação de um Comitê de Melhoramento, responsável pela liderança da aplicação do Ciclo de Melhoramento Contínuo na escola.

A escolha dos integrantes para o Comitê de Melhoramento – que pode estar formado por representantes da equipe de direção e do corpo docente do estabelecimento – deve ser realizada de maneira que se ajuste melhor à cultura e características da escola. Porém, é importante que cada um dos integrantes desta equipe conte com o respaldo e a confiança dos seus pares, esteja facultado para tomar decisões e tenha tempo disponível para esta tarefa.

Na Ficha 1 do Caderno de Apoio são mostrados os critérios básicos e as orientações para formar o Comitê de Melhoramento.

Sensibilización a la comunidad y programación de las actividades

Antes de começar a aplicação do Ciclo de Melhoramento, é importante que o Diretor da escola, junto com o Comitê de Melhoramento, revele para toda a comunidade (de preferência através de palestras e reuniões) o propósito da formação desta equipe de trabalho.

Da mesma maneira, a comunidade deve ser informada sobre as etapas e processos que serão desenvolvidos no marco do Ciclo de Melhoramento, no qual a instituição se comprometeu e deverá comunicar a programação das atividades e ações que serão realizadas. Ao mesmo tempo, sugerimos a escolha de um **Coordenador** (de preferência, alguém que faça parte da equipe de direção), responsável por convocar e dirigir as reuniões, além de controlar o avanço do plano de trabalho que for definido.

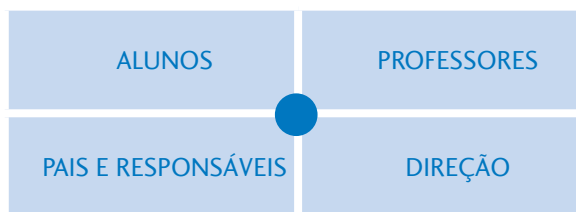
Na Ficha 2 do Caderno de Apoio, propomos uma metodologia para a programação das atividades (Carta Gantt).

III.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O Diagnóstico institucional é um processo sistemático de pesquisa e estudo que implica na revisão global de todos os sistemas e dispositivos de gestão institucional, de acordo com uma metodologia, o Modelo de Gestão e um Padrão de Qualidade.

A realização do Diagnóstico supõe um processo de reflexão crítica e de colaboração sobre as práticas e desempenho da instituição. No decorrer do processo, recolhemos e sistematizamos (a partir de fontes diferentes) a informação substantiva sobre o grau de desenvolvimento dos sistemas e dispositivos de gestão que operam na organização escolar.

O desenvolvimento do processo de autoavaliação implicará na consulta dos atores da comunidade educativa sobre os níveis de conhecimento, satisfação e participação na vida escolar, assim como a opinião e valorização do desenvolvimento das áreas fundamentais da gestão escolar. Estes atores são:



Resultado esperado:

A realização de um Diagnóstico na instituição oferece a oportunidade de gerar uma plataforma de melhoramento compartilhada pela comunidade escolar. Uma conclusão constante nas instituições onde este processo foi aplicado nos indica que realmente é um passo muito importante no desenvolvimento de uma cultura organizacional mais participativa e, como conseqüência, gera climas mais cordiais e de confiança entre os atores envolvidos, esclarecendo a proposta pedagógica, gerando participação e socialização de toda a comunidade escolar nos resultados, nas dificuldades e nas metas da gestão e, da mesma forma, comprometendo de forma coletiva esses atores na consecução dos seus objetivos institucionais.

O processo de Diagnóstico institucional considera a realização das seguintes atividades:

a. Desenvolvimento do “Dimensionamento da Escola”

O objetivo desta atividade é conseguir uma visão precisa das características e da história recente da es-

cola, bem como dos integrantes da comunidade escolar, com a finalidade de que o Comitê de Melhoramento recolha uma diversidade de antecedentes de caráter “objetivo” da instituição, que servirão como complemento às demais informações recolhidas. Sua elaboração implica na sistematização dos principais antecedentes da instituição e permite contar com uma primeira visão do tamanho, dos objetivos e dos resultados obtidos pelo estabelecimento nos últimos períodos acadêmicos.

Para ter acesso ao instrumento é necessário que o Diretor do Estabelecimento inscreva a sua instituição no site www.gestaoescolardequalidade.org.br. Para mais detalhes, consulte o Manual do Usuário, disponível no mesmo site.

Na Ficha 3 - Atividade 1 do Caderno de Apoio, apresentamos as orientações para realizar a inscrição da escola.

Na Ficha 3 - Atividade 2 do Caderno de Apoio, encontramos as orientações para completar a ficha do “Dimensionamento do Diagnóstico”.

b. Aplicação de instrumentos de Autoavaliação

O processo de Autoavaliação Institucional é desenvolvido através da aplicação de instrumentos (enquetes) nos integrantes da comunidade, que permitem recolher informações em três âmbitos:

- Em primeiro lugar, permitem conhecer os graus de conhecimento, satisfação e níveis de participação dos diversos atores da escola (direção, docentes, pais e alunos).
- Por outra parte, os instrumentos permitem recolher as opiniões dos mesmos atores com relação ao grau de melhoria que requeiram na escola as diversas áreas do Modelo de Qualidade.
- Em terceiro lugar, oferecem a possibilidade para os integrantes da comunidade realizarem comentários com relação às suas preocupações, desejos e necessidades relacionadas com a gestão da escola.
- Por último, as enquetes perguntam à direção e aos docentes sobre o grau de instalação ou desenvolvimento de diversos sistemas de gestão.

Os instrumentos solicitam opiniões sobre as seguintes áreas:

Área 1: Orientação para os Alunos, suas Famílias e a Comunidade.

Área 2: Liderança da Direção.

Área 3: Gestão das Competências Profissionais.

Área 4: Planejamento Institucional.

Área 5: Gestão dos Processos.

Área 6: Gestão de Resultados.

Na Ficha 3 - Atividade 3 do Caderno de Apoio, encontramos as orientações para a aplicação das enquetes.

c. Levantamento de Evidências dos Descritores de Gestão

Através da procura de *evidências*, o processo de Diagnóstico permite verificar a existência, uso, grau de instalação e desenvolvimento dos Descritores de Gestão associados à cada uma das Áreas do Modelo de Gestão Escolar de Qualidade da Fundación Chile.

O fato de que são procuradas evidências específicas com relação ao funcionamento dos dispositivos-chave da gestão escolar permite complementar a informação obtida através da aplicação das enquetes de Autoavaliação. Assim, é possível conhecer o parecer dos atores sobre a forma como funciona a instituição escolar. A revisão dos dispositivos (Descritores), por sua vez, fornece explicações sobre o porquê desses pareceres. Dito de outra maneira, se o parecer sobre a gestão, apresentado pelos diversos integrantes da comunidade escolar, oferece a perspectiva “subjéctiva” da gestão, a análise dos sistemas de qualidade proporciona a base “objéctiva” da mesma. Ambas as modalidades devem complementar-se a partir da pergunta: que sistemas de gestão explicam ou dão conta do aspecto cuja valoração é deficiente ou está afetando os níveis de satisfação dos atores e usuários da organização?

A seguir apresentamos alguns exemplos de contraste de Descritores e Evidências.

Descritor de Gestão	Evidências
<ul style="list-style-type: none"> • Dispõe-se de um sistema que contém a informação atualizada dos estudantes e pais e responsáveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas por alunos • Sistema de organização desta informação que facilite o seu uso
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicam-se procedimentos de uso 	<ul style="list-style-type: none"> • Instruções de uso. • Sistema de supervisão
<ul style="list-style-type: none"> • Existem mecanismos para contar com informação atualizada com relação às expectativas dos pais e alunos 	<ul style="list-style-type: none"> • Enquetes/consultas periódicas a alunos e pais • Procedimentos nas reuniões de pais
<ul style="list-style-type: none"> • Existem sistemas de comunicação escola-família 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos de comunicação: boletins, website, jornais, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos institucionalizados de participação pais, alunos e comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Papéis e funções escritas e conhecidas • Equipes funcionando

Para determinar o nível de instalação de cada um dos Descritores utilizamos a seguinte escala, que deve ser complementada com os comentários do Comitê de Melhoramento responsável da análise:

Nível	Descrição do Nível
1	Não há evidência documental, mecanismos ou sistemas sobre a existência do Descritor. Ele não está formalizado e nem existem responsáveis para o seu cumprimento.
2	Declara-se a sua existência; porém, sua aplicação tem sido ocasional. O Descritor está obsoleto ou é pouco conhecido. A informação sobre ele ou seus resultados são irrelevantes para a comunidade ou não são utilizados para a tomada de decisões.
3	Declara-se a sua existência, sua aplicação tem sido freqüente, embora a informação sobre o Descritor não tenha sido utilizada para a tomada de decisões ou não tem consolidado resoluções orientadas para o melhoramento dos resultados.
4	Declara-se a sua existência; sua aplicação tem sido freqüente; a informação sobre ele tem sido utilizada para a tomada de decisões e o seu uso origina resoluções orientadas claramente para melhorar os resultados.
5	Declara-se a sua existência; sua aplicação é sistemática, a informação é utilizada permanentemente para a tomada de decisões, conseguindo com eles o melhoramento dos resultados.
6	Declara-se a sua existência; sua aplicação é sistemática e a informação sobre ele é utilizada permanentemente para a tomada de decisões e permite atingir os resultados esperados. Trata-se de uma prática efetiva na escola e o seu uso tem sido formalmente sistematizado, avaliado e melhorado, gerando aprendizagem e melhoras contínuas na escola.

A Ficha 3 – Atividade 4 do Caderno de Apoio, apresenta as recomendações para a realização do Levantamento de Evidências com relação aos Descritores de Gestão.

IV. O PLANO DE MELHORAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

1. Definição, propósito e horizonte de tempo do Plano de Melhoramento da Gestão Escolar.

O Plano de Melhoramento da Gestão Escolar é um instrumento que sistematiza as decisões e ações previstas para melhorar as áreas deficitárias e consolidar aquelas da gestão institucional que mostram um funcionamento adequado. Para que seja bem sucedido, a sua elaboração deve ser feita por uma equipe tecnicamente competente e validada pelos outros integrantes da escola, desde o mantenedor (e/ou direção, quando se trate de uma escola particular) até os estudantes, passando pela equipe administrativa, os pais e responsáveis.

Com relação aos prazos, o Plano de Melhoramento da Gestão Escolar é uma ferramenta que projeta as linhas e ações estratégicas da escola, num horizonte mínimo de três anos. Posteriormente, cada ano é tratado de maneira operacional através de um Plano Anual, que utiliza as mesmas ferramentas fundamentais do Plano de Melhoramento da Gestão Escolar, mas com um limite de tempo restringido a um ano de duração.

2. O Plano está baseado nos resultados do Diagnóstico Institucional e está orientado para o Modelo de Gestão Escolar de Qualidade.

O Plano de Melhoramento da Gestão Escolar está fundamentado nos resultados do Diagnóstico Institucional. De fato, os diversos processos envolvidos nesta etapa permitem que a organização tome consciência da sua situação atual e assuma a necessidade de classificar suas áreas fortes, melhorar as deficitárias e solucionar as ausentes. Esta revisão é feita a partir da informação oferecida pelo ins-

trumento denominado Dimensionamento do Diagnóstico e dos pareceres que os integrantes da comunidade escolar apresentam sobre o nível de desenvolvimento nas áreas mais relevantes da gestão escolar. O que obtemos é um “perfil do grau de satisfação” da comunidade escolar.

Por outro lado, o levantamento das evidências, relacionadas com os 79 descritores de gestão que constituem as áreas do Modelo de Gestão de Qualidade, proporciona informação sobre os componentes estruturais e de organização do estabelecimento, para a qual entrega um “suporte objetivo” às valorações dos diferentes atores do estabelecimento.

O terceiro elemento a considerar no desenho do plano de qualidade é o modelo de gestão que orienta o Sistema de Certificação da Qualidade da Gestão Escolar, já que o plano é formulado precisamente para garantir a instalação e aplicação de sistemas de qualidade e de contar com maiores possibilidades de se obter a certificação.

3. Metodologia para formular um Plano de Melhoramento da Gestão Escolar.

Para formular um plano orientado ao melhoramento da qualidade da gestão escolar propomos uma metodologia que considera as seguintes fases:

Fase 1: Análise e clarificação de aspectos estratégicos básicos da instituição

Fase 2: Análise e aprofundamento dos resultados do Diagnóstico

Fase 3: Identificação das Perguntas Críticas e formulação de Linhas de Ação

Fase 4: Formulação do Plano de Melhoramento da Gestão Escolar

A seguir, descrevemos as cinco fases que facilitam a elaboração paulatina do plano. Quando for constituído um Comitê de Melhoramento na escola, segundo as orientações estabelecidas, estaremos em condições de iniciar o trabalho.

FASE 1: Análise e esclarecimento de aspectos estratégicos e básicos da instituição que compõem o Projeto Educativo Institucional (PEI).

Entendendo que as escolas contam com um Projeto Educativo Institucional (PEI) que age como referente estratégico fundamental da instituição, é necessário, antes de iniciar o processo de auto-avaliação, realizar uma nova leitura e síntese das definições que serão apresentadas no PEI.

Este trabalho será denominado “análise e esclarecimento dos aspectos estratégicos básicos da Instituição”. Neste caso, devemos revisar a estrutura e componentes do PEI. Este é um momento importante, já que no esclarecimento dos seus enunciados são sistematizadas e formalizadas as definições políticas e técnicas que perfilam a instituição perante a comunidade.

O objetivo desta fase é que a equipe encarregada do processo de elaboração do Plano de Melhoramento seja informada quanto à definição, atualização e conhecimento dos aspectos estratégicos da instituição:

No nível estratégico, um Projeto Educativo Institucional considera pelo menos a declaração da Visão, Missão e Objetivos Estratégicos, declarando seus princípios e políticas institucionais.

Verifiquemos estes aspectos.

• Visão e Missão institucionais.

Entre a **Visão** e a **Missão** existe uma estreita vinculação. Enquanto a Visão proporciona uma imagem daquilo que queremos conseguir no longo prazo, a Missão congrega as pessoas em torno do objetivo central da organização e garante uma plataforma para que a Visão seja conseguida.

Tradicionalmente, a **Visão** de um estabelecimento é a “imagem objetivo” ou a declaração da “escola que queremos”, e fica traduzida num documento escrito que menciona o ideal educativo da equipe humana que criou o projeto original. A formulação do que “queremos ser” não está necessariamente em conflito com aquilo que “somos”; deveria partir desse ponto e estabelecer um vínculo entre a história institucional e a imagem (objetivo) que se quer construída no futuro.

A Visão tem uma importância especial nos processos de mudança institucional, pois indica a direção geral dessa mudança, motiva as pessoas a realizar ações na direção certa e contribui para coordenar as ações de muitos indivíduos de forma rápida e eficiente.

Uma Visão adequada é aquela:

Imaginável = transmite uma imagem do que a escola pretende ser no futuro.

Desejável = apela aos interesses de todas as pessoas envolvidas.

Factível = está composta por objetivos realistas, susceptíveis de serem alcançados.

Orientadora = oferece orientações para as tomadas de decisões.

Flexível = dá espaço para a iniciativa individual.

Se a Visão existir, é necessário definir qual é o grau de cumprimento das características mencionadas, para concentrar-se depois naqueles aspectos que requeiram ser melhorados ou começar a sua elaboração. Se não existir, tais características serão úteis na sua formulação.

Com relação à **Missão**, esta define a identidade do estabelecimento, o “que e por que somos” da escola, declarando também para quem a instituição está orientada e o que a diferencia de outras similares. A Missão é a razão de existir da organização, aquilo que mobiliza as energias e capacidades.

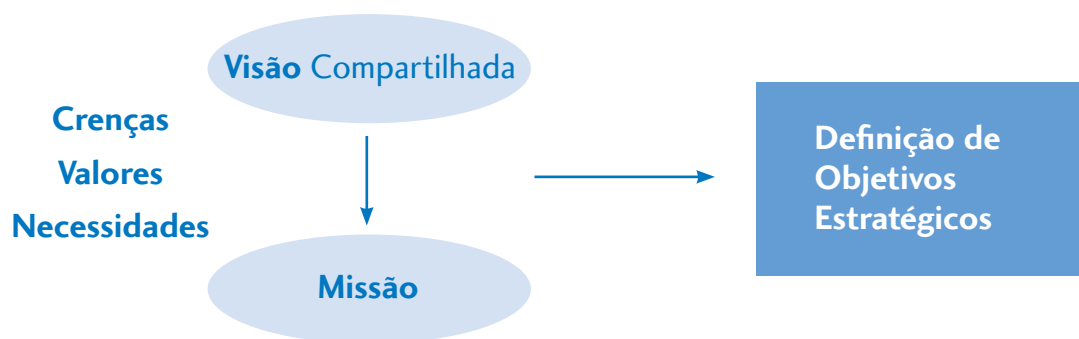
Para que mantenha a sua vigência, sugerimos que a Missão deveria ser revisada a cada 3 ou 5 anos já que, como também está orientada para fora da organização, deve se ajustar às mudanças produzidas na sociedade. Consistentemente, a Missão tem certa estabilidade e não pode ser modificada anualmente (exceto quando ocorram mudanças que alteram substancialmente a orientação ou propósito essencial do estabelecimento).

Uma Missão bem formulada deve cumprir com três requisitos básicos:

- (a) declarar a serviço de quem a instituição está,
- (b) que serviço ou que necessidades ela satisfaz,
- (c) o que a diferencia das outras.

Formalmente, deve ser breve, original e estar orientada para fora da instituição.

Se a Missão existir, é preciso definir qual é o grau de cumprimento das características mencionadas e concentrar-se depois naqueles aspectos que devam ser melhorados ou começar a sua elaboração. Se não existir, tais características serão úteis na sua formulação.



A Ficha 4 - Atividades 1 e 2 do Caderno de Apoio apresentam as ferramentas para a realização da análise da estrutura e dos aspectos básicos do PEI e da Missão Institucional que você deve realizar no site.

• Os Objetivos Estratégicos.

Tanto a literatura especializada como a experiência na gestão escolar, respaldam e permitem afirmar que não basta uma instituição ter uma Missão e Visão de futuro, criativa e inovadora, mas também é necessário ser eficiente na hora de gerar uma estratégia para consegui-la. A ponte que une a Visão e a Missão com a sua realidade concreta são os **Objetivos Estratégicos**.

Os Objetivos Estratégicos são o marco de referência que serve de base e orienta todas as estratégias, planos, programas e projetos específicos da organização. Servem para

avaliar o desempenho geral da instituição e medir o avanço ou atraso que ela manifesta em relação aos seus grandes propósitos declarados na Missão.

Todas as ações que forem estabelecidas no Plano de Melhoria da Gestão Escolar devem ser **coerentes** com a Missão e Objetivos Estratégicos definidos pela instituição escolar.

A Ficha 4 Atividade – 3 do Caderno de Apoio propõe a realização de uma atividade de análise dos Objetivos Estratégicos declarados pela instituição, de acordo com as Áreas do Modelo de Qualidade da Gestão Escolar. Lembre-se de que a atividade deve ser realizada no website.

• Os Princípios e Políticas Institucionais.

A Declaração de **Princípios** constitui a explicitação do sistema de valores que orienta os procedimentos de uma

organização de forma coerente, dentro e fora dela. Os Princípios revelam o conjunto de opções fundamentais que definem a organização e o conjunto de valores que guiam a atividade ou imprimem um estilo próprio nos integrantes da organização.

Se a Visão apresenta uma imagem daquilo que queremos conseguir no longo prazo e a Missão indica o propósito da escola, a Declaração de Princípios especifica os limites éticos dentro dos quais deve permanecer o comportamento dos integrantes da comunidade educacional.

No seu conteúdo, a Declaração de Princípios de uma organização deve considerar: uma explicitação daquilo que pretende ser, do que quer fazer e para quem está orientada.

Com relação à sua estrutura, recomenda-se que:

- Cada Princípio comece com expressões do tipo “afirmamos”, “acreditamos”, “consideramos” ou similares.
- Os enunciados sejam estruturados sobre frases curtas, que incluam idéias claras.
- Os enunciados tenham certo conteúdo de utopia, que gere ilusão.
- O número total de Princípios seja suficiente para garantir que os valores fundamentais estejam explicitados (sugerimos entre cinco e dez).

As **Políticas** são expressões normativas dos Princípios que orientam a gestão institucional, estabelecendo critérios e limites de ação. Os Procedimentos, por outro lado, são as rotinas de trabalho dos diversos estamentos, que permitem a aplicação ou concretização das Políticas (habitualmente são agrupados no “Manual de Procedimentos do Estabelecimento”).

Com relação à sua estrutura, recomendamos que as Políticas:

- Sejam redigidas com o verbo no infinitivo, já que o sujeito sempre é a organização em geral.

- Não incluam na sua redação expressões de desejos, intenções ou probabilidades, mas somente o conteúdo claramente positivo e definido.

FASE 2: Análise e aprofundamento dos resultados do Diagnóstico

Nesta fase, o Comitê de Melhoramento deve realizar uma análise integrada das diversas informações recolhidas durante o processo de Diagnóstico Institucional, utilizando para isso os antecedentes apresentados pelo Dimensionamento, os resultados da Autoavaliação e o Levantamento das Evidências existentes e relacionadas com os 79 Descritores de Gestão.

A análise dos resultados consiste fundamentalmente em:

1. Identificar os aspectos da gestão que apresentam a maior e menor valoração, agrupadas por ator e áreas do Modelo de Gestão Escolar de Qualidade.
2. Identificar os pontos de coincidência e discrepância entre os atores, com relação à sua valoração da gestão.
3. Agrupar e analisar os comentários dos alunos, pais e responsáveis e docentes, a fim de complementar a informação quantitativa (médias e desvios padrão) obtida dos instrumentos aplicados.
4. Relacionar estas valorações com a informação disponível na escola agrupada em:

- PEI.
- Dimensionamento da Escola.
- Descritores de Gestão por Áreas do Modelo.
- Outros relatórios de avaliação da direção ou pedagógica, relevantes para Comitê de Melhoramento.

O que obtemos é uma síntese dos níveis de valoração e satisfação da comunidade escolar.

Um Plano de Melhoramento da Gestão Escolar pode focalizar-se para elevar estes níveis. Porém, necessariamente não estará melhorando a gestão se não conseguirmos que

as ações e mudanças aplicadas gerem uma base estável para o funcionamento regular ou cotidiano da instituição. Por isso, é necessário reunir evidências que respaldem a existência, uso e desenvolvimento dos Descritores de Gestão que constituem cada área do Modelo de Gestão Escolar de Qualidade.

Para efeitos do Plano de Melhoramento, as opiniões reunidas serão uma fonte fundamental na determinação das Perguntas Críticas que serão tratadas no planejamento.

Na Ficha 5 do Caderno de Apoio estão incluídas diversas orientações para a “Análise e aprofundamento dos resultados da Autoavaliação” que orientarão o trabalho do Comitê de Melhoramento.

FASE 3: Identificação das “Perguntas Críticas” e formulação de “Linhas de Ação”.

Entendemos por “Perguntas Críticas” os aspectos fracos da gestão escolar, já que põem em jogo a qualidade da educação que se entrega e, eventualmente, a sobrevivência da instituição no tempo. Para efeitos da elaboração de um Plano de Melhoramento é necessário identificar, hierarquizar e selecionar esses aspectos, garantindo ao estabelecimento que o planejamento realizado considere a integração da totalidade dos assuntos mais importantes na sua gestão.

O Plano de Melhoramento da Gestão Escolar deve concentrar-se naquelas áreas ou aspectos que contribuem efetivamente para o melhoramento da gestão. Desta forma, é necessário selecionar, a partir da informação disponível, as “Perguntas Críticas” cuja solução contribua em maior medida para transformar o conjunto de aspectos deficitários detectados.

• Identificação de Perguntas Críticas

Reconhecemos como “**Perguntas Críticas**” aqueles aspectos da gestão consultados no processo de Diagnóstico Institucional que obtiveram uma **avaliação baixa**.

A informação sobre as perguntas que obtêm uma baixa avaliação no processo de Autoavaliação será proporcionada pelo sistema de informática, organizada por áreas do Modelo de Qualidade da Gestão Escolar e por atores.

Além disso, a plataforma tecnológica proporcionará informação sobre as perguntas com avaliação baixa (igual ou inferior a 3.0) em dois ou mais atores da instituição.

Na Ficha 6 – Atividade 1 do Caderno de Apoio encontrará orientações com relação a esta etapa do processo.

• Análise das Perguntas Críticas

Ao realizar a atividade anterior você irá dispor de informação - por atores e Áreas do Modelo de Gestão Escolar - com relação às perguntas cuja avaliação média é igual ou inferior a 3.0. Estas perguntas concentram “temas” ou “âmbitos” que deveriam ser abordados para melhorar a gestão da escola.

Porém, uma instituição dificilmente poderá abordar e tentar melhorar **todos os temas cuja avaliação seja baixa**. É necessário, então, hierarquizar e selecionar aquelas Perguntas Críticas que efetivamente serão incorporadas no Plano de Melhoramento.

Para poder hierarquizar as Perguntas Críticas, ou seja, para poder reconhecer a sua importância para o melhoramento institucional, é necessário estabelecer a relação de cada pergunta com os Descritores de Gestão correspondentes às diversas áreas do Modelo de Qualidade da Gestão Escolar. Quando a escola estabelecer essa vinculação, propomos que a determinação de níveis ou graus de importância relativa para cada uma das Perguntas Críticas, seja realizada a partir dos seguintes critérios:

a. **O Efeito dos processos-chave na gestão:** tal efeito pode ser estimado considerando as conseqüências de não intervir na área deficitária. Os principais fatores são a população atingida (quem é afetado pelo problema?), os custos envolvidos (quantos recursos são mal aproveitados como conseqüência do funcionamento atual da

área?) e os resultados não atingidos (como afeta os resultados da escola?).

- b. **O grau de influência direta ou indireta da sua seleção nos resultados** acadêmicos e de formação que ocorre no estabelecimento educacional.
- c. **A capacidade de intervenção da escola:** significa a capacidade real da equipe de gestão ou da escola para incidir na área deficitária. Supõe estimar se com os recursos disponíveis, ou com os que se possa conseguir, existe a possibilidade de melhorar a gestão.
- d. **A prioridade determinada pela equipe de gestão:** é o valor ou importância atribuída pela equipe de gestão, considerando especialmente o efeito que o melhoramento da área tem sobre os objetivos institucionais (Missão e Visão).

Na Ficha 6 – Atividade 2 do Caderno de Apoio encontraremos orientações para a realização da análise das Perguntas Críticas.

• Seleção de Perguntas Críticas

Quando a escola tiver analisado as Perguntas Críticas, associando-as com os Descritores de Gestão do Modelo de Qualidade, e já determinado pontuações para cada um dos critérios propostos, deve selecionar aquelas que serão realmente incorporadas ao Plano de Melhoramento da escola.

Este é um momento crítico no processo de aplicação do Ciclo de Melhoramento, já que as Perguntas Críticas que a escola selecionar irão definir a orientação que a gestão da instituição irá tomar e definirão de maneira substantiva os esforços de melhoramento e, conseqüentemente, do uso dos recursos humanos e financeiros, bem como do tempo e da infra-estrutura disponíveis.

Na Ficha 6 – Atividade 3 do Caderno de Apoio encontrará orientações para a seleção definitiva das Perguntas Críticas.

• As “Linhas de Ação”

Para efeitos do Plano de Melhoramento, uma “Linha de Ação” será a dimensão que agrupa iniciativas e orienta as ações para o melhoramento dos aspectos deficitários da gestão institucional.

Geralmente, uma “Linha de Ação” se traduz num enunciado que expressa a intencionalidade e o modo como será modificado tal aspecto crítico. Para que seja coerente com a Missão institucional, é importante que a Linha selecionada esteja associada com um determinado Objetivo Estratégico da escola. Desta forma, fica garantida a continuidade entre as definições estratégicas da instituição e as ações que serão planejadas para o médio e longo prazo.

As Linhas de Ação definem as perspectivas ou modos de ação pelos quais a escola abordará aqueles aspectos da sua gestão que precisam de um grau importante de melhoria. Dado que, dificilmente um problema complexo pode ser resolvido através de uma única via de ação, é normal que diante da mesma Pergunta Crítica seja formulado um conjunto de Linhas de Ação, cujo número dependerá das características da situação e das possibilidades e recursos presentes na escola.

Pelo exposto acima, por exemplo, se o processo de diagnóstico determinou que os pais e responsáveis têm um alto grau de insatisfação com os mecanismos pelos quais a instituição os informa das atividades que são realizadas na escola, algumas Linhas de Ação possíveis para abordar essa situação seriam **“Programação de Atividades”** (melhoramento da planificação das atividades, para assim poder avisar com tempo aos pais e responsáveis); **“Website”** (criação ou melhoramento do site institucional e atualização dos correios eletrônicos para informar o calendário de atividades); **“Levantamento de Interesses”** (realização de uma enquete para os pais e responsáveis para conhecer as atividades que lhes interessam de maneira especial, com o objetivo de poder avisar aos integrantes da comunidade de

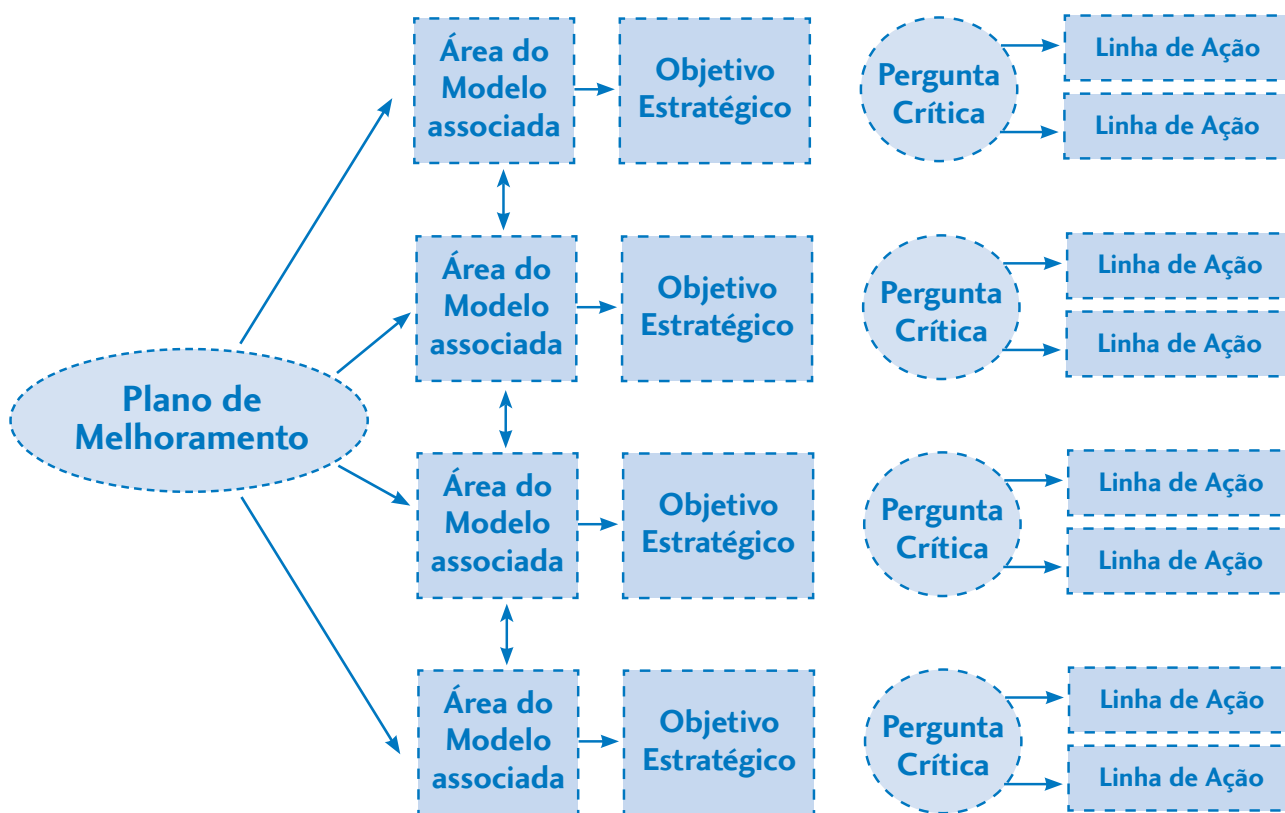
acordo com seus interesses particulares); “Diário Mural” (criação ou melhoramento do Diário Mural da instituição, com nomeação de responsáveis); etc.

A Ficha 6 - Atividade 4 do Caderno de Apoio explica o procedimento para a Formulação das Linhas de Ação.

Fase 4: Formulação do Plano de Melhoramento da Gestão Escolar.

A formulação do Plano de Melhoramento é o momento da sistematização do trabalho de análise que foi desenvolvido para determinar as Perguntas Críticas e as Linhas de Ação que serão abordadas para melhorar a gestão na instituição. Ao mesmo tempo, constitui a forma básica para divulgar a decisão com relação aos meios com os quais pretendemos obter os resultados necessários para melhorar a gestão.

Na formulação do plano consideraremos as seguintes etapas:



• Definição das Atividades

Quando as Linhas de Ação forem definidas – “como que-remos conseguir o melhoramento” – é necessário decidir o que faremos. As atividades são as tarefas que devem ser realizadas em cada Linha de Ação, num período especificado, e com certos recursos previamente determinados. É importante lembrar que toda atividade deve gerar um produto ou resultado.

Para que uma atividade consiga os resultados esperados, deve estar ajustada aos recursos humanos, administrativos, técnicos e financeiros disponíveis ou possíveis de serem obtidos pela escola. É desejável também que a Atividade seja estabelecida de forma participativa, produto de um acordo.

As Linhas de Ação e a eleição de atividades constituem a base para realizar um plano. Porém, sozinhas elas são insuficientes. É necessário determinar os critérios dos êxitos das Linhas de Ação, além de definir quem, com quais recursos e quando devem ser realizadas as Atividades. Também é fundamental identificar os Indicadores de Desempenho e a forma como será controlada a qualidade da execução e os resultados das atividades.

Quando as Atividades já estão definidas, o Comitê de Melhoramento deve estimar os prazos ou tempo de execução previsto para cada Atividade (data de início e encerramento) e as pessoas ou unidades que serão os responsáveis por sua realização.

• Previsão dos prazos de execução

O tempo de execução deve ser determinado considerando:

- O tempo total disponível para executar as atividades.
- O tempo mínimo necessário para o desenvolvimento das atividades, supondo que os recursos estejam totalmente disponíveis.
- Uma porcentagem adicional desse tempo como “folga”, ou seja, como tempo que permite ajustar os prazos, pre-

viendo atrasos ou diversas dificuldades para a execução das tarefas e atividades.

- Um tempo “pessimista”, que inclui uma estimativa de todas as eventualidades que possam prejudicar a execução das atividades.

O tempo de execução será aquele localizado entre o tempo “otimista” e o “pessimista”, ou seja, aquele prazo que permita executar as tarefas prevenindo algumas dificuldades. Uma maneira de fazer uma previsão realista é averiguando quanto tempo outras pessoas ou equipes levaram para executar atividades similares.

• A elaboração de Indicadores de Desempenho e Metas (níveis mínimos de qualidade)

Aqui começa a etapa mais delicada do trabalho, já que abordar a formulação dos Indicadores de Desempenho e os níveis mínimos de qualidade implica definir as ferramentas de avaliação que permitirão à escola medir a sua eficácia e revisar o nível de êxito das Linhas de Ação propostas.

Por “Indicador de Desempenho” entendemos um critério consensual, através do qual é operacionalizada uma Linha de Ação para determinar se esta foi alcançada. Funciona como uma variável que informa (junto com outros indicadores) sobre o correspondente estado ou situação de êxito. Deste modo, o indicador responde à pergunta “o que conseguimos com o esforço organizacional realizado”?

O indicador, como operacionalização de uma atividade ou processo, serve para:

- (a) descrever (ou seja, obter informação) e
- (b) valorar (apreciar os efeitos ou os resultados de uma ação).

Para cada Linha de Ação, a equipe de elaboração deve construir um ou mais indicadores que atestem o seu êxito. Se a operação que o indicador explicita não ocorreu na prática, não podemos declarar como bem sucedida a linha de ação.

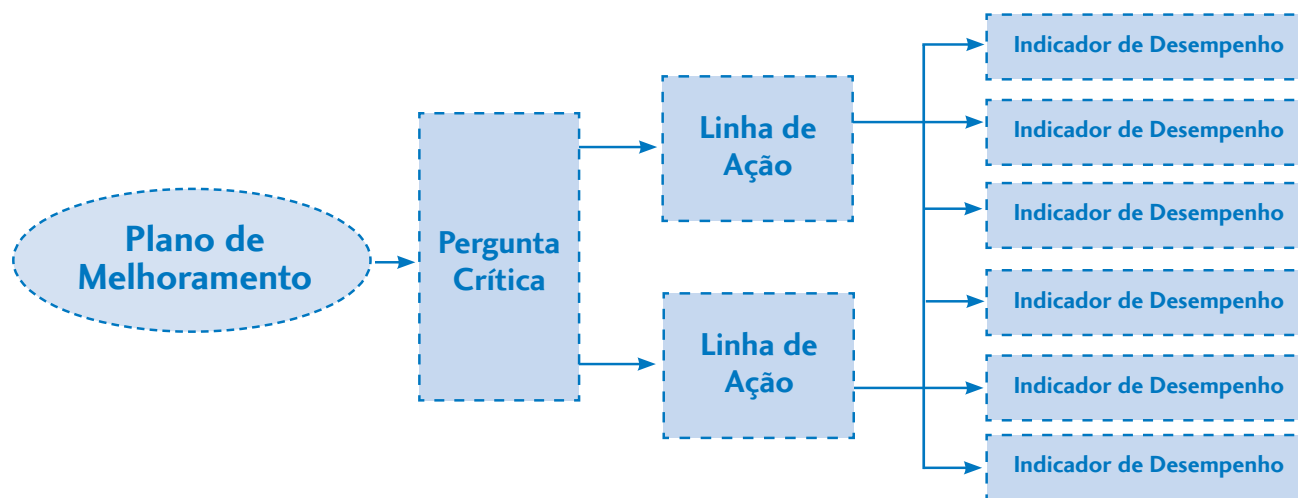
A quantidade de Indicadores que são estabelecidos para cada um dos Objetivos ou Linhas de Ação, em cada área estabelecida, depende da própria natureza da linha com a qual estamos trabalhando. Linhas de Ação mais complexas – que envolvem um número maior de processos, mais complicados, ou um grande número de tarefas – em geral deveriam conter mais Indicadores do que as Linhas de Ação mais simples.

Por outro lado, se as ações desenvolvidas pela escola cumprirem com os requisitos propostos por todos os Indicadores, mas fora dos prazos estabelecidos no Planejamento, também não é possível falar de Linha de Ação cumprida. Somente respeitando os prazos e cumprindo com os reque-

cimentos dos Indicadores, podemos dizer que uma Linha de Ação foi cumprida. Resta agora indicar o nível que esperamos atingir na aplicação de cada uma. Essa é a tarefa dos níveis mínimos de qualidade ou meta esperada. No caso do Plano de Melhoramento da Gestão Escolar, tais metas devem ser projetadas para os próximos três anos e conseqüentemente (no Plano Anual) expressadas para períodos anuais consecutivos (ano 1, ano 2 e ano 3).

A figura a seguir mostra o desdobramento dos Indicadores de Desempenho, a partir de cada Linha de Ação das áreas críticas de gestão do Plano de Melhoramento.

Desdobramento de Indicadores de Desempenho a partir de Linhas de Ação.



A Meta (“nível mínimo de qualidade”), por sua vez, é definida como o tipo de resultado esperado que expressa o êxito mínimo para um indicador, permitindo realizar um juízo sobre a qualidade conseguida. Neste sentido responde à pergunta de como conseguimos (qualidade) aquilo que foi realizado ou está sendo realizado através do desdobramento do esforço organizacional?.

• Identificação dos Responsáveis

Quando as Linhas de Ação, atividades, tarefas e prazos forem definidos, é indispensável designar a pessoa responsável por organizar e realizar tais tarefas. Em alguns casos, as pessoas responsáveis estarão individualizadas de antemão; em outras ocasiões, só teremos o seu perfil, pelo que recomendamos tomar nota de algumas características gerais que sejam necessárias.

É preciso nomear responsáveis pela Linha de Ação e pelas tarefas. Para isto, é fundamental que a previsão de recursos humanos seja rigorosa pois, caso contrário, corremos o risco de determinar responsabilidades a quem não está em condições de assumi-las, seja por falta de capacidade ou de disponibilidade.

• Alocação de Recursos e Custos

Quando falamos de “recursos”, em geral distinguimos três categorias:

- Recursos humanos.
- Recursos físicos ou materiais.
- Recursos financeiros.

Em todos os casos, trata-se de insumos ou elementos necessários para a realização das tarefas ou a geração de algum produto ou serviço.

Os recursos humanos geralmente são calculados por unidade de tempo/pessoa. Por exemplo, um assessor externo - 2 meses/pessoa; dois monitores de recreação - três horas semanais/pessoa. No caso de um estabelecimento escolar, se refere às pessoas que participam nele, sem importar seu nível hierárquico ou sua tarefa. Exemplos: diretor, docente, assistente administrativo.

Os recursos materiais são calculados por unidade de material; por exemplo, um retroprojector, cinco resmas de papel para xerox, uma escrivaninha.

Os custos são calculados em Real ou outra unidade monetária e mencionam o dinheiro requerido para enfrentar os diversos compromissos que uma escola assume para desenvolver a Linha de Ação.

• O Controle da Execução e os Resultados.

A função de controle corresponde às tarefas periódicas orientadas tanto para medir como avaliar e corrigir o que é realizado, com a finalidade de cumprir aquilo que foi planejado. Primeiro devemos incluir os indicadores de controle

no Plano de Melhoramento; depois, quando o plano estiver em andamento, devemos comparar o que está sendo realizado com os indicadores previamente estabelecidos; se existirem diferenças entre os Indicadores de Desempenho e o andamento real do plano, devemos fazer os ajustes necessários para poder cumprir com aquilo que foi planejado.

O controle tem três objetivos básicos:

1. Estabelecer o grau em que as tarefas e as atividades são executadas nos prazos indicados no Plano.
2. Determinar se os resultados das atividades são os esperados, ou seja, se possuem a soma (em termos de cobertura e custos) e a qualidade (nível de êxito) planejadas.
3. Detectar deficiências e inconsistências e corrigir ou planejar novamente, assim que oportuno.

É imprescindível incorporar o desenho do controle no mesmo plano. Este deve incluir as maneiras para se obter a informação quantitativa e qualitativa sobre os insumos, os processos, os resultados e o contexto no qual o plano está sendo executado, que são necessários para estimar o seu nível de desempenho.

Os passos fundamentais são:

- a) Construção de indicadores quantitativos e qualitativos.
- b) Definição da informação básica para construir e monitorar o plano.
- c) Definição da periodicidade do controle (marcos).
- d) Seleção de fontes e técnicas para a monitoração de indicadores.
- e) Identificação das pessoas que participarão no controle (responsáveis de registrar, processar, analisar e interpretar a informação; responsáveis por utilizar e tomar as decisões com a informação).

A Ficha 7 do Caderno de Apoio facilita a identificação de Atividades adequadas para cada Linha de Ação. Quan-

do a escola tiver formulado seu Plano de Melhoramento deve levar em consideração alguns aspectos relacionados com o processo da sua aplicação e avaliação posterior.

• **Comunicação do Plano de Melhoramento**

O desenho do Plano de Melhoramento deve incluir também a sua estratégia de comunicação. Em outras palavras, deve definir como serão divulgadas, para a comunidade escolar, as ações e seus responsáveis, os recursos que serão empregados e a finalidade proposta pelo plano. Isso é relevante porque, por uma parte, a comunidade escolar tem o direito de saber o que está sendo feito e o que é obtido com os recursos do estabelecimento e, por outra, ela pode favorecer a consecução dos objetivos, quando estes respondem às suas necessidades e expectativas, potencializando assim a participação colaborativa na consecução das Metas.

• **Adequação do Plano de Melhoramento ao Plano Anual.**

Sugerimos que o Plano Anual siga a mesma estrutura do Plano de Melhoramento da Gestão Escolar (elaborado para

três anos), mas que considere os tempos correspondentes a cada ano.

Com relação aos conteúdos, o Plano Anual geralmente tem os mesmos componentes que um Plano de Melhoramento e costuma organizar-se seguindo a estrutura de unidades e departamentos da instituição; por sua vez, o Plano de Melhoramento da Gestão Escolar é organizado em linhas de ação que pretendem impactar áreas-chave da gestão institucional.

Quando identificamos quem assume a responsabilidade pelas diversas Linhas de Ação dentro da instituição, devemos incluir estas pessoas, as atividades e demais componentes do Plano de Melhoramento da Gestão Escolar no Plano Anual.

APÊNDICE 1

DESCRITORES DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR DE QUALIDADE

Área 1: Orientação para os alunos, suas famílias e a comunidade.

Esta área se refere à maneira como a escola conhece os seus usuários, suas expectativas e seus níveis de satisfação. Analisa a forma como a escola promove e organiza a participação dos alunos, das famílias e da comunidade na gestão escolar.

1.1. A escola utiliza procedimentos sistemáticos para conhecer os pais e responsáveis.

1.2. A escola utiliza a informação dos pais e responsáveis no planejamento institucional.

1.3. Dispõe de sistemas e procedimentos que permitam conhecer o grau de satisfação dos pais e responsáveis.

1.4. A escola dispõe de políticas e mecanismos para a participação dos pais e responsáveis.

1.5. A escola utiliza sistematicamente procedimentos para conhecer os alunos.

1.6. A escola utiliza a informação que recolhe dos seus alunos no planejamento institucional.

1.7. Dispõe de sistemas e procedimentos que permitam conhecer o grau de satisfação dos alunos com a instituição.

1.8. A escola dispõe de políticas e mecanismos para a participação dos alunos.

1.9. Existem políticas e procedimentos sistemáticos utilizados pela instituição para conhecer as necessidades da comunidade (externa) e gerar espaços de contato e/ou trabalho com ela.

Área 2: Liderança da Direção.

Esta área aborda a forma como a Direção orienta e conduz - através de sistemas e procedimentos institucionalizados - a gestão da planificação de processos (pedagógico-curriculares, administrativos e financeiros) e dos resultados institucionais, associados aos objetivos e metas organizacionais.

Também inclui a aplicação de mecanismos de participação da comunidade na missão e metas institucionais.

Aborda a forma como a Direção conduz a gestão em direção à satisfação dos usuários, à resolução dos conflitos e ao aumento do desempenho organizacional, em função de um melhoramento contínuo dos processos e resultados.

Também considera a forma como a Direção lidera e mantém os sistemas de comunicação com todos os atores da escola e com a comunidade à qual pertence.

Considera a forma como a Direção presta contas e assume a responsabilidade pública pelos resultados da escola.

2.1 A Direção estimula, compromete e mobiliza os integrantes da instituição, com um foco centralizado no aspecto pedagógico e nas altas expectativas para a consecução de metas e resultados.

2.2. A Direção promove uma cultura com visão compartilhada, transparência de propósitos e cooperação docente.

2.3. A Direção promove uma cultura baseada na retroalimentação formativa, no aproveitamento do tempo e no uso de incentivos.

2.4. A Direção desenha o plano anual da organização escolar, em concordância com o PEI no âmbito administrativo, pedagógico e financeiro.

2.5. Existem procedimentos estabelecidos pela Direção da escola que permitem aos diferentes grupos conhecer e agir coerentemente com a missão institucional contida no Projeto Educativo.

2.6. Existem procedimentos e instâncias de coordenação, supervisão e avaliação, exercidos pela Direção, que garantem a qualidade dos processos pedagógicos.

2.7. A Direção desenvolve ações efetivas de comunicação com o mantenedor, para facilitar a adequada gestão do estabelecimento.

2.8. A Direção do estabelecimento utiliza os resultados dos processos de avaliação institucional e individual em oportunidades para a aprendizagem organizacional.

2.9. A Direção se preocupa com o clima organizacional promovendo ações de melhora e resolvendo oportuna e adequadamente as situações que afetam a convivência entre os docentes, o pessoal da escola, os pais e os alunos.

2.10. Existem instâncias de trabalho e comunicação efetiva entre o mantenedor e a Direção para formular, supervisionar e avaliar as diretrizes, com a finalidade de garantir a qualidade dos processos de gestão administrativa e financeira.

2.11. A Direção desenvolve ações efetivas de comunicação com os docentes, alunos, pais e responsáveis.

2.12. Existem sistemas e procedimentos através dos quais a Direção e a equipe de coordenação mede e se responsabiliza pelos resultados institucionais.

2.13. A Direção determina metas individuais para cada um dos profissionais da instituição, de acordo com o Plano Anual.

2.14. A Direção avalia as metas individuais com instrumentos e procedimentos conhecidos por toda a comunidade educativa.

2.15. Existem sistemas de prestação de contas anuais, realizadas pela direção do estabelecimento aos diversos grupos da comunidade escolar, para informar os resultados de aprendizagem e das outras áreas do Plano Anual.

Área 3.- Gestão das Competências Profissionais.

Esta área considera a existência de perfis de competências para a gestão dos processos de seleção, capacitação, avaliação de desempenho, promoção e desvinculação dos profissionais da instituição.

Também considera a existência e funcionamento de sistemas institucionalizados para o desenvolvimento e acompanhamento dos aspectos próprios da liderança pedagógica do docente, o domínio de conteúdos disciplinares, pedagógicos, de recursos didáticos e o trabalho em equipe.

3.1. A escola conta com um perfil de competências por ciclos, segmentos e/ou especialidade, dependendo do que for preciso, orientado à consecução de aprendizagens e alinhado com o PEI.

3.2 Na escola são utilizados os perfis de competência para a contratação e socialização dos docentes, de acordo com o que requer o Projeto Educativo Institucional.

3.3. Os programas de capacitação e formação profissional são desenhados e executados com base na existência de procedimentos que consideram as necessidades e as competências que os docentes devem desenvolver, em função dos objetivos e planos da escola.

3.4. Existem sistemas de acompanhamento e avaliação do pessoal docente, em função do perfil de competências definido pela instituição.

3.5 Existem e são conhecidos sistemas de incentivos para o desempenho dos docentes, associados à consecução de metas, às boas práticas docentes, aos resultados escolares e/ou à inovação curricular.

3.6 A escola conta com um sistema que faz acompanhamento dos docentes, na dimensão da sua liderança pedagógica, em aspectos como o conhecimento da sua disciplina e respectiva metodologia de ensino; o conhecimento e apoio aos alunos e suas famílias; e a promoção de altas expectativas de sucesso nos alunos.

3.7. A escola conta com um sistema que faz acompanhamento dos docentes para desenvolver a capacidade de integrar equipes de trabalho, colaborar com seus pares, em função da otimização e o melhoramento da qualidade do trabalho pessoal e coletivo.

3.8. A escola conta com um sistema que fornece informação sobre o grau de competência dos docentes em relação com os conteúdos das disciplinas, no nível, segmento e/ou matéria que leciona.

3.9. A escola conta com um sistema que fornece informação sobre o grau de competência dos docentes em relação com as técnicas pedagógicas e uso de recursos didáticos, no nível, segmento e/ou matéria que leciona.

3.10. A instituição conta com sistemas e procedimentos de desligamento do pessoal, de acordo com seus resultados nos processos de acompanhamento e avaliação.

Área 4.- Planejamento.

Refere-se aos sistemas e procedimentos utilizados pela escola para abordar os processos de Planejamento Institucional, que considera o Projeto Educativo Institucional, os Objetivos Estratégicos (no âmbito da Direção, da Gestão Pedagógico-Curricular, Administrativa e Financeira) e o Plano Anual. Inclui o desenho do acompanhamento e a avaliação dos processos e resultados daquilo que foi planejado.

4.1. Existe um PEI que contém explicitamente as definições fundamentais da organização, que serve de orientação e princípio articulador da gestão institucional e é coerente com a normativa oficial.

4.2. Existem procedimentos para comunicar, sociabilizar e conseguir apoio e identificação dos integrantes da comunidade educativa com o PEI da escola.

4.3. Existem sistemas e procedimentos institucionalizados para formular os objetivos estratégicos e metas institucionais nos três âmbitos da gestão institucional: pedagógico, administrativo e financeiro.

4.4. Existem sistemas e procedimentos institucionalizados para a revisão e atualização periódica do PEI e dos Objetivos Estratégicos.

4.5. Existem sistemas e procedimentos institucionalizados para a formulação do Plano Anual, em função do PEI e dos Objetivos Estratégicos.

4.6. Existe um Plano Anual que aborda os desafios institucionais no âmbito da gestão pedagógico-curricular (oferta curricular), que é coerente com o PEI, os objetivos estratégicos, as metas institucionais e os resultados da avaliação do ano anterior.

4.7. Existe um Plano Anual que aborda os desafios institucionais no âmbito da gestão administrativa, que é coerente com o PEI, os objetivos estratégicos, as metas institucionais e os resultados da avaliação do ano anterior.

4.8. Existe um Plano Anual que aborda os desafios institucionais no âmbito da gestão financeira (investimentos, manutenção, infra-estrutura, projetos pedagógicos, etc.) que é coerente com o PEI, os objetivos estratégicos, as metas institucionais e os resultados da avaliação do ano anterior.

4.9. Existe uma programação, incluída no Plano Anual, que considera a aplicação de procedimentos de avaliação externa (diferente das aplicadas pelos docentes) dos níveis de aprendizagem de cada aluno e curso.

4.10. Existem processos formalizados e conhecidos para supervisionar o cumprimento do Plano Anual e modificá-lo, se for necessário, diante de situações emergentes e/ou não contempladas.

4.11. Existem instrumentos que permitem avaliar o nível de avanço de cada uma das metas do Plano Anual.

Área 5.- Gestão de Processos.

Esta área aborda o desenvolvimento sistemático dos processos institucionais no âmbito curricular e pedagógico, administrativo e financeiro. A Dimensão Curricular- Pedagógica, refere-se aos procedimentos e mecanismos que garantem a adequação e melhoramento da oferta curricular, sua adequada programação, aplicação, acompanhamento e avaliação na aula, garantindo a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dos alunos. Incorpora elementos de inovação e os projetos desenvolvidos em favor das aprendizagens. A Dimensão Administrativa refere-se à instalação dos procedimentos de apoio à gestão educativa. A Dimensão Financeira inclui os controles orçamentários, sistemas de aquisições, obtenção e designação de recursos para projetos institucionais, etc.

5.1. Existem sistemas e procedimentos que garantam a comunicação e socialização da oferta curricular para os alunos, pais e professores da escola.

5.2. Existem mecanismos que garantam a aplicação da oferta curricular e do programa de estudos na sala de aula e nas diversas atividades da escola.

5.3. Aplicam-se sistemas e procedimentos que promovam a adequada articulação curricular entre níveis e ciclos de ensino.

5.4. Utilizam-se os procedimentos estabelecidos para avaliar o avanço dos processos pedagógico-curriculares, relacionados com o cumprimento dos Objetivos Estratégicos e o Plano Anual.

5.5. Aplicam-se sistemas de assessoria e supervisão docente que permitam realizar uma avaliação das práticas de ensino na aula, visando o seu melhoramento.

5.6. Existem procedimentos de acompanhamento do corpo docente e são oferecidos incentivos em função das metas apresentadas e dos resultados obtidos em sala de aula.

5.7. Existem instâncias e mecanismos para que os professores analisem e avaliem as práticas de ensino em sala de aula, visando o seu melhoramento.

5.8. Aplicam-se sistemas e mecanismos de avaliação externa para determinar os níveis de aprendizagem de cada aluno e curso.

5.9. Aplicam-se sistemas de acompanhamento dos alunos, tanto no plano da aprendizagem acadêmica, como na área de desenvolvimento pessoal e social, com a finalidade de atender as diferenças individuais.

5.10. A escola aplica mecanismos de participação e comunicação para que os pais e os alunos estejam permanentemente informados sobre a evolução do desempenho escolar de cada estudante, e também são oferecidas as informações para fazer com que esses resultados sejam compreensíveis.

5.11. Existem mecanismos e procedimentos que garantam a informação, solicitação e uso oportuno dos recursos bibliográficos, didáticos, de informática e audiovisuais, pelos professores e alunos.

5.12. Existe e funciona um Regulamento Interno de convivência escolar, conhecido por toda a comunidade, que é cumprido e regula o funcionamento e a convivência da instituição inteira.

5.13. Existem e são conhecidos pela comunidade, os papéis e funções do pessoal de acordo com um organograma atualizado da instituição.

5.14. Existe e funciona um Regulamento de Normas de Segurança e Higiene conhecido por toda a comunidade, que é cumprido e regula o funcionamento destes aspectos na instituição.

5.15. Aplicam-se sistemas de avaliação de desempenho do pessoal, que garantam o cumprimento das metas individuais e o plano institucional.

5.16. Aplica-se um plano de formação de pessoal que permita a cada profissional melhorar ou adquirir as competências profissionais necessárias para o seu ótimo desempenho.

5.17. Aplicam-se mecanismos de demissão, cujos procedimentos sejam conhecidos e informados, através de uma avaliação de desempenho formalizada pela instituição.

5.18. Existe um sistema de elaboração do orçamento anual que considera os Objetivos Estratégicos, o Plano Anual e a informação extraída dos resultados obtidos pela instituição.

5.19. Existe e funciona um sistema de controle orçamentário que disciplina o uso dos recursos da escola de acordo com o que foi aprovado no Orçamento Anual.

5.20. Existem procedimentos para administrar recursos para projetos de inovação pedagógico-curricular, em função do melhoramento da qualidade da aprendizagem dos alunos.

5.21. Existem e funcionam sistemas que controlam o uso dos recursos designados para o âmbito pedagógico-curricular.

5.22. Existem sistemas de manutenção periódica da infra-estrutura e das instalações da escola, como também um registro sistemático do uso e aproveitamento dos espaços utilizados e da infra-estrutura.

Área 6.- Gestão de Resultados.

Refere-se à operação de um sistema e procedimentos de medição e avaliação do desempenho da organização, em todos os seus níveis e âmbitos no curto, médio e longo prazo, em função dos objetivos apresentados pelo sistema educativo, o PEI, os Objetivos Estratégicos e as Metas estabelecidas pela instituição.

Inclui a análise dos resultados nos âmbitos de gestão pedagógico-curricular, administrativo e financeiro, com a finalidade de se tomar decisões para a gestão e melhoramento do desempenho organizacional.

6.1. Utilizam-se sistemas de análise e avaliação das Metas incluídas no Plano Anual, que são consideradas nas tomadas de decisões para o melhoramento institucional.

6.2. São utilizados sistemas de informação e análise de resultados (no ano em curso e históricos) com relação ao nível esperado de aprendizagem dos alunos, por nível, ciclo, segmento e/ou matéria e considera-se para as tomadas de decisões para o melhoramento institucional.

6.3. Utilizam-se sistemas de análise dos resultados acadêmicos obtidos no ano na comparação com os de anos anteriores e com as escolas similares, a fim de serem considerados no processo de tomadas de decisões para o melhoramento institucional.

6.4. Existem procedimentos sistemáticos para avaliar o grau de coerência entre os programas de estudo existentes, as metas apresentadas e os resultados obtidos.

6.5. Utilizam-se sistemas de medição da satisfação de todos os usuários com relação aos resultados da aprendizagem dos alunos.

6.6. Utilizam-se sistemas de informação e análise de resultados da eficiência interna da escola (custo-benefício).

6.7. Funcionam sistemas de análise para medir resultados não acadêmicos obtidos pelos alunos, (tais como participação em feiras, concursos, atividades esportivas ou outras) no período respectivo, em referência às estatísticas históricas e as metas anuais estabelecidas.

6.8. Utiliza-se um sistema para medir a satisfação da direção, professores e mantenedores, com relação à consecução das Metas consideradas no Plano Anual.

6.9. Utilizam-se sistemas de análise dos resultados nos processos de gestão de competências profissionais nas suas etapas de seleção, capacitação, formação e avaliação do desempenho e são considerados no processo de tomada de decisões.

6.10. Utilizam-se sistemas e procedimentos institucionalizados para avaliar a efetividade da planificação no âmbito administrativo, considerando os resultados e metas institucionais.

6.11. Aplicam-se sistemas e procedimentos para avaliar as metas financeiras institucionais, considerando a eficiência, custos e cobertura.

6.12. Aplicam-se sistemas para avaliar os resultados do plano de manutenção e uso dos espaços físicos e infra-estrutura da instituição.

