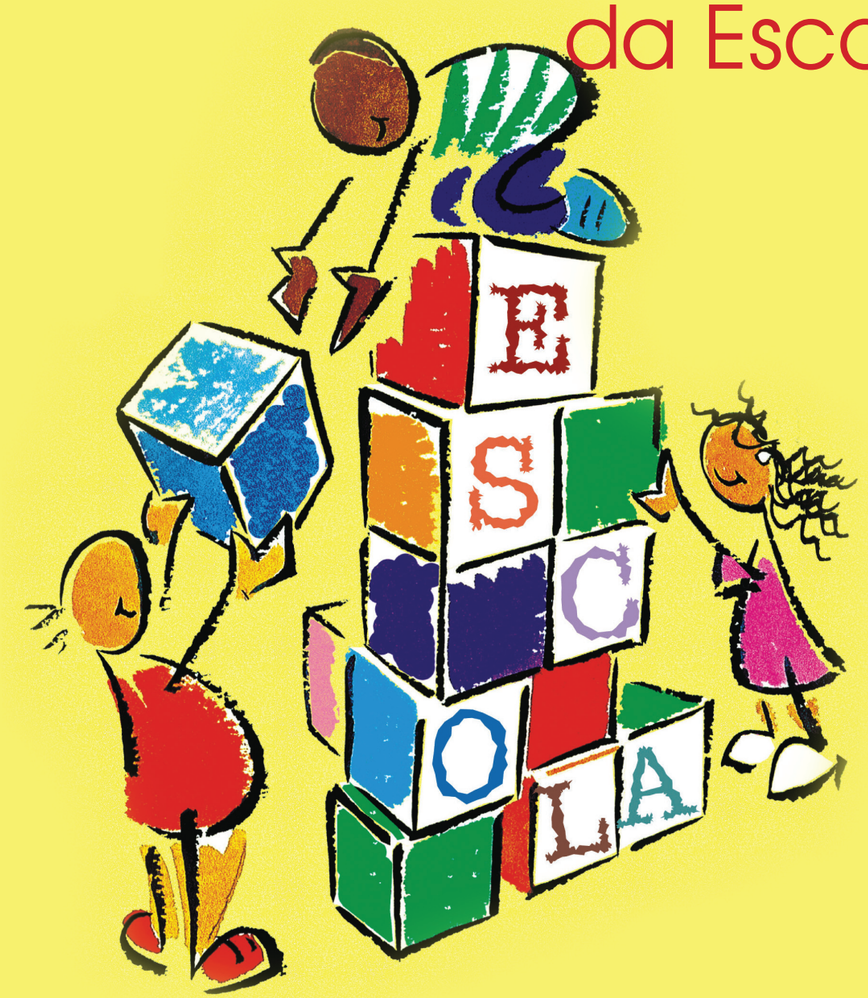
FNDE
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

Ministério da Educação

BRASIL
UM PAÍS DE TODOS
GOVERNO FEDERAL

Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola



Brasília 2006

CapaMontada.indd 1
21/3/2007 18:57:08

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação
Fernando Haddad

Secretário-Executivo
José Henrique Paim Fernandes

Presidente do Fundo Nacional da Educação - FNDE
Daniel Silva Balaban

CapaMontada.indd 2 21/3/2007 18:57:29

Ministério da Educação
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Diretoria de Assistência a Programas Especiais
Fundo de Fortalecimento da Escola

Como elaborar o PLANO DE DESENVOLVIMENTO da Escola

Aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz

Brasília
2006

CAP 01 A4.indd 1 16/3/2007 07:41:59

1ª edição - fevereiro de 1998
2ª edição - 1999

2006. MEC/FNDE/DIPRO/FUNDESCOLA
Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida desde que citada a fonte.

Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola; aumentando o desempenho da escola por meio do planejamento eficaz. 3ª ed. Brasília: FUNDESCOLA/DIPRO/FNDE/MEC, 2006.

198 p.

1. Gestão escolar 2. Escola pública - planos 3. Desenvolvimento escolar. I. Título II. MEC/FNDE/DIPRO/FUNDESCOLA.

Fundescola/DIPRO/FNDE/MEC

Via N1 Leste - Pavilhão das Metas
70.150-900 - Brasília - DF
Telefone (61) 32125908; Fax: (61) 32125910
Página na Internet: www.fnde.gov.br

Esta obra foi editada para atender aos objetivos do Programa Fundescola/DIPRO/FNDE, em conformidade com o Acordo de Empréstimo n. 7122/BR com o Banco Mundial, no âmbito do Projeto BRA/00/27 do PNUD e do Projeto BRA 914/1111 da Unesco.

Nota à 3ª edição

Nesta terceira edição, além de a Apresentação ter sido inteiramente reformulada, aqui e ali a redação foi alterada para esclarecer alguns pontos de mais difícil entendimento para os leitores, na edição anterior. Os Instrumentos de auto-avaliação (Instrumentos 1, 2 e 3), anteriormente chamados de Questionários 1, 2 e 3, e o documento que os sintetiza (Síntese da Auto-Avaliação) foram modificados para tornar seu uso mais fácil, prático e efetivo. Em particular, no Instrumento 2 (ou Questionário 2), os chamados "fatores de eficácia", até então em número de seis, passaram a se denominar "critérios de eficácia", tendo sido acrescentado um novo critério, o sétimo, de "Resultados". Essa modificação permitirá à escola trabalhar com mais foco e precisão nos resultados que precisa alcançar para melhor atender alunos, equipe, pais e comunidade. Os exemplos foram revistos e outros novos foram adicionados, valendo-se da experiência das escolas que vêm utilizando o material nestes últimos anos.

Brasília, 2006.

Apresentação

A maioria dos governos está comprometida com a melhoria de seus sistemas educacionais. A atenção ao crescimento e expansão dos sistemas educacionais vem sendo complementada e até mesmo substituída pela crescente preocupação com a qualidade do processo educativo e pelo controle de seus resultados. Um traço distintivo da abordagem adotada há cerca de duas décadas é o movimento em direção a uma situação em que as escolas são estimuladas e mesmo exigidas a tomar para si a responsabilidade do seu próprio desenvolvimento. A ênfase no autodesenvolvimento é conseqüência da tendência registrada em muitos países de descentralizar a responsabilidade pela implementação das reformas educacionais. O principal mecanismo tem sido o de deslocar em maior ou menor grau a governança do sistema educacional das autoridades centrais para as escolas. As correntes conhecidas como escola eficaz, melhoria da escola e gestão baseada na escola são expressões dessa tendência[1].

São inúmeros os estudos e pesquisas que têm buscado estabelecer os fatores que promovem a efetividade dos sistemas educacionais e a relação entre os diferentes agentes que atuam nessa promoção[2]. Embora a literatura seja cada vez mais abundante e tenha focalizado a atenção principalmente no funcionamento da escola em sua atividade de melhor educar os alunos, os resultados ainda permanecem não conclusivos. A única certeza é que grande parte dos esforços de reforma visando à promoção da efetividade dos sistemas educacionais têm sido insuficiente para promover significativas melhorias no nível do desempenho dos alunos. Três razões são geralmente apontadas:

- as reformas focalizam as variáveis erradas, não privilegiando o ensino e a aprendizagem;
- ainda que o foco no ensino e na aprendizagem seja essencial, é insuficiente se não levar em conta os aspectos organizacionais com os quais interagem;
- a maioria das reformas não adota uma perspectiva sistêmica, tanto quanto à

[1] Antônio Carlos da R. Xavier (2003). *Criação e Fortalecimento da Capacidade Institucional dos Sistemas Educacionais*. Brasília, DF.

[2] Ver, entre outros, David Hopkins (2001), *School Improvement for Real*, London and New York: Routledge Falmer; Jaap Scheerens (2000), *Improving School Effectiveness,* Paris: IIPE/UNESCO; Ibtsam Abu-Duhou (1999), *School Based Management*, Paris: IIPE/UNESCO; Mercedes Muñoz-Repiso *et alii* (1999), *La Mejora de la Eficacia Escolar: Un Estudio de Casos, España:* Ministério de Educación, Cultura y Desporte.

CAP 01 A4.indd 5 16/3/2007 07:42:02

abrangência (coerência global do arcabouço estratégico e político), quanto à profundidade (clareza e coerência nos diferentes níveis do sistema).

Em todos os países, há um conjunto de questões relativas à organização geral do sistema educacional que incide diretamente sobre a implementação de programas que visam melhorar o funcionamento das escolas, tais como a avaliação do sistema e das escolas, os agentes externos de mudança ou as iniciativas institucionais para melhorar as escolas. No Brasil, essas ações provêm principalmente do Governo Federal e dos governos locais e revestem-se de particular importância para o adequado funcionamento das escolas. Isso porque, como em outros países, a responsabilidade de as escolas implementarem programas ou projetos pressupõe uma forte estrutura de suporte. Em outras palavras, é necessário o estabelecimento de uma infra-estrutura de implementação para proporcionar efetivo suporte às escolas. Nesse sentido, um dos pontos mais essenciais diz respeito à necessidade de as políticas educacionais incorporarem alguns elementos, tais como:

- tornar disponível às escolas estratégias que as orientem na consecução dos objetivos identificados, focalizando o ensino-aprendizagem e reconhecendo a heterogeneidade de desempenho existente entre escolas;
- adotar políticas que realmente funcionem, isto é, políticas testadas e aprovadas e com potencial de escala;
- assegurar fundos para elevar a capacidade do sistema.

Um dos maiores problemas enfrentados é a ausência de consistência inter e intrapolíticas nos diferentes níveis do sistema. O alinhamento teria que ser tanto horizontal quanto vertical, integrando as políticas e os vários níveis do sistema. A coordenação horizontal implicaria um alinhamento para suportar estratégias e objetivos voltados para a aprendizagem. A coordenação vertical significaria que salas de aula, escolas e agências receberiam mensagens e informações consistentes sobre o que é necessário para o sucesso.

A criação e o fortalecimento da capacidade institucional das escolas e outras agências são um dos fatores identificados a partir da teoria, resultados de pesquisa e da prática, visando estabelecer as condições para uma efetiva melhoria dos resultados do sistema educacional[3]. Ela é tão importante quanto a existência de uma política educacional coerente. Mesmo quando os elementos-chave da criação e fortalecimento da capacidade institucional local estão presentes, em geral não estão bem conectados uns

[3] Ver Xavier, *opus cit.*, e Hopkins, *opus cit*. Consultar também Antônio Carlos da R. Xavier e Robert Verhine (2004). The Bahia Education Project: a Case Study, Washington: World Bank

CAP 01 A4.indd 6 16/3/2007 07:42:02

aos outros ou não fazem parte de uma agenda explícita de criação e fortalecimento da capacidade. Não apenas as escolas, mas também as agências de suporte local, necessitam ser apoiadas e aprender como implementar e utilizar efetivamente as políticas e práticas propostas. Construir capacidade e gerenciar a mudança para obter melhores resultados requer habilidades que a maioria dos administradores educacionais somente agora começa a desenvolver de maneira mais sistemática e profissional. Pensar em formas organizacionais apropriadas pode ter efeitos poderosos em construir a capacidade para mudar as agências, criando condições para que mudanças positivas ocorram e se tornem institucionalizadas.

No caso brasileiro, apesar dos esforços empreendidos nos últimos anos, ainda não se conseguiu estruturar um sistema educacional eficiente, eficaz, de qualidade. É ineficiente porque o custo de obtenção da educação é elevado; é ineficaz porque os resultados de aprendizagem obtidos são insatisfatórios; e é de baixa qualidade porque os beneficiários do sistema não são satisfeitos em suas necessidades e expectativas. Entretanto, acompanhando a tendência mundial, nos últimos anos algumas iniciativas têm sido realizadas[4] para reverter esse quadro. Em todas as iniciativas, é constante a preocupação em conferir racionalidade ao funcionamento do sistema, em focar os esforços na aprendizagem dos alunos, em melhorar a qualidade da gestão do sistema e em estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação dos resultados. Ponto comum aos esforços é a escola enquanto *locus* do ensino-aprendizagem e a necessidade de fortalecer sua capacidade de funcionar e ensinar. Em outras palavras, reconhece-se que sem uma escola de qualidade não pode haver ensino de qualidade.

Por escola de qualidade entende-se a que desenvolve relações interpessoais que conduzem a atitudes e expectativas positivas em relação aos alunos; que coloca o aluno como foco de suas preocupações; que dispõe de recursos humanos com formação e motivação adequadas e com material escolar e didático necessário; que conta com instalações em quantidade e em condições adequadas de funcionamento; que tem assegurada a participação dos pais no acompanhamento do desempenho dos filhos e na avaliação da escola. Além disso, uma escola de qualidade é aquela que constrói um clima escolar que favorece o processo de ensino-aprendizagem e que define e organiza processos que conduzem ao alcance de seus objetivos. A reunião dessas características se traduzirá em bom desempenho dos alunos.

[4] Como, por exemplo, o Fundescola, programa conjunto MEC/BIRD, voltado à melhoria do ensino fundamental das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, especialmente em sua implementação entre os anos de 1998 e 2002. Ver também os programas "Escola Campeã", do Instituto Ayrton Sena, bem como as formas educacionais dos Estados de Minas Gerais e Acre, mencionando apenas algumas iniciativas.

CAP 01 A4.indd 7 16/3/2007 07:42:02

Diferentes estudos e pesquisas apontam que nas escolas de qualidade[5]:

- o diretor exerce forte liderança: trabalha em direção aos objetivos definidos para a escola, desenvolve uma visão estratégica, é dedicado, enérgico e assume funções pedagógicas;
- a maior parte do tempo do aluno é gasta com atividades de aprendizagem: o calendário escolar e as práticas do dia-a-dia de toda a equipe escolar ajudam a criança a despender o máximo de seu tempo na escola em atividades de aprendizagem;
- a escola dispõe de padrões de aprendizagem: os padrões estão bem definidos e articulados por série ou ciclo e a escola sabe como atingi-los;
- a escola dispõe de mecanismos e instrumentos de avaliação efetivos: o monitoramento e a avaliação das práticas educativas utilizadas em sala de aula pelos professores fazem parte da rotina diária da escola;
- há controle freqüente e efetivo do progresso do aluno: diretor e professores verificam sistematicamente se ele está aprendendo e utilizam essa informação para tornar as práticas educativas mais efetivas;
- programas especiais são cuidadosamente organizados: a escola contempla ações voltadas para as crianças com problemas de aprendizagem e outras dificuldades, compatibilizando essas ações com outras da escola.
- a presença do aluno na escola é estimulada e tomada também como responsabilidade da escola: a equipe escolar adota medidas que combatem a ausência, o abandono e a evasão escolar;
- a equipe escolar tem forte expectativa positiva quanto à aprendizagem dos alunos: o diretor e os professores acreditam que seus alunos podem aprender e trabalham nesse sentido;
- a escola dispõe de objetivos e metas claros, compartilhados pela equipe escolar: toda a equipe está voltada para a realização dos objetivos e metas prioritários da escola;
- a escola é atrativa e segura: o pessoal técnico e administrativo cria uma atmosfera na escola que seja de ordem, de seriedade, de segurança;
- os pais participam das atividades desenvolvidas pela escola: acompanham e sugerem atividades que enriqueçam o conteúdo e a melhoria da escola como um todo.

Abraçar a idéia de que uma escola de qualidade possa ser gerenciada como vem sendo ao longo do tempo, burocraticamente e sem utilizar técnicas de gerenciamento

[5] Além das obras citadas na nota 2, consultar, entre outros, Marzano, R. J. (2000), *a New Era of Scool Reform: Going where the Research Takes Us*. Aurora, CO: McRel, e o trabalho de Maria Eugênia Ferrão e Christiano Fernandes (2003), *O Efeito-Escola e a Mudança - Dá pra mudar? Evidências da Investigação Brasileira* in revista Eletrónica Iberoamenricana sobre Calidad y Cambio em Educación, Vol. I, Nº 1.

CAP 01 A4.indd 8 16/3/2007 07:42:02

modernas, funcionando a partir de um conjunto de normas e procedimentos definidos fora de seus domínios, equivale a condená-la antecipadamente ao fracasso. A criação de colegiados ou conselhos escolares, mecanismos de transferência de recursos diretamente para as escolas, a escolha de diretores comprometidos com o sucesso da escola e dos alunos, seja por eleição, ou por seleção, ou por ambas, e a adoção de mecanismos de auto-avaliação, avaliação externa e responsabilização abrem espaço para as escolas se organizarem e se estruturarem, redefinirem seus valores, sua visão, sua missão, seus objetivos estratégicos, seus processos, suas relações. Somente assim a escola terá autonomia e poder de decisão ampliados, construídos não de fora para dentro e sim a partir do trabalho coletivo, mediante processos criativos, gerados e gerenciados no interior da própria escola. Para as escolas, essas medidas representam um novo desafio, uma oportunidade para rever suas relações com alunos, famílias, comunidade e mesmo com as agências reguladoras, como a Secretaria de Educação.

Mas, a construção de escolas de qualidade não pode prescindir de procedimentos e instrumentos de gerenciamento eficazes, devendo ser administrada como uma organização viva e solidária em seus objetivos, voltada para o atendimento das necessidades e expectativas de seus alunos, pais, comunidade e sociedade. Em resumo, deve estar preparada para entregar serviços de qualidade.

Vale lembrar que a escola como organização é um sistema, um conjunto organizado de partes interdependentes que se relacionam em busca de objetivos comuns. Como sistema, cada componente – currículo, pessoal, material escolar e didático, instalações etc. – contribui para o bom funcionamento do outro. Isso significa que os componentes presentes na organização escolar devem ser tratados de forma integrada, pois unidades desconexas não conseguem alavancar os objetivos esperados. A escola como organização terá sucesso quando conseguir administrar seus componentes e recursos de modo a fazer certo as coisas (eficiência); fazer as coisas certas (eficácia); fazer certo as coisas certas (efetividade) e garantir igualdade de condições para todos (eqüidade). A escola para ser administrada como uma organização, como um sistema, precisa planejar, organizar-se, ter uma forte liderança e o controle das ações, dos processos e dos diferentes recursos que podem viabilizá-la.

Portanto, torna-se cada vez mais evidente que não mais há lugar para uma escola sem condições adequadas de organização e funcionamento, sem espaço para definição e organização de seus processos. Não mais há lugar para uma escola sem identidade e sem compromisso com os alunos e com a sociedade, para uma escola sem valores, sem

CAP 01 A4.indd 9 16/3/2007 07:42:02

visão de futuro, sem missão e objetivos claros, sem estratégias de ação, sem metas de desempenho. A nova escola assume que a qualidade é construída de maneira decisiva no seu interior, por seus integrantes, e assume um compromisso claro e inequívoco de desempenho superior junto à comunidade a que serve.

Mudar o paradigma de funcionamento das escolas passou a ser a nova agenda dos sistemas educacionais. São mudanças que devem se traduzir no compromisso irrevogável da escola com a eficiência, a eficácia e a qualidade, com a disposição de se avaliar e de ser avaliada, de identificar onde se encontram e quais são os principais problemas, quais as estratégias para superar as situações indesejadas e a disposição de prestar contas de sua atuação e de seus resultados. Essas mudanças estão longe de serem obtidas no curto prazo, mas é inegável que um conjunto de medidas pode e deve ser tomado para se reverter o quadro de ineficiência e de baixa qualidade do ensino. Dentre essas medidas, é de fundamental importância a que diz respeito à melhoria da gestão das escolas e das agências que a regulam.

Neste ponto, deve estar claro que as escolas públicas fazem parte de um sistema que tem como principal mantenedor as Secretarias de Educação. Estas devem se estruturar para proporcionar às escolas condições adequadas de funcionamento. Cabe às Secretarias, por exemplo, estabelecer padrões educacionais de desempenho que mostrem o que o aluno deve saber ao concluir cada série ou ciclo; desenvolver um sistema de avaliação que permita avaliar a implantação desses padrões; desenvolver mecanismos que permitam às escolas ter mais autonomia e responsabilidade pelos serviços que prestam; fortalecer os profissionais do magistério, capacitando-os e proporcionando-lhes condições adequadas de trabalho; e desenvolver medidas que promovam a eqüidade.

Em particular, o processo de planejamento da escola, como mecanismo de fortalecimento de sua autonomia, deve ser conduzido pela equipe escolar, a partir de sua realidade, fundamentado em fatos e dados e com foco na aprendizagem dos alunos. É um processo que implica a auto-avaliação da escola, a definição de sua visão estratégica e a elaboração de seu plano, documento que registra aonde chegar, como chegar, quando chegar e com que recursos.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) vem ao encontro dessa necessidade, dotando a escola de um poderoso e moderno instrumento de planejamento. O processo de elaboração do PDE é um primeiro passo que sinaliza que a escola deixou de ser burocrática, meramente cumpridora de normas. Sinaliza, também, que ela busca

CAP 01 A4.indd 10 16/3/2007 07:42:02

nova identidade, novo dinamismo, novo compromisso, que está próxima e a serviço dos alunos, dos pais e da comunidade, que está disposta a prestar contas de sua atuação.

A elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola representa para a escola um momento de análise de seu desempenho, ou seja, de seus processos, de seus resultados, de suas relações internas e externas, de seus valores, de suas condições de funcionamento. A partir dessa análise ela se projeta, define aonde quer chegar, que estratégias adotar para alcançar seus objetivos e a que custo, que processos desenvolver, quem estará envolvido em cada etapa e como e a quem se prestará conta do que está sendo feito.

Ponto freqüentemente mal entendido é a relação entre PDE e proposta pedagógica. O PDE não é um substituto da proposta pedagógica e com ela não se confunde. O PDE vê a escola como um todo em sua perspectiva estratégica, não apenas em sua dimensão pedagógica. É uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a definir suas prioridades estratégicas, a converter as prioridades em metas educacionais e outras concretas, a decidir o que fazer para alcançar as metas de aprendizagem e outras estabelecidas, a medir se os resultados foram atingidos e a avaliar o próprio desempenho. O PDE, como ferramenta gerencial, não substitui o pedagógico e sim o complementa. Não indica o método pedagógico a ser adotado, mas sinaliza se este está falhando.

O presente manual, Como elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola, nesta terceira edição, a exemplo das anteriores, foi concebido para ser prático, efetivo e de fácil leitura. Tem por objetivo auxiliar a equipe escolar na tarefa de transformação de suas escolas em escolas eficazes, de qualidade. Constitui um guia para que a escola se auto-avalie e estabeleça o patamar de desempenho que pretende alcançar em um determinado prazo, mediante um conjunto de objetivos estratégicos, metas e planos de ação, com responsabilidades, prazos e custos definidos. É, assim, um guia para as ações estratégicas da escola.

Além desta Apresentação, o manual está estruturado em cinco capítulos e um anexo. O primeiro apresenta uma visão geral do processo de elaboração do PDE: a quem se destina, como o manual deve ser utilizado, o que é o PDE, qual a sua estrutura, quais suas etapas de elaboração e quem o elabora e implementa. O objetivo desse primeiro capítulo é situar a equipe escolar no contexto do PDE. Do capítulo segundo ao quinto, orienta-se a escola no desenvolvimento das cinco etapas de elaboração do PDE: a) preparação, b) análise situacional, c) definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico, d) execução e e) monitoramento e avaliação. Finalmente, o anexo reúne o

CAP 01 A4.indd 11 16/3/2007 07:42:03

conjunto de formulários que compõem o documento PDE e que deverão ser apresentados após todo o processo de analisar e repensar a escola. Contém informações sobre a visão estratégica e o plano de suporte estratégico da escola, além do detalhamento dos planos de ação que viabilizarão as metas, com definição de responsabilidades.

Atualmente, cerca de dez mil escolas públicas das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste do Brasil utilizam o manual do PDE e o conteúdo desta terceira edição reflete a experiência e a contribuição das equipes de muitas dessas escolas.

CAP 01 A4.indd 12 16/3/2007 07:42:03

Sumário

Apresentação 5

Capítulo 1

Visão geral do processo de elaboração do PDE 15

A quem se destina este manual 17

Como usar este manual 19

O que é o PDE 20

Estrutura do PDE 22

Etapas da elaboração e implementação do PDE 23

Quem elabora e implementa o PDE 27

Capítulo 2

ETAPA 1 - Preparação do PDE 31

Preparando-se para o PDE 33

Capítulo 3

ETAPA 2 - Análise Situacional 37

Efetuando a análise situacional da escola 39

Coleta de Dados 39

Análise de Dados 44

Instrumento 1 – Perfil e Funcionamento da Escola 49

Ficha-resumo 1 : Funcionamento da Escola 69

Instrumento 2 – Análise dos Critérios de Eficácia Escolar 73

Ficha-resumo 2 – Análise dos Critérios de Eficácia Escolar 98

Instrumento 3 – Avaliação Estratégica da Escola 101

Ficha-resumo 3 – Avaliação Estratégica da Escola 109

Síntese da Auto-Avaliação 117

CAP 01 A4.indd 13 16/3/2007 07:42:04

Capítulo 4

ETAPA 3 - Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico 123
Definindo a visão estratégica e o plano de suporte estratégico 125
Visão Estratégica 130
Valores 133
Visão de Futuro 137
Missão 141
Objetivos Estratégicos 145
Plano de Suporte Estratégico 150
- Estratégias 151
- Metas 154
- Plano de ação 162

Capítulo 5

ETAPAS 4 e 5 - Execução, Monitoramento e Avaliação 169
Monitoramento e Avaliação 171

Anexo

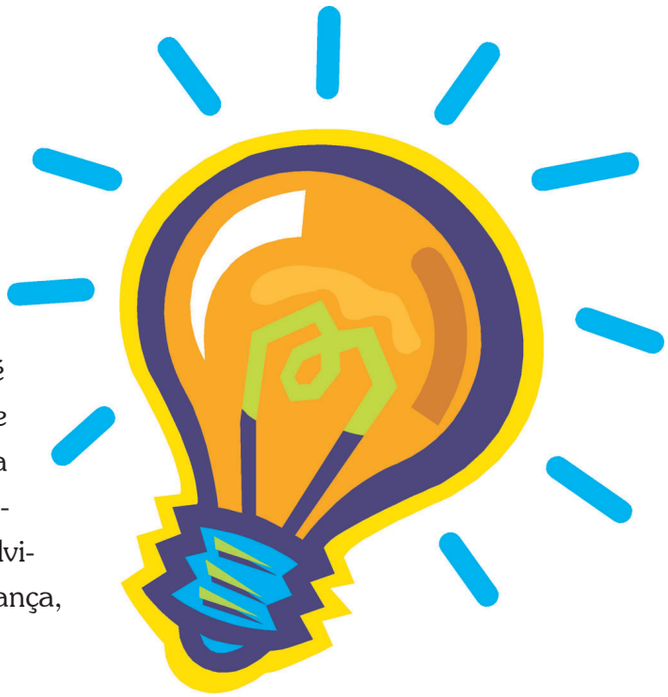
Formulário 1- Identificação e Caracterização da Escola e dos Responsáveis pela Elaboração do PDE 188
Formulário 2 - Síntese da Auto-Avaliação 189
Ficha-resumo 1 - Perfil e Funcionamento da Escola 189
Ficha-resumo 2 - Critérios de Eficácia Escolar 192
Ficha-resumo 3 - Avaliação Estratégica da Escola 195
Ficha-resumo 4 - Problemas X Critérios de Eficácia Escolar 196
Formulário 3 - Visão Estratégica 199
Formulário 4 - Objetivos Estratégicos, Estratégias e Metas 200
Formulário 5 – Plano de Suporte Estratégico – Plano de Ação 201

CAP 01 A4.indd 14 16/3/2007 07:42:04

Capítulo 1

Visão Geral do PROCESSO DE ELABORAÇÃO do PDE

A quem se destina este manual



Este manual é destinado aos profissionais da educação da escola, principalmente às pessoas que exercem função de liderança (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador, secretário).

Por que a ênfase na liderança? Porque é ela que conduzirá o processo de elaboração e implementação do PDE e porque o sucesso da escola depende em grande parte de uma liderança competente. Sem o compromisso, o envolvimento e o suporte explícito e enérgico da liderança, não há como elaborar e implementar o PDE.

Os líderes têm a capacidade de produzir mudanças positivas nos indivíduos e nas organizações. Um dos requisitos mais fundamentais para o sucesso da escola é o de contar com uma liderança cujo comportamento é guiado por imperativos éticos e morais e cuja atuação é exercida com a concorrência simultânea de conhecimento técnico, habilidades e atitudes apropriadas. Cabe aos líderes criar um senso de propósito no local de trabalho para que as pessoas fiquem motivadas a dar o melhor de si; manter as pessoas informadas e envolvidas, mostrando como elas fazem parte e são importantes no quadro mais amplo da escola; promover a comunicação e o desenvolvimento das pessoas para que cada indivíduo possa fazer o melhor no seu trabalho; delegar responsabilidades e autoridade para que as pessoas não apenas façam o que lhes é dito para fazer, mas tomem iniciativas e busquem constantemente fazer melhor o seu trabalho.

CAP 01 A4.indd 17 16/3/2007 07:42:06

Para ser efetiva, a liderança na escola deve estar fundamentada num processo democrático em que os líderes compartilham decisões com professores, alunos, pais e comunidade, visando atingir um nível superior de desempenho da escola.

Assim, espera-se que os líderes possuam:

- conhecimento e habilidades de liderança, tomada de decisão, planejamento, comunicação e avaliação;
- conhecimento técnico e capacidade de trabalhar em equipe com professores, demais colaboradores e comunidade;
- habilidade em promover mudanças e construir uma visão compartilhada por todos.

CAP 01 A4.indd 18 16/3/2007 07:42:06

Como usar este manual

Para a elaboração do PDE, é fundamental o correto entendimento das instruções abaixo. É importante que os membros da equipe de liderança da escola estudem e discutam o material, até que cada parte do manual esteja bem compreendida por todos. O diretor da escola deve certificar-se de que o conteúdo do manual é perfeitamente compreendido pela liderança, principalmente o que se refere às diferentes etapas da elaboração do PDE (capítulos dois a cinco).

A equipe de liderança deve adotar a seguinte sistemática de trabalho:

1. Ler atentamente todo o material, para ter uma visão geral do processo de elaboração do PDE.

2. Estudar e dominar o conteúdo de cada etapa (capítulos dois a cinco) à medida que for progredindo o processo de elaboração do PDE.

3. Planejar as ações de cada etapa:
- qual é o objetivo da etapa?
- como atingir esse objetivo?

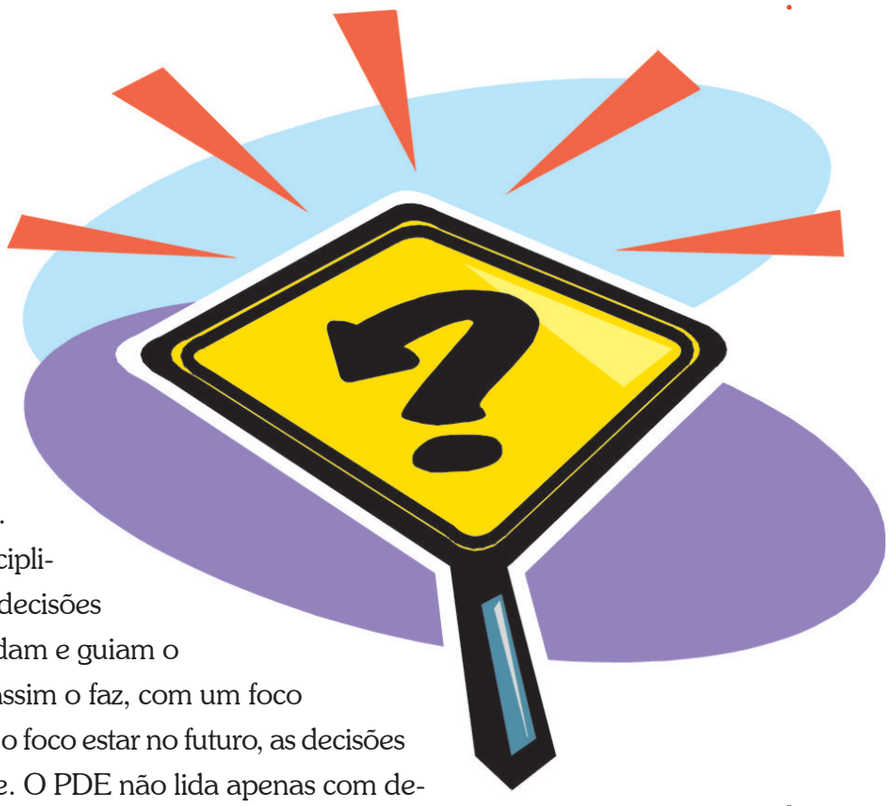
4. Analisar se as pessoas que irão executar as ações de cada etapa têm o conhecimento necessário. Não tendo, capacitá-las.

5. Coletar dados e informações sobre o que está sendo feito e verificar se tudo está saindo como o previsto.

6. Se algo não estiver saindo como o previsto, analisar o problema e adotar medidas para solucioná-lo.

CAP 01 A4.indd 19 16/3/2007 07:42:09

O que é o PDE



O PDE é uma ferramenta gerencial utilizada com o propósito de auxiliar a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe esteja trabalhando para atingir os mesmos objetivos, avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guiam o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. Entretanto, apesar de o foco estar no futuro, as decisões devem ser tomadas no presente. O PDE não lida apenas com decisões futuras e sim, principalmente, com o futuro das decisões que são tomadas cotidianamente na escola. Não é uma tentativa de eliminar todos os riscos, mas de abordá-los e administrá-los de maneira eficiente e eficaz.

O PDE pode ser considerado, assim, como um processo de planejamento estratégico que a escola desenvolve para a melhoria da qualidade do ensino. É elaborado de modo participativo com a comunidade escolar (equipe escolar, pais de alunos e outras partes interessadas). Define o que é a escola, o que ela pretende fazer, aonde ela pretende chegar, de que maneira e com quais recursos. É um processo coordenado pela liderança da escola para o alcance de uma situação desejada, de uma maneira mais eficiente e eficaz, com a melhor concentração de esforços e de recursos.

CAP 01 A4.indd 20 16/3/2007 07:42:09

No PDE, a escola analisa o seu desempenho, seus processos, suas relações internas e externas, seus valores, sua missão, suas condições de funcionamento e seus resultados. A partir dessa análise, projeta o seu futuro, define aonde quer chegar, que estratégias adotará para alcançar seus objetivos, que processos desenvolverá, quem estará envolvido em cada processo e qual o perfil de saída de seus alunos.

CAP 01 A4.indd 21 16/3/2007 07:42:09

Estrutura do PDE

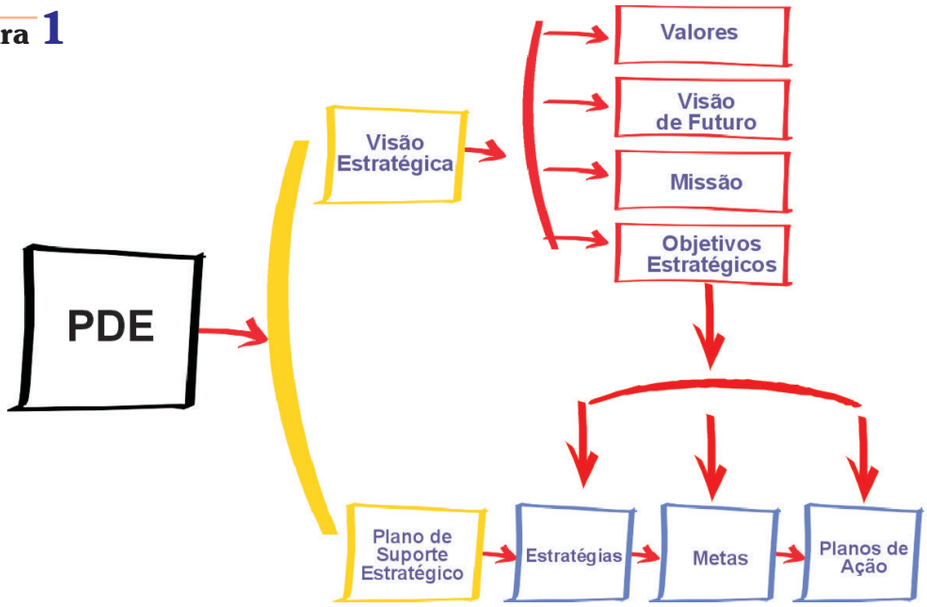
O PDE está estruturado em duas partes: visão estratégica e plano de suporte estratégico.

Na visão estratégica, a escola identifica os valores que defende; a sua visão de futuro, ou o perfil de sucesso que deseja alcançar no futuro; sua missão, que constitui a sua razão de ser; e seus objetivos estratégicos, isto é, os grandes alvos a serem alcançados num período de dois a cinco anos.

No plano de suporte estratégico a escola define, a partir de seus objetivos estratégicos, o conjunto de estratégias, metas e planos de ação que transformarão a visão estratégica em realidade.

A Figura 1 mostra uma representação gráfica do PDE, cujos componentes serão analisados em detalhes nos capítulos dois a cinco.

Figura 1

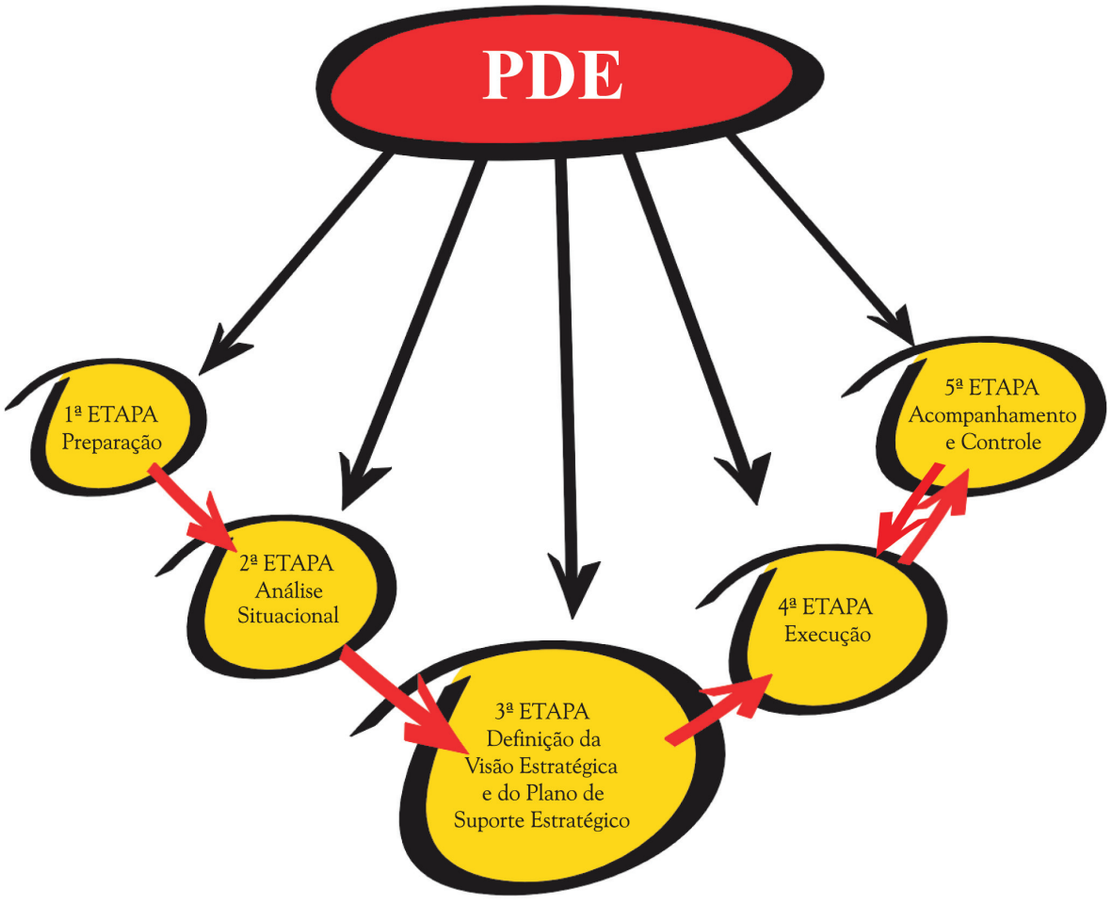


CAP 01 A4.indd 22 16/3/2007 07:42:12

Etapas da Elaboração e Implementação do PDE

Da preparação à implementação, o PDE desdobra-se em cinco etapas, conforme Figura 2, a seguir:

Figura 2



CAP 01 A4.indd 23 16/3/2007 07:42:14

1. Preparação: etapa em que a escola se organiza para a elaboração do PDE, define os passos a serem seguidos, identifica as responsabilidades, promove o estudo do manual e divulga o processo a toda a comunidade escolar.

2. Auto-avaliação (análise situacional ou diagnóstico): etapa em que é efetuado levantamento sistemático de dados e informações sobre a qualidade da escola em seus diferentes aspectos. Nesta etapa, a escola reflete sobre o significado desses dados e informações para obter uma melhor compreensão do que está sendo feito e do que deve ser feito para melhorar o seu desempenho. A auto-avaliação é condição indispensável para que a escola possa elaborar sua visão estratégica e seu plano de suporte estratégico.

3. Definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico: etapa de elaboração da visão estratégica (valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos da escola) e do plano de suporte estratégico (estratégias, metas e planos de ação), para a implementação dos objetivos estratégicos.

4. Execução: etapa em que os planos de ação estabelecidos pela escola são implementados.

5. Monitoramento e avaliação: etapa de verificação da execução dos planos de ação, dos resultados alcançados e de adoção de medidas corretivas, quando necessário.

O quadro a seguir apresenta um resumo das ações a serem executadas, com uma sugestão do tempo requerido, ao longo das cinco etapas do processo de elaboração do PDE. Os prazos apresentados são apenas sugestões e devem ser dimensionados de acordo com as condições objetivas de cada escola.

Nos capítulos seguintes (dois a cinco), cada uma dessas etapas será analisada com maior detalhe.

CAP 01 A4.indd 24 16/3/2007 07:42:14

Nº	O QUE (Ação)	QUEM (Responsável)	QUANDO (Prazo)
	Etapa de Preparação		
1.	Constituir o Grupo de Sistematização	Diretor	1ª semana
2.	Indicar o coordenador do PDE	Diretor	1ª semana
3.	Estudar o **manual** do PDE	Diretor	1ª semana
4.	Esclarecer à comunidade escolar sobre o PDE e o processo de elaboração	Diretor	1ª semana
	Etapa de Auto-avaliação		
5.	Efetuar o levantamento do perfil e funcionamento da escola (Instrumento 1) e preencher a Ficha-resumo 1	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
6.	Efetuar a análise dos critérios de eficácia escolar (Instrumento 2) e preencher a Ficha-resumo 2	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
7.	Proceder à avaliação estratégica da escola (Instrumento 3), junto aos membros do Grupo de Sistematização, e preencher a Ficha-resumo 3	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
8.	Elaborar o documento "Síntese da Auto-Avaliação"	Coordenador do PDE	4ª semana
	Etapa da Definição da Visão Estratégica e do Plano de Suporte Estratégico		
9.	Realizar a primeira reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Minuta) para a elaboração da primeira versão do PDE	Diretor	5ª semana
10.	Realizar a 1ª rodada das reuniões de apoio	Líderes de objetivos	5ª, 6ª e 7 ª semanas
11.	Realizar a segunda reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Consenso), agregando as sugestões dos grupos de apoio	Diretor	8ª semana
12.	Realizar a 2ª rodada das reuniões de apoio	Líderes de objetivos	9ª semana
13.	Realizar a terceira reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Comprometimento) para a elaboração da versão final do PDE	Diretor	10ª semana
14.	Apresentar o PDE para a comunidade escolar e colegiado	Diretor	11ª, 12ª semanas

CAP 01 A4.indd 25 16/3/2007 07:42:14

	Etapas da Execução e de Monitoramento e Avaliação		
15.	Executar o PDE	Todos	A partir da 12ª semana e ao longo do período de execução do PDE
16.	Monitorar e avaliar a execução do PDE	Coordenador do PDE	A partir da 12ª semana e ao longo do período de execução do PDE
17.	Elaborar relatórios e divulgar resultados do PDE	Diretor	Ao longo do período de execução do PDE

CAP 01 A4.indd 26 16/3/2007 07:42:14

Quem elabora e implementa o PDE

Todo o processo de elaboração e implementação do PDE é coordenado pela liderança da escola, que tem no diretor(a) seu representante máximo. A comunidade escolar participa da sua elaboração, mas isso não significa que todos devam participar de tudo. Embora todos possam e devam opinar, é importante e necessário criar uma estrutura que garanta a elaboração e a implementação do PDE de maneira organizada e eficaz. A estrutura sugerida neste manual compõe-se dos seguintes elementos:

a) Grupo de Sistematização do PDE: equipe composta pela liderança formal da escola (diretor, vice-diretor, coordenador pedagógico, orientador, secretário). É aconselhável que o grupo conte também com representantes dos professores. Esse grupo é liderado pelo diretor da escola, deve conter naturalmente poucos membros e a sua composição ideal vai depender da estrutura da escola. Em escolas que têm mais de um turno, por exemplo, todos os turnos devem estar representados. Não é indispensável que o grupo conte com representantes externos (pais de alunos, por exemplo), que se farão representar no Comitê Estratégico (ver a seguir).

b) Comitê Estratégico: composto pelo Grupo de Sistematização e pelo Colegiado Escolar (quando existe), é a instância máxima para o acompanhamento e controle da execução do PDE. Quando não há o Colegiado Escolar, o Comitê deve incluir, além dos membros do Grupo de Sistematização, representantes dos pais, dos professores e dos alunos.

c) Coordenador do PDE: membro do Grupo de Sistematização, indicado pelo diretor da escola, com aprovação do Grupo de Sistematização. Responde diretamente ao diretor e tem por função secretariar o Grupo de Sistematização e coordenar as ações

CAP 01 A4.indd 27 16/3/2007 07:42:16

que devem ser tomadas para a elaboração, a execução, o monitoramento e a avaliação do PDE. Um candidato natural ao cargo de coordenador do PDE é, geralmente, o coordenador pedagógico da escola.

d) Líderes de Objetivos Estratégicos: pessoas indicadas pelo diretor, em acordo com o Grupo de Sistematização, para coordenar as atividades relacionadas a cada objetivo estratégico definido no PDE. Haverá tantos líderes quantos forem os objetivos estratégicos que a escola pretende alcançar.

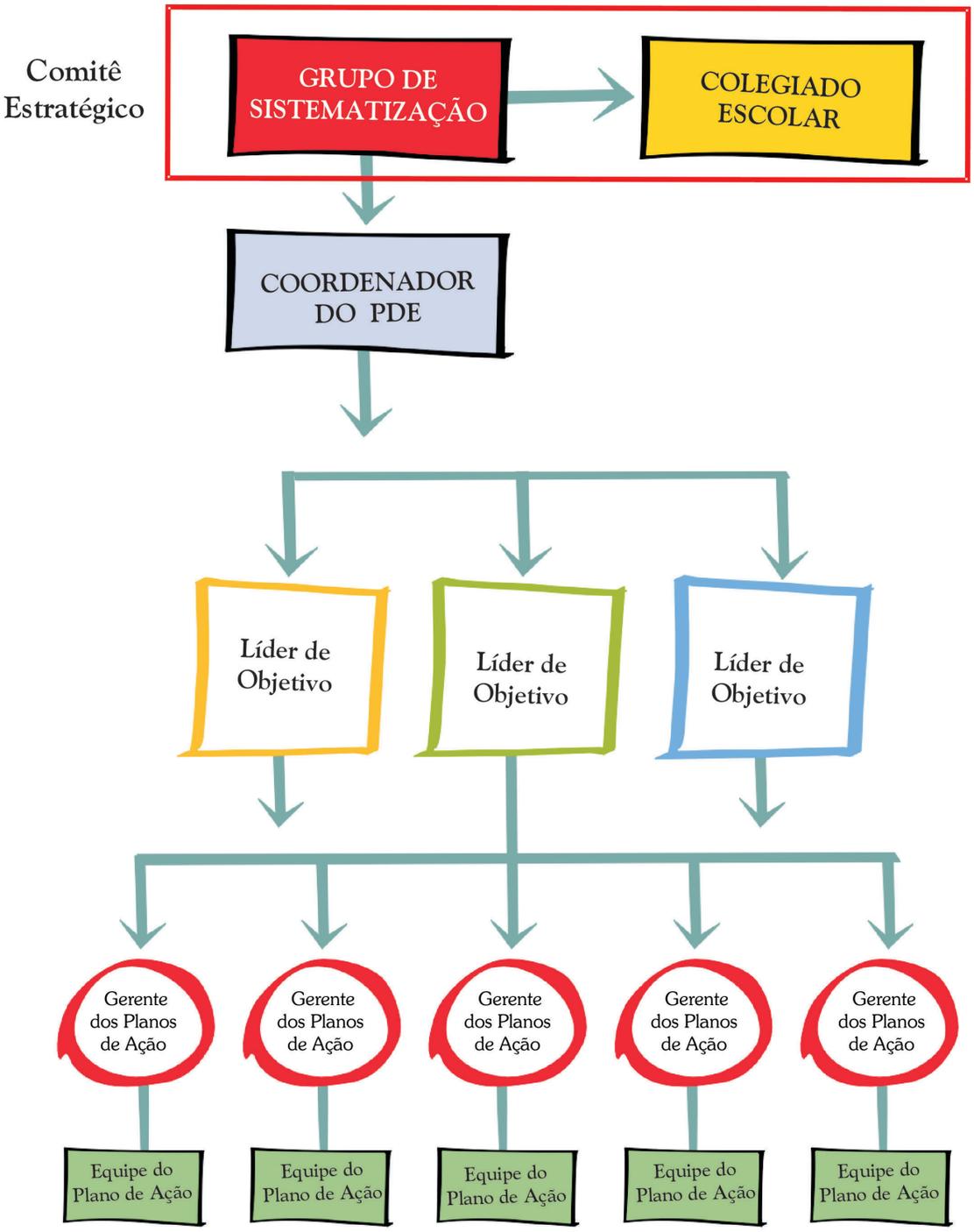
e) Gerentes dos Planos de Ação: pessoas indicadas pelos líderes de objetivos, com aprovação do Grupo de Sistematização, para gerenciar a execução dos planos de ação que o PDE estabelecer. Cada objetivo estratégico pode abrigar várias metas, e a cada meta está associado um plano de ação (planos concebidos para o desenvolvimento das metas). Haverá tantos gerentes quantas forem as metas (e seus respectivos planos de ação) do PDE que a escola desenvolver.

f) Equipes dos Planos de Ação: equipes associadas a cada meta/plano de ação, composta por pessoas indicadas pelos gerentes dos planos de ação, em acordo com os líderes de objetivos, para atuar na meta/plano de ação correspondente. O número e o perfil dos membros de cada equipe variam de acordo com a necessidade do trabalho a ser executado. As pessoas indicadas para fazerem parte da equipe de um dado plano de ação devem ser aquelas que estão diretamente ligadas ao problema a ser solucionado e que têm capacidade técnica para tanto.

A Figura 3 representa esquematicamente a estrutura para a elaboração e implementação do PDE.

CAP 01 A4.indd 28 16/3/2007 07:42:16

Figura 3



CAP 01 A4.indd 29 16/3/2007 07:42:19

Capítulo 2

Etapa 1

PREPARAÇÃO

do PDE

c_031_122.indd 32 16/3/2007 07:40:52

Etapa 1

Preparando-se para o PDE

O que é

A etapa de preparação é aquela em que a escola se organiza para o processo de elaboração do PDE. Nessa etapa, a escola faz todos os preparativos para que a elaboração do PDE ocorra a contento.

Preparar-se para elaborar o PDE é tão importante quanto as demais etapas e deve ser encarado com muita seriedade. A insuficiente preparação quase certamente comprometerá o desenvolvimento dos trabalhos e implicará retrabalho futuro, dificultando o alcance dos resultados.

Nessa etapa:

a) constitui-se o Grupo de Sistematização;
b) indica-se o coordenador do PDE;
c) estuda-se o manual;
d) esclarece-se à comunidade escolar sobre as ações que serão desencadeadas para a elaboração do PDE.

Como fazer

Para iniciar o processo de elaboração deve-se constituir o Grupo de Sistematização e indicar o coordenador do PDE.

O diretor convoca uma reunião com a liderança da escola, explica o que se pretende fazer e a importância do que será feito. Constitui, então, o Grupo de Sistematização e, em acordo com o grupo, indica o coordenador do PDE. O grupo e o coordenador devem ser indicados, formalmente, em reunião com registro em ata.

c_031_122.indd 33 16/3/2007 07:40:54

Em seguida, é estabelecida uma estratégia para o estudo conjunto do manual do PDE. É importante que os membros do grupo tenham visão global de todo o processo de elaboração do PDE. Essa visão, produto de uma leitura cuidadosa de todo o manual, será fundamental para a elaboração adequada do PDE e para o esclarecimento da comunidade escolar.

Finalmente, a comunidade deve ser informada sobre o processo da elaboração do PDE, em reuniões diversas com professores, demais colaboradores, pais e alunos. É muito importante que todos os envolvidos tenham conhecimento do processo que vai se desenvolver: o que se pretende fazer, por que, como e em quanto tempo.

Mãos à obra

O quadro a seguir apresenta as ações que devem ser realizadas na etapa de preparação, indicando responsáveis e prazo. O responsável ficará encarregado de cuidar que as ações se desenvolvam no tempo determinado e atinjam os resultados previstos, respondendo, assim, pelo sucesso ou não das ações. Evidentemente, esse responsável, quando necessário, poderá contar com uma ou mais pessoas para auxiliá-lo na realização das ações.

Nº	O QUE (Ação)	QUEM (Responsável)	QUANDO (Prazo)
1.	Constituir o Grupo de Sistematização do PDE	Diretor	1ª semana
2.	Indicar o coordenador do PDE	Diretor	1ª semana
3.	Estudar o manual do PDE	Diretor	1ª semana
4.	Esclarecer à comunidade escolar sobre o PDE e o processo de elaboração	Diretor	1ª semana

Como avaliar

A escola deve seguir criteriosamente as instruções contidas neste **manual**, evitando queimar etapas. Não deve passar para a etapa seguinte sem antes verificar se os itens de avaliação da etapa anterior foram cumpridos.

A escola está bem preparada para a elaboração do PDE se puder responder "sim" a *todos* os itens seguintes. Caso contrário, deverá tomar as medidas necessárias para que isso aconteça, antes de passar para a etapa seguinte.

c_031_122.indd 34 16/3/2007 07:40:56

ITEM	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização foi constituído de acordo com as instruções contidas neste manual.		
b) O Coordenador do PDE foi indicado pelo diretor com aprovação do Grupo de Sistematização.		
c) O manual do PDE foi estudado por todos os membros do Grupo de Sistematização.		
d) A comunidade foi esclarecida, por reuniões e outros meios, sobre o processo de elaboração do PDE e sua importância para a melhoria do ensino oferecido pela escola.		
e) Todas as reuniões formais realizadas na etapa de preparação foram registradas em ata.		

c_031_122.indd 35 16/3/2007 07:40:56

c_031_122.indd 36 16/3/2007 07:40:56

Capítulo 3

Etapa 2

ANÁLISE SITUACIONAL

c_031_122.indd 38 16/3/2007 07:40:58

Etapa 2

Efetuando a análise situacional da escola

A etapa da análise situacional é a etapa do diagnóstico, da auto-avaliação da escola e compreende duas fases:

- coleta de dados;
- análise de dados.

O que é

A fase de coleta de dados consiste no levantamento de dados e informações sobre a escola e seu desempenho. A escola precisa saber o que fazer para fornecer uma educação de qualidade, para entender as necessidades e expectativas dos alunos e demais partes interessadas, para conhecer as melhores práticas existentes e tudo, enfim, que seja determinante para se ter sucesso. Assim, a escola precisa conhecer seus problemas, as causas que os geram e tomar medidas para combatê-los, visando melhor atender as partes interessadas.

c_031_122.indd 39 16/3/2007 07:41:04

O que é um problema?

Problema é um desvio em relação a uma situação desejada. É a diferença entre o que se tem e o que se almeja. Ex.: taxa de aprovação de 57% na 4ª série do ensino fundamental, quando se deseja pelo menos 90%.

Um problema deve ser sempre enunciado como uma condição negativa. Ex.: baixa taxa de aprovação na 4ª série do ensino fundamental.

É preciso ter cuidado de não se confundir problema com causa do problema. Problema é sempre um efeito indesejado, uma característica da qualidade do serviço/produto que está sendo prestado/oferecido e que não está atendendo às necessidades e/ou expectativas do usuário/beneficiário (cliente) do serviço. Assim, o problema é sempre definido em função do usuário/beneficiário do produto/serviço e refere-se a algum processo que está sendo executado e não está conseguindo alcançar o desejado.

Causa é o que determina o efeito observado, aquilo a que se deve o efeito. "Falta de..." refere-se às causas do problema e não ao problema, que é o efeito resultante dessas causas. Assim, no exemplo do problema (efeito) "baixa taxa de aprovação na 4ª série do ensino fundamental", uma das causas poderia ser "falta de professores qualificados"; outras causas poderiam ser: "falta de material didático e de ensino-aprendizagem em quantidade suficiente e adequados"; "falta de método adequado de avaliação dos alunos".

Como fazer

Há diversas maneiras de se proceder à auto-avaliação da escola. Sugerimos a utilização de um conjunto de três instrumentos para avaliar o seu desempenho:

a) Levantamento do Perfil e Funcionamento da Escola (Instrumento 1)

O que é: O Instrumento 1, "Levantamento do Perfil e Funcionamento da Escola – PFE", é utilizado para a coleta de dados e informações sobre o funcionamento da escola. Inclui informações a respeito da localização, número de salas, professores, pessoal administrativo, níveis e modalidades de ensino oferecidos, número de turmas, turnos de funcionamento, número de alunos, indicadores de desempenho por turma, turno e disciplina, autonomia, relações da escola com a comunidade e com a Secretaria de Educação, principais projetos em andamento, fontes de recursos etc.

c_031_122.indd 40 16/3/2007 07:41:04

Como fazer: Deve ser preenchido pelas pessoas ou setores da escola relacionados ao tipo de informação solicitada, sob a coordenação do coordenador do PDE. Dados sobre os índices de aprovação, reprovação e abandono da escola como um todo e das séries e disciplinas críticas, isto é, com baixo desempenho, e os principais problemas detectados devem ser colocados na Ficha-resumo 1, apresentada logo após o Instrumento 1.

b) Análise dos Critérios de Eficácia Escolar (Instrumento 2)

O que é: O Instrumento 2, "Análise dos Critérios de Eficácia Escolar – ACE", avalia a qualidade da escola em relação a critérios considerados determinantes para o seu sucesso. Como o próprio nome sugere, são critérios que, se satisfeitos, configuram uma escola eficaz. Serão considerados, didaticamente, sete grupos:

- *Ensino e aprendizagem* – principal processo da escola, diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos, proposta pedagógica, planejamento pedagógico, método pedagógico, estratégias de ensino, práticas educacionais, avaliação da aprendizagem, material didático e pedagógico em quantidade e qualidade suficientes;
- *Clima escolar* – liderança, compromisso, motivação, ordem, disciplina, segurança, atmosfera geral da escola;
- *Pais e comunidade* – participação e cooperação institucional dos pais e comunidade na escola, contribuição dos pais e outros parceiros no sucesso acadêmico dos alunos, no melhor desempenho da escola;
- *Gestão de pessoas* – excelência da equipe para o desempenho das funções; profissionais habilitados e capacitados;
- *Gestão de processos* – clara compreensão da missão da escola, objetivos claros e amplamente definidos, planejamento estratégico, método gerencial definido, gerenciamento da rotina, trabalho em equipe, informações gerenciais, existência de indicadores e de avaliação da gestão;
- *Infra-estrutura* – condições materiais de funcionamento (instalações e equipamentos) para que o ensino-aprendizagem ocorra de maneira adequada;
- *Resultados* – desempenho geral da escola: taxas de aprovação, reprovação, abandono, distorção idade-série, satisfação dos alunos, pais, colaboradores e sociedade, indicadores de melhoria das práticas de gestão, cumprimento das metas estabelecidas.

Para facilitar a análise de auto-avaliação, a cada critério de eficácia foi associado um conjunto de requisitos e a cada requisito um conjunto de características (Figura 4).

c_031_122.indd 41 16/3/2007 07:41:04

Como a escola pode saber como está em relação a um critério específico? Basta verificar em que medida os requisitos associados ao critério, com suas respectivas características, estão presentes e atendidos. Quanto mais requisitos atendidos, mais o critério de eficácia estará também atendido. Do mesmo modo, quanto mais características de cada requisito estiverem atendidas, mais o requisito estará atendido.

O não atendimento de uma característica de um dado requisito estará indicando que esse requisito também não estará plenamente atendido, o que se reflete no desempenho da escola.

Figura 4

Como fazer: A análise dos critérios de eficácia escolar é orientada pelo coordenador do PDE, que, em acordo com o Grupo de Sistematização, indicará para essa tarefa aquelas pessoas mais diretamente envolvidas com o assunto a que os critérios se referem. Por meio desta análise, a escola poderá selecionar com maior precisão seus pontos fracos e o que precisa fazer para melhorar o seu desempenho. Os pontos fracos selecionados devem ser colocados na Ficha-resumo 2, apresentada logo após o Instrumento 2.

Quanto mais critérios de eficácia forem atendidos (o que vale dizer que precisará atender os requisitos e as características associados a esses critérios), mais a escola estará próxima da excelência. Entretanto, em termos práticos e realistas, já que não se pode fazer tudo ao mesmo tempo, a escola deverá concentrar sua atenção naquelas poucas características, daqueles poucos requisitos, que maior impacto trazem ao seu desempenho. O desafio, portanto, é o de corretamente identificar os critérios de eficácia, os requisitos e as características mais importantes para a escola e, a partir daí, estabelecer metas de melhoria e planos de ação para superar os pontos fracos, as deficiências encontradas. Não é um desafio trivial, pois dependerá da capacidade de a equipe escolar selecionar os pontos relevantes que deverá atacar prioritariamente para alcançar níveis elevados de desempenho.

Todos os critérios são importantes para a obtenção de uma escola eficaz, mas a relevância de um critério pode variar de acordo com a situação específica de cada escola. Assim, um critério pode estar bem atendido numa escola e mal atendido noutra. Cada

c_031_122.indd 42 16/3/2007 07:41:05

escola deve concentrar mais sua atenção no critério ou critérios em que enfrenta mais problemas e que ao mesmo tempo têm mais potencial de alavancar resultados.

Entretanto, é importante ter em mente que dois critérios, em particular, devem ser analisados com muita atenção:

- Ensino e aprendizagem, critério associado à razão de ser da escola;
- Resultados, critério que mostra o sucesso ou não das práticas realizadas na escola, isto é, as conseqüências da implementação dessas práticas.

Se os requisitos e as características associados ao critério ensino e aprendizagem não estiverem adequadamente atendidos, o processo pedagógico estará comprometido e o desempenho dos alunos, principal indicador do sucesso da escola, também estará comprometido.

Se os requisitos e as características associados ao critério resultado não estiverem adequadamente atendidos, a escola não consegue traduzir seus esforços em benefícios concretos para seus alunos e demais partes interessadas.

c) Avaliação Estratégica da Escola (Instrumento 3)

O que é: O instrumento 3, "Avaliação Estratégica da Escola – AEE", capta a percepção dos membros do Grupo de Sistematização sobre as forças e as fraquezas da escola (análise do ambiente interno), e sobre as oportunidades e as ameaças (análise do ambiente externo) que afetam ou podem vir a afetar o desempenho da escola. Com este instrumento a escola poderá avaliar a capacidade de implementar suas metas de melhoria.

Como fazer: O Instrumento 3 é preenchido apenas pelos membros do Grupo de Sistematização. Cada membro do grupo receberá uma cópia do Instrumento 3 para responder. As respostas devem ser consolidadas pelo coordenador do PDE. As principais combinações entre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser selecionadas pelo grupo e colocadas na Ficha-resumo 3, apresentada logo após o Instrumento 3.

Esses três instrumentos, devidamente preenchidos e analisados, constituem o material de base sobre o qual o Grupo de Sistematização elaborará a primeira versão (minuta) do PDE. As três fichas-resumo servirão de base para a elaboração do documento intitulado "Síntese da Auto-Avaliação", cujo conteúdo encontra-se explicado mais adiante.

c_031_122.indd 43 16/3/2007 07:41:05

2. ANÁLISE DE DADOS

O que é

Nesta fase, os dados e informações coletados nos Instrumentos 1, 2 e 3, e resumidos nas três fichas-resumo, são analisados para se identificarem aquelas poucas coisas que a escola deve executar bem para conseguir um bom desempenho. Essas "poucas coisas" são pontos fracos identificados – ou seja, oportunidades de melhoria – com base no preenchimento e análise dos Instrumentos 1, 2 e 3 e devem ser relacionados aos critérios de eficácia.

Isso quer dizer que, além dos pontos fracos identificados e selecionados pela utilização do Instrumento 2, outros pontos fracos poderão ter sido identificados e selecionados pela utilização dos Instrumentos 1 e 3. Os pontos fracos selecionados pela utilização de todos os três instrumentos devem ser referenciados aos critérios de eficácia do Instrumento 2. Assim, cada ponto fraco identificado e selecionado como prioritário para a escola deverá ser associado a um dos sete critérios de eficácia.

Como fazer

A análise dos dados é feita em reuniões com a liderança e a equipe escolar, sob a coordenação do coordenador do PDE. Participam das reuniões as pessoas que têm envolvimento com o assunto a ser analisado.

Após o processamento dos dados e informações, o grupo os analisa e sintetiza a análise no documento "Síntese da auto-avaliação", que deve conter as seguintes informações:

1) Identificação dos principais problemas (pontos fracos) encontrados na aplicação de cada Instrumento, referenciando-os a cada critério de eficácia, assinalando suas causas prováveis e as principais ações que deveriam ser tomadas para superá-los;

2) Previsão dos recursos financeiros que a escola poderá contar, assinalando fontes.

c_031_122.indd 44 16/3/2007 07:41:10

IMPORTANTE

- Toda a análise deve ser realizada com base em fatos e dados (sem "achismos"), fundamentada em evidências.
  Evidência, segundo o Aurélio, é "qualidade do que é evidente; certeza manifesta." Também, "caráter de objeto de conhecimento que não comporta nenhuma dúvida quanto à sua verdade ou falsidade."

- A escola deve dispor de uma boa base de dados para alicerçar o julgamento que fará do seu desempenho. Os Instrumentos 1, 2 e 3 têm por finalidade auxiliar a escola nessa tarefa e devem ser preenchidos criteriosamente.

- É possível que haja um baixo desempenho em relação a vários critérios, requisitos e características. Entretanto, a escola deverá priorizar os poucos critérios, requisitos e características que maior impacto possam ter na qualidade do ensino ministrado e, conseqüentemente, na melhoria do desempenho dos alunos e da escola.

- Os três instrumentos de auto-avaliação (1, 2 e 3) complementam-se em seu conteúdo e devem, portanto, ser consistentes uns com os outros. Por exemplo, na "Avaliação Estratégica" (Instrumento 3) pode ter ocorrido que o grupo julgou que um dos principais pontos fracos da escola é o pouco comprometimento dos professores. Entretanto, no "Levantamento do Perfil e Funcionamento da Escola" (Instrumento 1) e/ou na "Análise dos Critérios de Eficácia Escolar" (Instrumento 2), concluiu que o comprometimento da equipe escolar representava um ponto forte da escola. Claramente, há uma inconsistência que deve ser melhor analisada, com base em fatos e dados. Outro exemplo pode ser o fato de um instrumento indicar que a escola é considerada de boa qualidade e outro registrar que as taxas de reprovação são elevadas. Novamente, há uma inconsistência, pois uma escola de qualidade é incompatível com elevadas taxas de reprovação.

c_031_122.indd 45 16/3/2007 07:41:11

Mãos à obra

O quadro a seguir apresenta as ações que devem ser desenvolvidas na etapa de auto-avaliação (análise situacional) da escola:

Nº	O QUE (Ação)	QUEM (Responsável)	QUANDO (Prazo)
5.	Efetuar o levantamento do perfil e funcionamento da Escola (Instrumento 1) e preencher a Ficha-resumo 1	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
6.	Efetuar a análise dos critérios de eficácia escolar (Instrumento 2) e preencher a Ficha-resumo 2	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
7.	Proceder à avaliação estratégica da escola (Instrumento 3) junto com os membros do Grupo de Sistematização e preencher a Ficha-resumo 3	Coordenador do PDE	2ª e 3ª semanas
8.	Elaborar a Síntese da auto-avaliação	Coordenador do PDE	4ª semana

Como avaliar

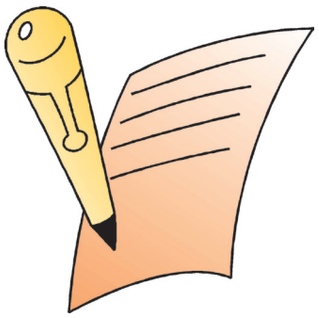
A escola saberá se efetuou uma boa auto-avaliação se puder assinalar "sim" para todos os itens seguintes. Caso contrário, a escola deverá tomar as medidas necessárias para que isso aconteça, antes de passar para a etapa seguinte.

c_031_122.indd 46 16/3/2007 07:41:12

ITEM	SIM	NÃO
a) O Instrumento 1 foi correta e inteiramente preenchido por pessoas da escola mais diretamente envolvidas com as questões formuladas, baseando-se em fatos e dados, consolidado pelo Coordenador do PDE, e posteriormente analisado pelo Grupo de Sistematização.		
b) A Ficha-resumo 1 foi preenchida com base em análise realizada a partir dos dados e informações do Instrumento 1.		
c) O Instrumento 2 foi correta e inteiramente preenchido por pessoas da escola mais diretamente envolvidas com as questões formuladas, baseando-se em fatos e dados, consolidado pelo Coordenador do PDE, e posteriormente analisado pelo Grupo de Sistematização.		
d) A Ficha-resumo 2 foi preenchida a partir dos dados e informações do Instrumento 2.		
e) O Instrumento 3 foi correta e inteiramente preenchido e analisado pelo Grupo de Sistematização.		
f) A Ficha-resumo 3 foi preenchida com base em análise realizada a partir dos dados e informações do Instrumento 3.		
g) A Síntese da auto-avaliação foi preenchida pelos membros do Grupo de Sistematização, levando-se em conta os dados e informações das fichas-resumo, identificando-se os principais pontos fracos (problemas) da escola a serem superados.		
h) Na seleção dos pontos fracos a serem superados, o Grupo de Sistematização deu prioridade aos que mais contribuem para a melhoria da prestação dos serviços da escola e para o sucesso dos alunos.		
i) Para cada ponto fraco selecionado, o Grupo de Sistematização assinalou as causas mais prováveis de sua ocorrência e as principais medidas que pretende tomar para superá-las.		

c_031_122.indd 47 16/3/2007 07:41:12

c_031_122.indd 48 16/3/2007 07:41:12



Instrumento 1

Perfil e Funcionamento da Escola

c_031_122.indd 50 16/3/2007 07:41:14

PERFIL E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

Instruções para preenchimento

Para o preenchimento do Instrumento 1, os seguintes passos devem ser adotados:

1) O Grupo de Sistematização deve definir quem estará responsável por quais partes do Instrumento. Cabe ao coordenador do PDE orientar o processo de preenchimento.

2) Nas questões abertas, as respostas devem ser concisas e objetivas.

3) Todas as questões devem ser respondidas, a menos que não se aplique.

4) A escola deve informar de onde os dados e informações foram obtidos.

As escolas não precisam limitar a apresentação e análise de dados apenas aos sugeridos pelos quadros a seguir. Dados referentes à educação de adultos e portadores de necessidades especiais, por exemplo, também podem ser incorporados ao instrumento, dependendo da situação de cada escola.

c_031_122.indd 51 16/3/2007 07:41:16

PERFIL E FUNCIONAMENTO DA ESCOLA

(Ano de _____/ mês de _____)

1. Estado: _____ Município: _____

2. Nome da escola: _____

3. Nome do diretor: _____

4. Endereço da escola: _____

5. Telefone: _____ e-mail: _____

6. Localização:
( ) área urbana
( ) área rural
( ) área urbana periférica

7. Nível e modalidade de ensino ministrados na escola:
( ) educação pré-escolar
( ) ensino fundamental – 1ª a 4ª série
( ) ensino fundamental - 5ª a 8ª série
( ) ensino fundamental - 1ª a 8ª série
( ) educação especial
( ) ensino médio
( ) alfabetização de adultos
( ) cursos supletivos

8. Dependências escolares e condições de uso:

Na coluna "Condições de Utilização," indicar a quantidade de dependências adequadas e inadequadas. Adequada é a dependência cuja estrutura e organização permitem sua plena utilização. Inadequada é a dependência cuja estrutura e organização não permitem sua plena utilização.

c_031_122.indd 52 16/3/2007 07:41:16

DEPENDÊNCIAS	QUANTIDADE	CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO		O QUE ESTÁ INADEQUADO
		ADEQUADO	INADEQUADO	
Diretoria				
Secretaria				
Sala de professores				
Sala de coordenação pedagógica				
Sala de orientação educacional				
Sala de leitura ou biblioteca				
Sala de TV e vídeo				
Sala de informática				
Sala de multimeios				
Sala de ciências / laboratório				
Auditório				
Sala de aula				
Almoxarifado				
Depósito de material de limpeza				
Despensa				
Refeitório				
Recreio coberto				
Quadra de esportes descoberta				
Quadra de esportes coberta				
Circulações internas				
Cozinha				
Área de serviço				
Sanitário dos funcionários				
Sanitário dos alunos				
Vestiário dos alunos				
Sanitário dos portadores de necessidades especiais				

c_031_122.indd 53 16/3/2007 07:41:16

9. Ensino Fundamental

Padronizando os Conceitos

Matrícula Inicial: Número de alunos matriculados e efetivamente freqüentando a escola até a última semana do mês de março.

Afastado por Transferência: Número de alunos que durante o ano letivo solicitaram, oficialmente, sua transferência para uma outra escola.

Afastado por Abandono: Número de alunos que constam da Matrícula Inicial, mas não aparecem na Matrícula Final.

Padronizando as Fórmulas

As fórmulas para calcular as taxas de desempenho são:

Matrícula Final = (Nº de Aprovados **+** Nº de Reprovados)

Taxa de Aprovação = [(Nº de Aprovados) **÷** (Matrícula Inicial **+** Nº de Admitidos após o mês de março **–** Afastados por transferência)] **x** 100

Taxa de Reprovação = [(Nº de Reprovados) **÷** (Matrícula Inicial **+** Nº de Admitidos após o mês de março **–** Afastados por transferência)] **x** 100

Taxa de Abandono = [(Nº de Alunos afastados por abandono) **÷** (Matrícula Inicial **+** Nº de Admitidos após o mês de março **–** Afastados por transferência)] **x** 100

c_031_122.indd 54 16/3/2007 07:41:16

9.1 Matrícula inicial (ano anterior) **Ano:** _____

ENSINO FUNDAMENTAL										
SÉRIE/ CICLO	Matutino		Vespertino		Noturno		Integral		**Total**	
	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos
TOTAL										

Fonte:

c_031_122.indd 55 16/3/2007 07:41:16

9.2 Aproveitamento dos alunos (ano anterior) Ano: _____

SÉRIE	Matrícula Inicial	Admitidos após mês de março	Afastados por Abandono	Afastados por Transferência	Matrícula Final	Aprovados	Reprovados	Taxa de Aprovação	Taxa de Reprovação	Taxa de Abandono
1ª										
2ª										
3ª										
4ª										
Multis-seriada										
TOTAL										

Fonte:

9.3 Aproveitamento dos alunos (ano anterior) Ano: _____

SÉRIE	Matrícula Inicial	Admitidos após mês de março	Afastados por Abandono	Afastados por Transferência	Matrícula Final	Aprovados	Reprovados	Taxa de Aprovação	Taxa de Reprovação	Taxa de Abandono
5ª										
6ª										
7ª										
8ª										
TOTAL										

Fonte:

c_031_122.indd 56 16/3/2007 07:41:16

9.4 Aproveitamento dos alunos (ano anterior)

Ano: _____

PS: Progressão Simples
PPDA: Progressão com Plano Didático de Apoio
PMAE: Progressão mediante Avaliação Específica

SÉRIE/ ETAPA	Matrícula Inicial	Admitidos após mês de março	Afastados por Abandono	Afastados por Transferência	Avaliação				Matrícula Atual	Taxa de Progressão				
					PS	PPDA	RFC	PMAE		PS	PPDA	PMAE	Retenção	Taxa de Abandono
Ciclo/ Etapa														
Ciclo/ Etapa														
Ciclo/ Etapa														
TOTAL														
Ciclo/ Etapa														
Ciclo/ Etapa														
Ciclo/ Etapa														
TOTAL														
Ciclo/ Etapa														
Ciclo/ Etapa														
Ciclo/ Etapa														
TOTAL														

Fonte:

Obs. 1: Para calcular a taxa de progressão, a escola deve usar as mesmas fórmulas utilizadas para o sistema seriado.

Obs. 2: Como o INEP ainda não padronizou o formato das informações sobre regime de ciclos e cada Sistema de Ensino coleta e organiza suas informações sobre ciclos de forma diferente, o quadro 9.4 acima é apresentado como sugestão. Assim, tanto pode ser adotado na auto-avaliação, como pode ser substituído por outro elaborado pela escola, ou pela Secretaria de Educação. O importante é que os dados retratem a situação de aproveitamento existente na escola.

c_031_122.indd 57 16/3/2007 07:41:16

9.5 Disciplinas críticas (com baixo desempenho) no ensino fundamental, por série, turno e turma (se possível, no ano corrente; caso contrário, no ano anterior):

Ano: _____

Período analisado: do mês de _____ ao mês de _____

Obs: Se for ciclo, informar a que ciclo se refere (1º. 2º etc.).

Disciplinas	Série/Ciclo	Turma	Turno	Taxa de Reprovação

c_031_122.indd 58 16/3/2007 07:41:16

9.6 Distorção idade-série - 1ª a 4ª séries (ano anterior)

Ano: _____

SÉRIE	Matrícula Final (A)	Até 8 anos	Até 9 anos	Até 10 anos	Até 11 anos	Até 12 anos	+ de 12 anos	Total de alunos com idade superior à série respectiva (B)	Taxa de Distorção (B/A) x 100
1ª									
2ª									
3ª									
4ª									
TOTAL									

Fonte:

9.7 Distorção idade-série - 5ª a 8ª séries (ano anterior)

Ano: _____

SÉRIE	Matrícula Final (A)	Até 12 anos	Até 13 anos	Até 14 anos	Até 15 anos	Até 16 anos	+ de 16 anos	Total de alunos com idade superior à série respectiva (B)	Taxa de Distorção (B/A) x 100
5ª									
6ª									
7ª									
8ª									
TOTAL									

Fonte:

Obs: Os quadros 9.6 e 9.7 devem ser preenchidos por turno.

c_031_122.indd 59 16/3/2007 07:41:17

9.8 Recursos Humanos

a) Pesssoal técnico de acordo com a formação

Ano: _____

CARGO/ FUNÇÃO	QUANTIDADE	ENSINO FUNDAMENTAL		ENSINO MEDIO			ENSINO SUPERIOR		
				Habilitaçao Magistério		Outra Habilitação	Com Licenciatura		Sem Licenciatura
		Completo	Incompleto	Completa	Incompleta		Completa	Incompleta	
Diretor									
Vice-Diretor									
Secretário									
Coordenador /Supervisor Pedagógico									
Orientador Educacional									
PROFESSOR Ed. Infantil									
PROFESSOR 1ª/4ª série									
PROFESSOR 5ª/8ª série									
PROFESSOR Ens. Médio									
Outros									
TOTAL									

Fonte:

Obs: Na linha outros, considerar apenas pessoas de nível técnico como, por exemplo, psicólogo, psicopedagogo, assistente social etc.

c_031_122.indd 60 16/3/2007 07:41:17

c_031_122.indd 61

b) Relação aluno/docente e aluno/não-docente **Ano:** _____

	Nº DE ALUNOS					Nº DE DOCENTES					Nº DE NÃO-DOCENTES	RELAÇÃO ALUNO / DOCENTES					RELAÇÃO ALUNO / NÃO-DOCENTES (Soma do nº de alunos/K)
	CICLO			SÉRIES		CICLO			SÉRIES			CICLO			SÉRIES		
	1ª (A)	2ª (B)	3ª (C)	1ª a 4ª (D)	5ª a 8ª (E)	1ª (F)	2ª (G)	3ª (H)	1ª a 4ª (I)	5ª a 8ª (J)	(K)	1ª (A/F)	2ª (B/G)	3ª (C/H)	1ª a 4ª (D/I)	5ª a 8ª (E/J)	
MATUTINO																	
VESPERTINO																	
NOTURNO																	
TOTAL																	

Fonte:

Obs. 1: Não-docente: funcionário que não atua dentro de sala de aula (diretor, coordenador pedagógico, supervisor de aluno, secretário, merendeira, vigia, bibliotecária, escriturário, professor em desvio de função etc.).

Obs. 2: Considerar apenas regente de turma de 5ª a 8ª séries (não incluir Educação Física, Educação Artística e Ensino Religioso).

16/3/2007 07:41:17

c) Há turmas ou disciplinas sem professor? Se a resposta for afirmativa, especifique. **Ano:** _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

10. Ensino médio (ano anterior)

10.1 Matrícula inicial

SÉRIE	MATUTINO		VESPERTINO		NOTURNO		TOTAL	
	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos	Turmas	Alunos
TOTAL								

Fonte:

c_031_122.indd 62 16/3/2007 07:41:17

10.2 Aproveitamento dos alunos (ano anterior)

Ano: _____

SÉRIE	Matrícula Inicial	Admitidos após mês de março	Afastados por Abandono	Afastados por Transferência	Matrícula Final	Aprovados	Reprovados	Taxa de Aprovação	Taxa de Reprovação	Taxa de Abandono
1ª										
2ª										
3ª										
TOTAL										

Fonte:

11. Fontes e destinação dos recursos utilizados pela Escola:

Ano anterior: _____

FONTE		TOTAL R$	GASTOS COM			
			Aperfeiçoamento de pessoal	Materiais Instrucionais	Manutenção	Outros
Estaduais/ Municipais	Secretaria de Educação					
	Subtotal					
	% Total geral					
Federais	MEC					
	PDDE					
	PME					
	Outras					
	Subtotal					
	% Total Geral					
Outras	APM					
	Subtotal					
	% Total Geral					
Total Geral						
% Total Geral						

Fonte: Controle Contábil/Processo de prestação de contas

c_031_122.indd 63 16/3/2007 07:41:17

12. Previsão de recursos da escola para o ano corrente, segundo fontes:
Ano corrente: _____

FONTE		TOTAL R$
Estaduais/ Municipais	Secretaria de Educação	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Federais	MEC	
	PDDE	
	PME	
	Outras	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Outras	APM	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Total Geral		
% Total Geral		

Fonte: Previsão orçamentária

13. A escola provê para os alunos:

a) merenda escolar? ( ) sim ( ) não
b) serviço médico? ( ) sim ( ) não
c) serviço oftalmológico? ( ) sim ( ) não
d) serviço odontológico? ( ) sim ( ) não

14. Liste as medidas ou projetos que estão sendo implantados na atual administração, de iniciativa da escola. Informar, para cada projeto ou medida, o critério de eficácia a que corresponde, o objetivo e o resultado alcançado.

MEDIDA/PROJETO	CRITÉRIO DE EFICÁCIA	OBJETIVO	RESULTADO

c_031_122.indd 64 16/3/2007 07:41:17

15. Como a escola implantou as medidas ou projetos?

a) Redefiniu funções ( ) sim ( ) não
b) Definiu responsabilidades ( ) sim ( ) não
c) Capacitou a equipe ( ) sim ( ) não
d) Outros (especificar) _____

16. O que mudou com a implantação das medidas ou projetos em relação à situação anterior (comprovar com fatos e dados)? Se alguma das respostas a seguir for afirmativa, especifique.

a) a organização da escola? ( ) sim ( ) não
b) as taxas de abandono e reprovação? ( ) sim ( ) não
c) compromisso dos professores? ( ) sim ( ) não
d) ambiente escolar? ( ) sim ( ) não
e) envolvimento dos pais? ( ) sim ( ) não
f) nível de aprendizagem dos alunos? ( ) sim ( ) não
g) freqüência dos alunos? ( ) sim ( ) não
h) outros (especificar) _____

17. Como a Secretaria de Educação trabalhou com a escola?

a) Discutiu as medidas ou projetos? ( ) sim ( ) não
b) Ouviu a opinião da escola? ( ) sim ( ) não
c) Forneceu apoio técnico? ( ) sim ( ) não
d) Forneceu apoio financeiro? ( ) sim ( ) não
e) Capacitou professores, diretores ( ) sim ( ) não
f) Outros (especificar) _____

18. Qual tem sido a participação dos professores e demais funcionários nas medidas e projetos implementados pela escola?

a) Discutem ( ) sim ( ) não
b) Sugerem ( ) sim ( ) não
c) Aprovam ( ) sim ( ) não
d) Executam ( ) sim ( ) não
e) Avaliam ( ) sim ( ) não

c_031_122.indd 65 16/3/2007 07:41:18

19. Qual a participação do Colegiado/Conselho Escolar?

a) Discute	( ) sim	( ) não
b) Sugere	( ) sim	( ) não
c) Aprova	( ) sim	( ) não
d) Participa da elaboração dos projetos	( ) sim	( ) não
e) Participa da avaliação dos projetos	( ) sim	( ) não

20. A execução das medidas ou projetos envolveu parceria com outras instituições (ONGs, empresas, sindicatos etc.)?

( ) sim ( ) não

21. Como a escola avalia sua relação com a Secretaria de Educação?

☐ Ruim ☐ Boa ☐ Excelente ☐ Indiferente

Explique: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

22. Como a escola avalia a sua relação com a comunidade?

☐ Ruim ☐ Boa ☐ Excelente Indiferente

Explique: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

c_031_122.indd 66 16/3/2007 07:41:18

23. Qual a forma de seleção do diretor(a) para a escola?

a) Indicação ( ) sim ( ) não
b) Eleição ( ) sim ( ) não
c) Concurso ( ) sim ( ) não
d) Outro (especificar) _____

24. A taxa de rotatividade dos professores e funcionários, nos últimos três anos, tem afetado o desempenho da escola? Se sim, como?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

25. Qual o percentual de professores com jornada de trabalho em tempo integral na escola, atualmente?

_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____
_____

c_031_122.indd 67 16/3/2007 07:41:18

Ficha-resumo do Funcionamento da Escola

Instruções para o preenchimento

Na ficha a seguir, devem ser apresentados os principais dados e informações sobre:

1. o desempenho da escola no ensino fundamental
2. o desempenho da escola no ensino médio
3. as disciplinas e séries com baixo desempenho
4. as séries com altas taxas de distorção idade-série
5. a listagem dos principais problemas e prioridades detectados com base no preenchimento do Instrumento 1 "Perfil e Funcionamento da Escola"
6. a listagem dos problemas que devem ser atacados prioritariamente com base nas informações dos itens anteriores.

c_031_122.indd 68 16/3/2007 07:41:20

Ficha-resumo 1 - Funcionamento da Escola

1) Dados do desempenho acadêmico da escola no ensino fundamental:

a) Sistema seriado

INDICADORES	SÉRIE									
	1ª a 4ª					5ª a 8ª				
	1ª	2ª	3ª	4ª	Geral	5ª	6ª	7ª	8ª	Geral
Taxa de Aprovação										
Taxa de Reprovação										
Taxa de Abandono										

b) Sistema ciclado

INDICADORES	I CICLO				II CICLO				III CICLO			
	1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	Total	1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	Total	1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	TOTAL
Taxa de PS												
Taxa de PPDA												
Taxa de Retenção												
Taxa de Abandono												

2) Dados do desempenho acadêmico da escola no ensino médio:

INDICADORES	SÉRIE			
	1ª	2ª	3ª	Geral
Taxa de Aprovação				
Taxa de Reprovação				
Taxa de Abandono				

c_031_122.indd 69 16/3/2007 07:41:20

3) Disciplinas com altas taxas de reprovação no ensino fundamental, por série, ciclo, turma e turno:

DISCIPLINA	SÉRIE/CICLO	TURMA	TURNO	TAXA DE REPROVAÇÃO/ RETENÇÃO

4) Séries / Ciclos com altas taxas de distorção idade-série no ensino fundamental, por turno:

SÉRIE/CICLO	TURNO	TAXA DE DISTORÇÃO

c_031_122.indd 70 16/3/2007 07:41:20

5) Problemas considerados prioritários para combate em cada rubrica a seguir relacionada, baseando-se nos dados e informações do Instrumento 1 (listar no máximo 3, por rubrica):

a) Desempenho(consulte tabelas anteriores, mostrando desempenho)

•
•
•

b) Gestão

•
•
•

c) Qualificação técnico-gerencial da equipe escolar

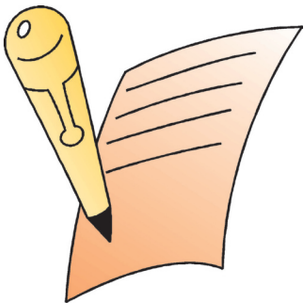
•
•
•

6) Problemas que devem ser atacados prioritariamente, com base nas informações anteriores e que sejam de governabilidade da escola (máximo 5):

•
•
•
•
•

c_031_122.indd 71 16/3/2007 07:41:20

c_031_122.indd 72 16/3/2007 07:41:20



Instrumento 2

Análise dos Critérios de Eficácia Escolar

c_031_122.indd 74 16/3/2007 07:41:22

ANÁLISE DOS CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR

Instruções para o preenchimento

1. O Grupo de Sistematização deve definir quem estará envolvido na análise e em quais áreas. A análise dos critérios deve envolver as pessoas que mais diretamente estejam ligadas ao assunto que será analisado.

2. Cada característica precisa ser cuidadosamente analisada e pontuada com base em evidências, utilizando-se a escala seguinte. A escola deve informar também, no local apropriado no instrumento, qual(is) a(s) evidência(s) dá(ão) suporte à pontuação. Exemplos de evidência são: dados coletados e registrados pela escola, atas de reunião, observação direta documentada dentro de sala de aula, documentos escritos e adotados pela escola como norma, entrevistas, regulamentos etc. A identificação e a preocupação com evidências levam a escola a uma maior objetividade, a conclusões tomadas com base em fatos e dados, sem "achismo". As evidências que estão colocadas para algumas características nesse instrumento devem ser consideradas apenas como exemplos, para que a escola saiba como proceder.

Escala:

1 = Nunca ou Muito fraca
2 = Raramente ou Fraca
3 = Às vezes ou Regular
4 = Na maioria das vezes ou Bom
5 = Sempre ou Muito bom

3. Após a pontuação e identificação e listagem das evidências, a escola deverá selecionar, para cada critério, não mais do que dois requisitos e duas características para cada requisito, considerados os mais problemáticos, levando em conta o seu impacto na melhoria do desempenho do aluno e da escola. Essa seleção deverá ser registrada na Ficha-resumo 2, apresentada após o Instrumento 2, e será uma das informações que a escola levará em conta para a seleção de suas metas de melhoria.

c_031_122.indd 75 16/3/2007 07:41:24

4. Como visto anteriormente, são os seguintes os critérios de eficácia escolar:

1. Ensino e Aprendizagem

Principal processo da escola, diz respeito à aquisição de conhecimentos e habilidades por parte dos alunos, proposta pedagógica, planejamento pedagógico, método pedagógico, estratégias de ensino, práticas educacionais e avaliação da aprendizagem, material didático e pedagógico em quantidade e qualidade suficientes.

2. Clima Escolar

Atmosfera geral da escola, liderança, ordem, disciplina, segurança e compromisso, ambiente propício à aprendizagem.

3. Pais e Comunidade

Participação e cooperação institucional dos pais e comunidade na escola, contribuição dos pais e de outros parceiros para o sucesso acadêmico dos alunos e para o melhor desempenho da escola.

4. Gestão de Pessoas

Excelência da equipe para o desempenho das funções com profissionais habilitados e capacitados.

5. Gestão de Processos

Clara compreensão da missão da escola, objetivos claros e amplamente difundidos, planejamento estratégico, método gerencial definido, gerenciamento da rotina, trabalho em equipe, informações gerenciais, existência de indicadores e de avaliação de gestão.

6. Infra-estrutura

Condições materiais de funcionamento (instalações, equipamentos) para que o ensino e a aprendizagem aconteçam de forma adequada.

7. Resultados

Desempenho geral da escola: taxas de aprovação, reprovação. Abandono, distorção idade-série, satisfação dos alunos, pais, colaboradores e sociedade, indicadores de melhoria das práticas de gestão, cumprimento das metas estabelecidas.

c_031_122.indd 76 16/3/2007 07:41:24

1. Ensino e Aprendizagem

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
1.1. Currículo organizado e articulado	1.1.a) A escola possui e utiliza parâmetros curriculares;	1 2 3 4 5	Ex.: documento com definição dos parâmetros
	1.1.b) A escola tem uma Proposta Pedagógica que orienta o processo de ensino e aprendizagem;	1 2 3 4 5	
	1.1.c) A escola tem objetivos e metas definidos na Proposta Pedagógica, para cada série ou ciclo e disciplina, de acordo com os parâmetros curriculares adotados;	1 2 3 4 5	
	1.1.d) Os professores definem com o diretor e supervisor/orientador pedagógico a metodologia de ensino a ser seguida na escola;	1 2 3 4 5	
	1.1.e) Os conteúdos para cada disciplina e para cada série ou ciclo são organizados de forma seqüencial;	1 2 3 4 5	
	1.1.f) Os professores sabem qual o conteúdo a ser trabalhado em cada série ou ciclo e em cada disciplina;	1 2 3 4 5	
	1.1.g) Os professores sabem qual o conteúdo trabalhado no ano anterior por outro professor;	1 2 3 4 5	
	1.1.h) As etapas e níveis de aprendizado a serem alcançados pelos alunos estão claramente definidos;	1 2 3 4 5	
	1.1.i) Os objetivos de aprendizagem são cobertos e alinhados com as avaliações propostas;	1 2 3 4 5	
	1.1.j) A equipe escolar reúne-se para revisar o currículo a partir da avaliação, do monitoramento e da prática de cada professor.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.1:			
1.2. Proteção do tempo de aprendizagem	1.2.a) Os eventos escolares e os assuntos administrativos são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas;	1 2 3 4 5	Ex.: calendário de eventos extraclasse Atas de reuniões

c_031_122.indd 77 16/3/2007 07:41:24

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
1.2. Proteção do tempo de aprendizagem (continuação)	1.2.b) O tempo previsto para cada matéria é claramente definido e seguido pelos professores;	1 2 3 4 5	
	1.2.c) Os professores começam e terminam as aulas pontualmente;	1 2 3 4 5	
	1.2.d) A interrupção de aula devido à ausência de professores, reuniões, recessos etc. é mínima;	1 2 3 4 5	
	1.2.e) Os professores dispõem de um plano de aula pronto quando os alunos entram na sala de aula;	1 2 3 4 5	
	1.2.f) A transição entre atividades desenvolvidas em sala de aula é rápida;	1 2 3 4 5	
	1.2.g) A maior parte do tempo dos alunos na escola é dedicada a atividades de aprendizagem;	1 2 3 4 5	
	1.2.h) Durante o tempo dedicado às aulas, os professores se concentram nas atividades de ensino.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.2:			
1.3. Práticas efetivas dentro de sala de aula	1.3.a) Os professores procuram constantemente propor atividades que propiciem a prática de valores e atitudes almejados;	1 2 3 4 5	
	1.3.b) O ritmo de instrução é ajustado para atender aos alunos que aprendem com maior ou menor facilidade;	1 2 3 4 5	
	1.3.c) Os alunos que não terminam as atividades durante a aula recebem orientação especial, para que se mantenham no ritmo da turma;	1 2 3 4 5	
	1.3.d) As disciplinas críticas recebem maior atenção por parte da escola e dos professores;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 78 16/3/2007 07:41:24

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
1.3. Práticas efetivas dentro de sala de aula **(continuação)**	1.3.e) Os professores conhecem as necessidades da turma e dão atenção individual e estímulo aos alunos com dificuldades;	1 2 3 4 5	Ex: ficha de acompanhamento, gráficos de desempenho dos alunos por disciplina
	1.3.f) Os professores explicam aos alunos os objetivos das lições e da matéria numa linguagem simples e clara;	1 2 3 4 5	
	1.3.g) Os professores estabelecem uma relação entre as lições, assinalando aos alunos os conceitos ou habilidades-chave estudados anteriormente;	1 2 3 4 5	
	1.3.h) Os professores estimulam a curiosidade e o interesse dos alunos, relacionando o conteúdo da lição com coisas relevantes do dia-a-dia dos alunos;	1 2 3 4 5	
	1.3.i) Durante as aulas, os professores fazem perguntas sobre pontos-chave da lição para verificar a compreensão e estimular o raciocínio dos alunos;	1 2 3 4 5	Ex: pesquisa de satisfação junto aos alunos
	1.3.j) Exercícios, tarefas e provas são corrigidos e devolvidos rapidamente, além disso são usados para replanejar as atividades;	1 2 3 4 5	
	1.3.l) Os professores fazem elogios e críticas construtivas aos alunos em sala de aula;	1 2 3 4 5	
	1.3.m) Os professores evitam a ocorrência de interrupções em sala de aula, não desperdiçando o tempo de ensino e de aprendizagem;	1 2 3 4 5	
	1.3.n) Os problemas de disciplina são resolvidos na sala de aula, sem necessidade de encaminhar os alunos à direção.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.3:			
1.4. Estratégias de ensino diferenciadas	1.4.a) Os professores usam e articulam técnicas variadas de ensino, incluindo tarefas e deveres individuais, discussão em sala, trabalho em grupo, exercícios e monitorias;	1 2 3 4 5	Ex: atividades propostas no plano de aula dos professores

c_031_122.indd 79 16/3/2007 07:41:24

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
1.4. Estratégias de ensino diferenciadas **(continuação)**	1.4.b) Os professores utilizam televisão, vídeo, computador e outros materiais interativos, quando necessário;	1 2 3 4 5	
	1.4.c) Os alunos são ativamente engajados nas atividades de sala de aula;	1 2 3 4 5	
	1.4.d) Os professores utilizam material de uso social nas práticas pedagógicas, estimulando os alunos a perceberem o vínculo entre as atividades escolares e extra-escolares;	1 2 3 4 5	
	1.4.e) Os professores aproveitam os espaços externos para realizar atividades cotidianas como ler, contar, histórias, fazer desenhos etc.	1 2 3 4 5	
	1.4.f) Os professores propõem atividades pedagógicas fora da escola como passeios, excursões, etc.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.4:			
1.5. Deveres de casa freqüentes e consistentes	1.5.a) Os professores passam dever de casa sempre que necessário;	1 2 3 4 5	Ex: deveres de casa previstos no Plano de Aula
	1.5.b) Os alunos fazem o dever de casa regularmente;	1 2 3 4 5	
	1.5.c) O conteúdo e a freqüência do dever de casa são adequados à idade e ao ambiente familiar dos alunos;	1 2 3 4 5	
	1.5.d) Os deveres de casa são passados em quantidade suficiente e em nível de dificuldade adequado para consolidar e ampliar o conhecimento do aluno;	1 2 3 4 5	
	1.5.e) O professor comenta com os alunos os deveres de casa realizados.		
Total de pontos obtidos no requisito 1.5:			
1.6. Disponibilidade e utilização de recursos didático-pedagógicos	1.6.a) Os professores dispõem de materiais pedagógicos e didáticos adequados, que permitem atividades diversificadas dentro de sala de aula;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 80 16/3/2007 07:41:25

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
1.6. Disponibilidade e utilização de recursos didático-pedagógicos (continuação)	1.6.b) A equipe escolar conhece o material pedagógico e didático existente na escola, sabe onde está guardado e utilizam-no quando necessário;	1 2 3 4 5	
	1.6.c) Os alunos podem identificar seus livros-texto e descrever seu conteúdo;	1 2 3 4 5	
	1.6.d) Os alunos podem identificar outros materiais de leitura;	1 2 3 4 5	
	1.6.e) Os alunos possuem caderno, papel, lápis, borracha etc.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.6:			
1.7. Avaliação contínua do rendimento dos alunos	1.7.a) Os professores fazem uma avaliação diagnóstica no início de cada etapa de ensino, para que possam pôr em prática seu planejamento de forma adequada às características dos alunos;	1 2 3 4 5	Ex: relatório com os resultados da avaliação
	1.7.b) Os professores monitoram continuamente o progresso dos alunos e sabem quantos e quais estão em dificuldades em cada disciplina/ conteúdo;	1 2 3 4 5	
	1.7.c) Há coleta de dados, arquivos e relatórios sobre o desempenho dos alunos;	1 2 3 4 5	
	1.7.d) A avaliação do desempenho dos alunos em todos os níveis está adequada aos objetivos de ensino;	1 2 3 4 5	
	1.7.e) A equipe escolar utiliza os resultados de testes e relatórios de avaliação para localizar problemas potenciais e propor soluções;	1 2 3 4 5	
	1.7.f) A equipe escolar utiliza essas informações para fazer revisões da forma como o currículo está organizado, articulado e é trabalhado na escola;	1 2 3 4 5	
	1.7.g) A escola utiliza padrões de desempenho para avaliar a aprendizagem dos alunos, com base nos parâmetros curriculares;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 81 16/3/2007 07:41:25

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
1.7. Avaliação contínua do rendimento dos alunos **(continuação)**	1.7.h) Os alunos têm clareza dos conteúdos e do grau de expectativa da aprendizagem que se espera deles nas avaliações;	1 2 3 4 5	
	1.7.i) Em momentos determinados, é delegada aos alunos a responsabilidade de se auto-avaliarem;	1 2 3 4 5	
	1.7.j) São aplicados diferentes instrumentos de avaliação e proporcionadas várias situações de aprendizagem para possibilitar o desenvolvimento das capacidades dos alunos, integrar os conteúdos curriculares, contrastar os dados obtidos e observar a transferência das aprendizagens em contextos diferentes.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.7:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 1:			

c_031_122.indd 82 16/3/2007 07:41:25

2. Clima Escolar

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
2.1. Estabelecimento de altos padrões de ensino	2.1.a) Os professores têm claro os objetivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todos os alunos;	1 2 3 4 5	Ex: plano de aula do professor com definição clara do que se espera dos alunos no final de cada etapa e ano letivo
	2.1.b) O diretor e os professores são capazes de citar as metas e os objetivos curriculares da escola para pais de alunos e demais pessoas da comunidade escolar;	1 2 3 4 5	
	2.1.c) O diretor e os professores comunicam aos alunos as metas de aprendizagem e de comportamento estabelecidas;	1 2 3 4 5	
	2.1.d) Os alunos com dificuldades de aprendizagem recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir o nível de aprendizagem esperado;	1 2 3 4 5	
	2.1.e) O diretor e os professores monitoram regularmente o desempenho dos alunos, sabendo quais estão em dificuldades em cada disciplina;	1 2 3 4 5	
	2.1.f) O diretor acompanha, com freqüência, o desempenho dos professores e o desenvolvimento de seus programas curriculares;	1 2 3 4 5	
	2.1.g) A escola dispõe de parâmetros e instrumentos que permitem acompanhar o desempenho de professores e alunos;	1 2 3 4 5	
	2.1.h) Os padrões que definem o sucesso acadêmico são claros e conhecidos por todos os professores e alunos;	1 2 3 4 5	
	2.1.i) A escola estabelece relação clara entre os objetivos de aprendizagem, as atividades de ensino e a avaliação dos alunos;	1 2 3 4 5	
	2.1.j) A equipe escolar define padrões de desempenho para avaliar os alunos, com base nos parâmetros curriculares adotados;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 83 16/3/2007 07:41:25

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
2.1. Estabelecimento de altos padrões de ensino (continuação)	2.1.l) A escola provê apoio e orientação na implementação do currículo;	1 2 3 4 5	
	2.1.m) O professor planeja, no começo do ano, como trabalhará sua disciplina durante o ano letivo, informando os alunos sobre seu plano de trabalho;	1 2 3 4 5	
	2.1.n) O plano de curso do professor contém as informações necessárias sobre a matéria, como ensiná-la, como avaliá-la.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.1:			
2.2. Altas expectativas em relação à aprendizagem dos alunos	2.2.a) No contato com pais e alunos, diretor e professores expressam sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos, independentemente de etnia, classe social ou outras características pessoais;	1 2 3 4 5	
	2.2.b) O diretor, no contato com professores, expressa sua confiança na capacidade de aprendizagem dos alunos;	1 2 3 4 5	
	2.2.c) A direção mantém o ensino e a aprendizagem como centro do diálogo e atenção de toda a equipe escolar.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.2:			
2.3. Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade	2.3.a) O diretor promove reuniões freqüentes com o corpo docente, com pauta antecipada;	1 2 3 4 5	
	2.3.b) A comunicação da escola com os pais e a comunidade é freqüente;	1 2 3 4 5	
	2.3.c) Os pais entram em contato com o diretor por iniciativa própria;	1 2 3 4 5	
	2.3.d) O diretor envolve-se em atividades organizadas pela comunidade;	1 2 3 4 5	
	2.3.e) A escola promove eventos na escola de interesse da comunidade;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 84 16/3/2007 07:41:25

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
2.3. Comunicação regular entre a equipe escolar, pais e a comunidade (continuação)	2.3.f) A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatiza que a sua participação faz muita diferença no desempenho dos alunos;	1 2 3 4 5	
	2.3.g) Toda a equipe escolar trabalha de forma cooperativa e harmoniosa.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.3:			
2.4. Presença efetiva do diretor	2.4.a) O diretor participa das assembléias escolares, supervisionando o bom andamento dos trabalhos;	1 2 3 4 5	
	2.4.b) O diretor é encontrado facilmente na escola, fora de seu gabinete;	1 2 3 4 5	
	2.4.c) O diretor permanece na escola durante o período de atividades escolares;	1 2 3 4 5	
	2.4.d) O diretor aumenta a freqüência e a qualidade dos contatos informais entre os membros da equipe escolar quando necessário;	1 2 3 4 5	
	2.4.e) O diretor lidera o estabelecimento e a implementação de normas de comportamento entre os membros da equipe escolar;	1 2 3 4 5	
	2.4.f) O diretor está constantemente informado da eficácia das atividades de ensino desenvolvidas pelos professores.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.4:			
2.5. Ambiente escolar bem organizado e agradável	2.5.a) A escola é limpa, organizada e tem aparência atrativa;	1 2 3 4 5	
	2.5.b) As aulas iniciam-se e terminam no horário;	1 2 3 4 5	
	2.5.c) As tarefas, os livros e os materiais a serem utilizados são preparados antes do início das aulas;	1 2 3 4 5	
	2.5.d) Os alunos são estimulados a participarem da organização, decoração, ordem e limpeza das salas de aula.	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 85 16/3/2007 07:41:26

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
2.6. Normas e regulamentos escolares	2.6.a) A escola possui um código de conduta escrito que especifica as normas de comportamento para alunos e professores dentro e fora de sala de aula;	1 2 3 4 5	
	2.6.b) O código de conduta é amplamente divulgado e é conhecido por alunos, professores e pais;	1 2 3 4 5	
	2.6.c) As normas de disciplina são aplicadas pronta e integralmente para todos;	1 2 3 4 5	
	2.6.d) Os procedimentos de disciplina são rotineiros e de fácil e rápida aplicação;	1 2 3 4 5	
	2.6.e) Há normas em relação a atrasos e faltas, tanto para professores quanto para alunos.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.6:			
2.7. Confiança dos professores no seu trabalho	2.7.a) Os professores consideram-se capazes de ensinar bem;	1 2 3 4 5	
	2.7.b) Os professores sentem-se à vontade com os materiais de aprendizagem, integrando-os às tarefas de sala de aula e têm idéias criativas sobre como ensinar;	1 2 3 4 5	
	2.7.c) Os professores acham seu trabalho significativo.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.7:			
2.8. Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola	2.8.a) Os alunos confirmam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles;	1 2 3 4 5	
	2.8.b) Os professores estabelecem altos padrões de trabalho e comportamento;	1 2 3 4 5	
	2.8.c) A equipe escolar e os pais referem-se à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 86 16/3/2007 07:41:26

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
2.8. Compromisso e preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola (continuação)	2.8.d) O absenteísmo e a falta de pontualidade dos professores são vistos como um problema na escola	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.8:			
2.9. Trabalho em equipe	2.9.a) Os professores planejam as atividades de ensino de forma cooperativa;	1 2 3 4 5	
	2.9.b) Os professores trocam idéias entre si;	1 2 3 4 5	
	2.9.c) Os professores, diretor e equipe técnica trabalham em conjunto para tratar de questões de interesse da escola.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 2.9:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 2:			

c_031_122.indd 87 16/3/2007 07:41:26

3. Pais e Comunidade

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
3.1. Apoio material da comunidade	3.1.a) A comunidade contribui voluntariamente com a escola, para garantir a manutenção e melhoria das condições de atendimento aos alunos e funcionários;	1 2 3 4 5	Ex: relação das atividades realizadas pela escola em que há a participação da comunidade
	3.1.b) A equipe escolar e os pais dos alunos reúnem-se para discutir as necessidades materiais da escola e as maneiras de atendê-las.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 3.1:			
3.2. Comunicação freqüente entre corpo docente e pais	3.2.a) A escola promove eventos que permitam contato entre pais e professores;	1 2 3 4 5	
	3.2.b) Os professores comunicam-se freqüentemente com os pais;	1 2 3 4 5	
	3.2.c) Os pais comparecem e participam das reuniões para as quais são convidados.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 3.2:			
3.3. Participação da comunidade na gestão da escola	3.3.a) Os pais têm participação nas reuniões do Colegiado;	1 2 3 4 5	
	3.3.b) Os pais sabem quem é seu representante no Colegiado.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 3.3:			
3.4. Envolvimento dos pais na aprendizagem	3.4.a) Os pais participam de reuniões de avaliação na escola;	1 2 3 4 5	
	3.4.b) Os pais acompanham os deveres de casa dos filhos;	1 2 3 4 5	
	3.4.c) Há evidência de leitura, conversações e brincadeiras dirigidas no lar;	1 2 3 4 5	
	3.4.d) A equipe escolar incentiva os pais a acompanharem o progresso de seus filhos.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 3.4:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 3:			

c_031_122.indd 88 16/3/2007 07:41:26

4. Gestão de Pessoas

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
4.1. Gestão do pessoal docente e não-docente	4.1.a) A direção tem claramente definidas as funções e atribuições de todo o pessoal da escola e expressa qual a sua expectativa em relação à equipe escolar;	1 2 3 4 5	Ex: regimento da escola com as atribuições claras de cada membro da equipe escolar
	4.1.b) A direção monitora e avalia as atividades desenvolvidas por todos os colaboradores da escola;	1 2 3 4 5	
	4.1.c) A direção identifica necessidades de aperfeiçoamento de toda a equipe escolar para a melhoria de suas habilidades profissionais;	1 2 3 4 5	
	4.1.d) A direção organiza espaço e tempo para que os membros da equipe escolar se reúnam, troquem experiências, estudem, planejem etc.	1 2 3 4 5	
	4.1.e) A direção providencia atualização para o seu pessoal docente, técnico e administrativo, com a freqüência necessária;	1 2 3 4 5	
	4.1.f) Os colaboradores são valorizados por meio de mecanismos de profissionalização e responsabilização;	1 2 3 4 5	
	4.1.g) A escola adota medidas de promoção do bem-estar para auxiliar os colaboradores a atingir as metas;	1 2 3 4 5	
	4.1.h) A escola acompanha o nível de satisfação, participação e bem-estar dos colaboradores.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 4.1:			
4.2. Formação e desenvolvimento	4.2.a) Os professores conhecem metodologias de avaliação e usam esse conhecimento para desenvolver avaliações coerentes e consistentes;	1 2 3 4 5	
	4.2.b) Os professores demonstram ter domínio da matéria que ensinam;	1 2 3 4 5	
	4.2.c) Os professores participam, com freqüência, de cursos de atualização, demonstrando empenho no seu desenvolvimento profissional;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 89 16/3/2007 07:41:26

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
4.2. Formação e desenvolvimento (continuação)	4.2.d) A direção da escola identifica necessidades de aperfeiçoamento de pessoal docente e não-docente para a melhoria de suas habilidades profissionais;	1 2 3 4 5	
	4.2.e) A direção da escola define anualmente um programa de desenvolvimento do pessoal docente e não-docente;	1 2 3 4 5	
	4.2.f) Os professores utilizam abordagens pedagógicas atualizadas;	1 2 3 4 5	
	4.2.g) A equipe escolar (docentes e não-docentes) aceita inovações e se mostra envolvida em processos de mudança;	1 2 3 4 5	
	4.2.h) Os professores têm informações atualizadas sobre tecnologia e recursos educacionais.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 4.2:			
4.3. Experiência apropriada	4.3.a) Os professores são experientes no manejo de turmas e no acompanhamento do trabalho individual e de grupos;	1 2 3 4 5	
	4.3.b) O desempenho do professor dentro de sala de aula é avaliado.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 4.3:			
4.4. Compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola	4.4.a) Os professores e funcionários são comprometidos com os objetivos e metas da escola;	1 2 3 4 5	
	4.4.b) Os professores e funcionários conhecem os objetivos e metas da escola;	1 2 3 4 5	
	4.4.c) Os supervisores ou coordenadores pedagógicos orientam os professores para o alinhamento entre suas práticas docentes e os objetivos e metas da escola, prestando assistência sempre que necessário;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 90 16/3/2007 07:41:27

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
4.4. Compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola **(continuação)**	4.4.d) A equipe escolar avalia o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, bem como o seu esforço para mudança;	1 2 3 4 5	
	4.4.e) Docentes e não-docentes demonstram entusiasmo no desempenho de suas funções.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 4.4:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 4:			

c_031_122.indd 91 16/3/2007 07:41:27

5. Gestão de Processos

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
5.1. Conselho/ Colegiado Escolar atuante	5.1.a) A escola dispõe de um Colegiado ou Conselho Escolar com funções e atribuições bem definidas;	1 2 3 4 5	Ex: documento com as atribuições do Colegiado ou Conselho
	5.1.b) O Colegiado ou Conselho funciona de maneira permanente;	1 2 3 4 5	
	5.1.c) O Colegiado ou Conselho realiza reuniões sistemáticas;	1 2 3 4 5	
	5.1.d) As reuniões do Colegiado ou Conselho são marcadas com antecedência, em horário que todos possam participar e com divulgação prévia da pauta;	1 2 3 4 5	
	5.1.e) Os segmentos representantes da comunidade interna e externa à escola têm participação efetiva no Colegiado ou Conselho;	1 2 3 4 5	
	5.1.f) Os processos de ensino, aprendizagem e gestão participativa da escola atendem ao que foi definido e validado pelo Colegiado ou Conselho.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.1:			
5.2. Utilização e controle dos recursos financeiros	5.2.a) A direção é capaz de demonstrar que os insumos escolares adquiridos com os recursos provindos do governo, da comunidade e dos pais são alocados de acordo com as necessidades detectadas pela escola;	1 2 3 4 5	
	5.2.b) A direção tem objetivos claros para a aplicação dos recursos financeiros disponíveis, efetuando os gastos de acordo com os procedimentos legais;	1 2 3 4 5	
	5.2.c) A direção submete o planejamento para a aplicação dos recursos financeiros ao Colegiado ou Conselho Escolar, bem como a prestação de contas dos gastos efetuados;	1 2 3 4 5	
	5.2 d) A direção controla e registra de forma apropriada os gastos efetuados pela escola.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.2:			

c_031_122.indd 92 16/3/2007 07:41:27

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
5.3. Planejamento de ações	5.3.a) A escola define conjuntamente seus objetivos, metas e estratégias e os planos de ação para alcançá-los;	1 2 3 4 5	
	5.3.b) O diretor e os professores tomam decisões conjuntas relativas ao horário escolar, aos livros-texto e demais recursos utilizados;	1 2 3 4 5	
	5.3.c) O Currículo Escolar é discutido e definido por toda a equipe escolar, com validação do Colegiado ou Conselho;	1 2 3 4 5	
	5.3.d) Os processos críticos da escola são gerenciados com auxílio de indicadores de desempenho com vistas à realização de melhorias.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.3:			
5.4. Objetivos claros	5.4.a) Os objetivos da escola são claramente definidos e aceitos pela comunidade escolar;	1 2 3 4 5	
	5.4.b) Os profissionais da escola sabem o objetivo do seu trabalho e estão mobilizados para a análise e melhoria dos processos;	1 2 3 4 5	
	5.4.c) A escola tem autonomia para decidir sobre horários escolares, metodologias adotadas, equipamentos e materiais necessários;	1 2 3 4 5	
	5.4.d) A escola dispõe de critérios e instrumentos para determinar a eficácia escolar;	1 2 3 4 5	
	5.4.e) A escola estabelece metas de excelência.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.4:			
5.5. Rotina Organizada	5.5.a) A escola dispõe de procedimentos administrativos bem definidos, padronizados e utilizados;	1 2 3 4 5	
	5.5.b) As pessoas na escola conhecem e utilizam todos os procedimentos disponíveis para executar bem o seu trabalho;	1 2 3 4 5	

c_031_122.indd 93 16/3/2007 07:41:27

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
5.5. Rotina Organizada **(continuação)**	5.5.c) Cada profissional da escola sabe medir e avaliar o resultado de seu trabalho;	1 2 3 4 5	
	5.5.d) Os dados necessários ao gerenciamento da escola são levantados de forma competente;	1 2 3 4 5	
	5.5.e) Os problemas que surgem na escola são comunicados à direção;	1 2 3 4 5	
	5.5.f) As atividades e processos desenvolvidos na escola são documentados e otimizados;	1 2 3 4 5	
	5.5.g) As informações circulam de maneira rápida e correta entre setores e colaboradores.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 5.5:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 5:			

c_031_122.indd 94 16/3/2007 07:41:27

6. Infra-estrutura

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
6.1. Instalações adequadas da escola	6.1.a) O prédio e o pátio escolar são bem conservados e têm aparência atrativa;	1 2 3 4 5	
	6.1.b) Os banheiros são limpos e mantidos em condições adequadas de uso;	1 2 3 4 5	
	6.1.c) A escola possui um espaço disponível para atividades de leitura e pesquisa;	1 2 3 4 5	
	6.1.d) As salas de aula, laboratórios e biblioteca estão em boa condição de uso;	1 2 3 4 5	
	6.1.e) As salas de aula, laboratórios, biblioteca etc. são utilizados de forma adequada;	1 2 3 4 5	
	6.1.f) Os alunos têm consciência de sua participação na conservação do patrimônio escolar.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 6.1:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 6:			

c_031_122.indd 95 16/3/2007 07:41:27

7. Resultados

REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS	ESCALA	EVIDÊNCIAS
7.1. Desempenho acadêmico dos alunos	7.1.a) Os históricos acadêmicos recentes mostram evolução favorável em relação às médias nacionais/estadual/ regional;	1 2 3 4 5	Ex: gráficos de desempenho dos alunos dos três últimos anos
	7.1.b) Os dados de desempenho demonstram elevação na taxa de aprovação em todas as séries e disciplinas, e essa taxa situa-se, atualmente, em patamares de excelência;	1 2 3 4 5	
	7.1.c) A taxa de abandono tem diminuído consistentemente a cada ano;	1 2 3 4 5	
	7.1.d) A média de aprovação dos alunos, em Português e Matemática, tem aumentado a cada ano e situa-se, atualmente, em patamares de excelência;	1 2 3 4 5	
	7.1.e) A distorção idade-série tem diminuído consistentemente a cada ano.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 7.1:			
7.2. Desempenho geral da escola	7.2.a) Há evidências de que todas as metas estabelecidas nos planos de ação da escola são integralmente cumpridas;	1 2 3 4 5	
	7.2.b) Os resultados da escola indicam tendência crescente no nível de satisfação da equipe escolar, dos pais e da comunidade em relação aos serviços prestados;	1 2 3 4 5	
	7.2.c) Há evidências de tendência de melhoria na qualidade dos processos de gestão e serviços da escola.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 7.2:			
TOTAL DE PONTOS OBTIDOS NO CRITÉRIO 7:			

c_031_122.indd 96 16/3/2007 07:41:28

Ficha-resumo dos Critérios de Eficácia Escolar

Instruções para preenchimento

Nas fichas a seguir devem:

1) Preencher o quadro que sintetiza a pontuação geral dos critérios.

2) Em seguida, listar os requisitos e as características mais problemáticos para cada Critério de Eficácia Escolar, de acordo com a pontuação obtida e seu maior impacto na aprendizagem. Para cada critério, listar no máximo três requisitos e para cada requisito, no máximo três características.

3) Finalmente, selecionar os requisitos e as características que devem ser atacados prioritariamente (citar no máximo três Critérios de Eficácia, não mais do que dois requisitos por Critério e não mais do que duas características por requisito, lembrando-se de que, obrigatoriamente, dois Critérios devem estar presentes: Resultados e Ensino e Aprendizagem.

c_031_122.indd 97 16/3/2007 07:41:28

Ficha-resumo 2
Análise dos critérios de eficácia escolar

a) Total máximo de pontos no critério

	CRITÉRIOS							
Pontuação	Ensino e aprendizagem	Clima escolar	Pais e comunidade	Gestão de pessoas	Gestão de processos	Infra-estrutura	Resultado	**Total**
(1) Total máximo de pontos no critério	285	240	55	115	130	30	40	895
(1) Total de pontos no critério								
(2) / (1) x 100								

c_031_122.indd 98 16/3/2007 07:41:28

b) Identificar requisitos e características críticos (máximo de três requisitos por Critério de Eficácia e três características para cada requisito)

CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Ensino e aprendizagem	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Clima escolar	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Gestão de pessoas	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Pais e comunidade	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Gestão de processos	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Infra-estrutura	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Resultados	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3

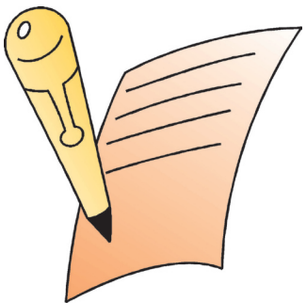
c_031_122.indd 99 16/3/2007 07:41:28

c) Com base no quadro anterior, selecionar os requisitos e as características que devem ser atacados prioritariamente (citar no máximo três Critérios de Eficácia, não mais do que dois requisitos por Critério e não mais do que duas características por requisito, lembrando-se de que, obrigatoriamente, dois Critérios devem estar presentes: Resultados e Ensino e Aprendizagem).

CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Resultados	1 2	1.1 1.2 2.1 2.2
Ensino e aprendizagem	1 2	1.1 1.2 2.1 2.2
	1 2	1.1 1.2 2.1 2.2

Esta Ficha- Resumo deverá ser utilizada no preenchimento da Síntese da Auto-Avaliação

c_031_122.indd 100 16/3/2007 07:41:28



Instrumento 3

Avaliação Estratégica da Escola

c_031_122.indd 102 16/3/2007 07:41:30

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA

Instruções para preenchimento

1) O coordenador do PDE encaminha a cada um dos membros do Grupo de Sistematização o Instrumento de Avaliação Estratégica da Escola (Análise FOFA), apresentado a seguir. As respostas devem ser sucintas, itemizadas e dadas na perspectiva da escola como um todo e não na de um setor em particular.

2) As seguintes definições devem ser consideradas para o correto preenchimento:

2.1. Análise do ambiente interno à escola:

a) Forças (ou pontos fortes): aquilo que a escola deveria estar fazendo e já está fazendo bem. São variáveis que a escola controla, isto é, tem governabilidade sobre elas, e executa bem. Exemplos de forças: boa imagem da escola junto aos alunos, pais e comunidade; bom sistema de informações gerenciais; colaboradores comprometidos; liderança forte e atuante; cultura de planejamento; qualidade do ensino; experiência acumulada etc.

b) Fraquezas (ou pontos fracos): aquilo que a escola deveria estar fazendo e não está fazendo ou não está fazendo bem. São variáveis que a escola controla, mas executa mal. Os pontos fracos devem ser entendidos com a conotação positiva de oportunidades de melhoria para a escola. Exemplos de fraquezas: ausência de objetivos e metas claras; desmotivação dos colaboradores; clima de desconfiança; ausência de um sistema de informações gerenciais; liderança fraca; acompanhamento deficiente dos alunos etc.

2.2. Análise do ambiente externo à escola:

c) Oportunidades: situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela escola enquanto perduram, dependendo das condições internas da escola.. Exemplos de oportunidades:

c_031_122.indd 103 16/3/2007 07:41:37

facilidade de acesso a novas tecnologias; disponibilidade de maior volume de recursos para a escola; maior preocupação dos pais e da comunidade com a qualidade dos egressos, cursos oferecidos pela Secretaria de Educação etc.

d) Ameaças (ou riscos): situações externas à escola, não controladas por ela (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal), que se conhecidas a tempo podem ter o seu impacto minimizado. As ameaças são situações que podem se concretizar ou não e seus impactos podem afetar ou não a escola, dependendo de suas condições internas de neutralização. Exemplos de ameaças: instabilidade política dos dirigentes; greves; pressão por vagas; falta de autonomia; baixo nível de preparação dos alunos que ingressam etc.

3) Após a consolidação das respostas do Instrumento de Avaliação Estratégica, efetuada pelo coordenador do PDE, os Quadros 1, 2, 3, 4 e 5 a seguir devem ser preenchidos pelo Grupo de Sistematização:

a) Consolidar no Quadro 1 as informações sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

b) Identificar nos Quadros 2, 3, 4 e 5 as interações entre:

i. Forças x Oportunidades (Quadro 2)
ii. Fraquezas x Ameaças (Quadro 3)
iii. Forças x Ameaças (Quadro 4)
iv. Fraquezas x Oportunidades (Quadro 5)

E classificar as interações identificadas em cada quadro como Forte (F), Média (M) ou Fraca (Fr), selecionando apenas as Fortes.

4) Identificar, com base na seleção de interações fortes realizadas, que medidas se pretende tomar para reforçar os aspectos positivos da escola e para contrabalançar os aspectos negativos.

Obs.: *Entenda como utilizar o Instrumento 3, vendo o exemplo da Escola Anísio Teixeira, logo após a ficha-resumo 3.*

c_031_122.indd 104 16/3/2007 07:41:39

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA DA ESCOLA (ANÁLISE FOFA)

NA SUA OPINIÃO,

1. Quais são as maiores forças da escola (ambiente interno)?

2. Quais são as principais fraquezas da escola (ambiente interno)?

3. Quais são as maiores oportunidades que se apresentam à escola nos próximos anos (ambiente externo)?

4. Quais são as principais ameaças ou riscos ao desempenho da escola nos próximos anos (ambiente externo)?

5. Quais são as três tarefas mais importantes que a escola deve realizar nos próximos anos? Por que são importantes?

Nome: Cargo:

c_031_122.indd 105 16/3/2007 07:41:39

Quadro 1

Consolidação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

FORÇAS (+)	OPORTUNIDADES(+)
1	1
2	2
3	3
FRAQUEZAS (-)	**AMEAÇAS (-)**
1	1
2	2
3	3

c_031_122.indd 106 16/3/2007 07:41:39

Quadro 2: Forças x Oportunidades

Em que medida a Força X ajuda a escola a se beneficiar da Oportunidade Y?

OPORTUNIDADES / FORÇAS	OPORTUNIDADE 1	OPORTUNIDADE 2	OPORTUNIDADE 3
FORÇA 1			
FORÇA 2			
FORÇA 3			

Quadro 3: Fraquezas x Ameaças

Em que medida a Fraqueza X reforça o impacto da Ameaça Y?

AMEAÇAS / FRAQUEZAS	AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3
FRAQUEZA 1			
FRAQUEZA 2			
FRAQUEZA 3			

c_031_122.indd 107 16/3/2007 07:41:39

Quadro 4: Forças x Ameaças

Em que medida a Força X pode ajudar a diminuir o impacto da Ameaça Y?

AMEAÇAS / FORÇAS	AMEAÇA 1	AMEAÇA 2	AMEAÇA 3
FORÇA 1			
FORÇA 2			
FORÇA 3			

Quadro 5: Fraquezas x Oportunidades

Em que medida a Fraqueza X pode dificultar o aproveitamento da Oportunidade Y?

OPORTUNIDADES / FRAQUEZAS	OPORTUNIDADE 1	OPORTUNIDADE 2	OPORTUNIDADE 3
FRAQUEZA 1			
FRAQUEZA 2			
FRAQUEZA 3			

c_031_122.indd 108 16/3/2007 07:41:39

Ficha-resumo 3
Avaliação Estratégica da Escola

1. Identifique as combinações forças x oportunidades que apresentam interação forte (Quadro 2). Assinale no máximo 3. Essas combinações são favoráveis para a implementação de futuros planos de ação.

_____

_____

_____

2. Identifique as combinações fraquezas x ameaças que apresentam interação forte (Quadro 3). Assinale no máximo 3. Essas combinações são desfavoráveis para a implementação de futuros planos de ação.

_____

_____

_____

3. Identifique as combinações forças x ameaças que apresentam interação forte (Quadro 4). Assinale no máximo 3. Essas combinações ajudam a neutralizar o efeito das ameaças.

_____

_____

_____

4. Identifique as combinações fraquezas x oportunidades (Quadro 5) que apresentam interação forte. Assinale no máximo 3. Essas combinações dificultam o aproveitamento das oportunidades.

_____

_____

_____

5. Que medidas a escola pretende tomar para contrabalançar o efeito das fraquezas e das ameaças?

_____

_____

_____

6. Que medidas a escola pretende tomar para reforçar o efeito das forças e oportunidades?

_____

_____

_____

c_031_122.indd 109 16/3/2007 07:41:39

Exemplo:

Vejamos como a Escola Anísio Teixeira utilizou o Instrumento 3.

1º PASSO

O coordenador do PDE, profª. Marília, que também é a coordenadora pedagógica da escola, enviou o Instrumento 3 para cada membro do Grupo de Sistematização. Em seguida, consolidou os dados, que foram para análise junto ao grupo. A análise indicou o seguinte conjunto de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Quadro 1):

Quadro 1

Consolidação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

FORÇAS (+)	OPORTUNIDADES(+)
1. As decisões são tomadas coletivamente	1. Possibilidade de atualização profissional por parte dos professores, oferecida pela Secretaria de Educação
2. Há uma boa comunicação entre a equipe escolar	2. Recursos financeiros da Secretaria de Educação para desenvolver projetos na escola
3. A escola é bem vista pela comunidade	3. Disponibilidade de novas tecnologias para a escola
FRAQUEZAS (-)	**AMEAÇAS (-)**
1. A escola tem um sistema de avaliação deficiente	1. A escola recebe muitos alunos carentes com pouco preparo
2. A escola não dispõe de um sistema de informações gerenciais	2. Tem havido grande descontinuidade administrativa na escola (troca de diretores)
3. A escola tem sido pouco criativa com relação às práticas de ensino em sala de aula	3. A escola está situada em região de grande migração

c_031_122.indd 110 16/3/2007 07:41:39

2º PASSO

A Escola Anísio Teixeira, a seguir, com auxílio dos Quadros 2, 3, 4 e 5, passou a analisar as diferentes interações possíveis entre as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas, classificando-as a como Forte (F), Média (M) ou Fraca (Fr).

É com base na análise das interações que a escola pode ter uma idéia de sua capacidade ou não de executar as metas de melhoria. As forças e as oportunidades da escola poderão ser utilizadas de forma vantajosa caso se compreenda como atuam e interagem. Quando a interação é forte, representam situações nas quais há grande potencial de atuação favorável. Assim, o conhecimento dessas combinações/situações é importante porque fornece subsídios para a definição posterior de estratégias com maior potencial de eficácia. Quanto mais forte a interação, maior o potencial de eficácia.

A escola analisou a interação que uma dada força tem com uma dada oportunidade, respondendo à seguinte pergunta: "Em que medida a força X ajuda a escola a se beneficiar da oportunidade Y?" A interação entre elas é fraca (Fr)? É média (M)? É forte (F)? A escola anota, então, as interações, tomando cuidado para não trabalhar com muitas forças e oportunidades (em geral, três forças e três oportunidades, no máximo, constituem um número bom de combinações a se trabalhar).

No exemplo, utilizando as informações do Quadro 1, o Grupo de Sistematização da Escola Anísio Teixeira decidiu, após cuidadosa reflexão, que as interações entre as forças e as oportunidades identificadas eram as seguintes:

Quadro 2: Forças x Oportunidades

Em que medida a Força X ajuda a escola a se beneficiar da Oportunidade Y?

OPORTUNIDADES / FORÇAS	OPORTUNIDADE 1 Atualização profissional por parte dos professores	OPORTUNIDADE 2 Recursos para desenvolver projetos na escola	OPORTUNIDADE 3 Disponibilidade de novas tecnologias para a escola
FORÇA 1 Decisões tomadas coletivamente	M	F	Fr
FORÇA 2 Boa comunicação entre a equipe escolar	F	F	Fr
FORÇA 3 Escola é bem vista pela comunidade	Fr	Fr	Fr

c_031_122.indd 111 16/3/2007 07:41:40

3º PASSO

A escola, então, passou a analisar a interação entre fraquezas e ameaças, repetindo o procedimento anterior, mas, no caso, cuidando de responder à seguinte pergunta: "Em que medida a fraqueza X reforça o impacto da ameaça Y?". As combinações entre fraquezas e ameaças indicam as situações em que a escola não é muito forte e, portanto, podem representar fonte de grandes dificuldades. Aqui também o conhecimento dessas situações é importante porque sinaliza à escola o que deve ser evitado.

Dessa maneira, a Escola Anísio Teixeira chegou aos seguintes resultados no que diz respeito à interação entre fraquezas e ameaças:

Quadro 3: Fraquezas x Ameaças

Em que medida a Fraqueza X reforça o impacto da ameaça Y?

AMEAÇAS / FRAQUEZAS	AMEAÇA 1 Alunos carentes com pouco preparo	AMEAÇA 2 Descontinuidade administrativa (troca de Secretário)	AMEAÇA 3 Região de grande migração
FRAQUEZA 1 Sistema de avaliação deficiente	Ⓕ	Fr	M
FRAQUEZA 2 Ausência de um sistema de informações gerenciais	M	M	Fr
FRAQUEZA 3 Práticas pouco criativas em sala de aula	Ⓕ	Fr	M

Por que as informações contidas nos Quadros 2 e 3 são importantes? Ao conhecer suas chances e obstáculos, a escola tem condições de escolher criteriosamente as metas que pretende implementar. Sem esse conhecimento, corre o risco de ter metas sem condições de implementação (porque os obstáculos são muito fortes). O caso inverso também pode ocorrer: por desconhecer suas reais chances, a escola pode deixar de implementar metas que poderiam ser implementadas.

O que deve fazer a escola, de posse dessas informações? Ela sabe que deve concentrar suas energias em projetos que se beneficiem das condições favoráveis apontadas pelas combinações entre forças e oportunidades. Sabe, também, que deve evitar, ou tem que tomar muitas precauções, com as ações que envolvam as condições apontadas pelas combinações entre fraquezas e ameaças. No primeiro caso (forças e oportunidades,) as condições estão a favor da escola. No segundo (fraquezas e ameaças), estão contra.

c_031_122.indd 112 16/3/2007 07:41:40

4º PASSO

Como a análise não se pode basear apenas nos extremos, a escola analisou também as demais combinações (forças e ameaças; fraquezas e oportunidades) para ter clareza quanto as suas possibilidades de execução dos planos de ação que vier a formular.

Assim, a escola complementou sua análise, considerando as demais combinações possíveis (Quadros 4 e 5, a seguir):

a) entre forças e ameaças: Neste caso, a pergunta feita foi a seguinte: "Em que medida a força X ajuda a reduzir o impacto da ameaça Y?" A escola quer saber até que ponto suas forças são suficientes para diminuírem o impacto das ameaças.

b) entre fraquezas e oportunidades: Neste caso, a pergunta feita foi a seguinte: "Em que medida a fraqueza X dificulta o aproveitamento da oportunidade Y?" A escola quer saber até que ponto suas fraquezas são um obstáculo ao aproveitamento das oportunidades.

Quadro 4: Forças x Ameaças

Em que medida a Força X pode ajudar a diminuir o impacto da Ameaça Y?

AMEAÇAS / FORÇAS	AMEAÇA 1 Alunos carentes com pouco preparo	AMEAÇA 2 Descontinuidade administrativa (troca de Secretário)	AMEAÇA 3 Região de grande migração
FORÇA 1 Decisões tomadas coletivamente	Ⓕ	Fr	M
FORÇA 2 Boa comunicação entre a equipe escolar	M	M	Fr
FORÇA 3 Escola bem vista pela comunidade	Ⓕ	Fr	M

c_031_122.indd 113 16/3/2007 07:41:40

Quadro 5: Fraquezas x Oportunidades

Em que medida a Fraqueza X pode dificultar o aproveitamento da Oportunidade Y?

OPORTUNIDADES / FRAQUEZAS	OPORTUNIDADE 1 Atualização profissional por parte dos professores	OPORTUNIDADE 2 Recursos para desenvolver projetos na escola	OPORTUNIDADE 3 Disponibilidade de novas tecnologias para a escola
FRAQUEZA 1 Sistema de avaliação deficiente	Fr	Fr	Fr
FRAQUEZA 2 Ausência de um sistema de informações gerenciais	M	Ⓕ	Ⓕ
FRAQUEZA 3 Práticas pouco criativas em sala de aula	Fr	Ⓕ	M

c_031_122.indd 114 16/3/2007 07:41:40

5º PASSO

Após o preenchimento dos Quadros 1, 2, 3, 4 e 5, o Grupo de Sistematização da Escola Anísio Teixeira tinha em mãos:

a) uma relação com a combinação das forças e oportunidades com as diferentes interações (F, M, Fr): as combinações com interação forte, indicando condições bem favoráveis para a implementação das metas da escola;

b) uma relação com a combinação das fraquezas e ameaças com as diferentes interações (F, M, Fr): as combinações com interação forte, indicando condições bem desfavoráveis para a implementação das metas da escola;

c) uma relação com a combinação das forças e ameaças e das fraquezas e oportunidades: essas combinações relativizam as combinações anteriores.

Com essas informações, a Escola Anísio Teixeira pôde concluir que o fato de a escola tomar decisões coletivamente dá-lhe grandes chances de ter êxito no aproveitamento dos recursos disponíveis para desenvolvimento de seus projetos escolares e das novas tecnologias propostas no momento. De fato, ao lado de uma liderança forte e competente, o fator mais importante para uma escola alcançar um bom desempenho, ou seja, ministrar um ensino de qualidade, é possuir pessoas qualificadas que trabalhem em equipe e que utilizem práticas educativas efetivas. Mas, ao mesmo tempo, a escola identificou que, apesar de tudo, tem práticas pouco criativas em sala de aula, com a agravante de estar numa região de grande migração. Seriam os aspectos positivos observados suficientes para contrabalançarem os aspectos negativos?

A escola concluiu que sim, com base no seu grande potencial humano, mas sabe que terá que tomar medidas para desenvolver não só um melhor sistema de avaliação do desempenho dos alunos e da própria escola como também práticas de ensino adequadas ao perfil de sua clientela. Ao mesmo tempo, deve melhorar a gestão da escola e cuidar para que as ameaças (oriundas do ambiente externo) sejam neutralizadas.

A Escola Anísio Teixeira utilizou essas informações como subsídios para a definição do que deverá ser feito na escola para se alcançar um desempenho superior. As informações devem ser sempre analisadas junto com os outros dados e informações dos Instrumentos 1 e 2.

Esta Ficha-resumo deverá ser utilizada no preenchimento da Síntese da Auto-Avaliação

c_031_122.indd 115 16/3/2007 07:41:40

c_031_122.indd 116 16/3/2007 07:41:40

Síntese da

Auto-Avaliação

c_031_122.indd 118 16/3/2007 07:41:44

1. Com base nos dados e informações contidos nas fichas-resumo dos instrumentos 1, 2 e 3, identificar os principais problemas que a escola pretende atacar, relacionando-os aos Critérios de Eficácia Escolar

PROBLEMAS	CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR

c_031_122.indd 119 16/3/2007 07:41:44

2. Para cada problema identificado, listar as causas prováveis e as principais ações que a escola pretende executar com base na análise efetuada.

PROBLEMAS	CAUSAS PROVÁVEIS	PRINCIPAIS AÇÕES

c_031_122.indd 120 16/3/2007 07:41:44

3. Previsão de recursos da escola para o ano corrente, segundo fontes:

Ano corrente: _____

FONTE		TOTAL R$
Estaduais/ Municipais	Secretaria de Educação	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Federais	MEC	
	PDDE	
	PME	
	Outras	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Outras	APM	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Total Geral		
% Total Geral		

Obs.: Estas informações devem constar no formulário 2 , do Anexo deste manual, como parte integrante do PDE.

c_031_122.indd 121 16/3/2007 07:41:44

c_031_122.indd 122 16/3/2007 07:41:44

Capítulo 4

Etapa 3

DEFINIÇÃO DA
Visão Estratégica e doPlano de Suporte Estratégico

Etapa 3

Definindo a visão estratégica e o plano de suporte estratégico

O que é

Nesta etapa, a escola define sua visão estratégica e seu plano de suporte estratégico. É quando a escola define não só o que vai fazer (objetivos estratégicos) e para quem (clientes ou beneficiários), mas também como vai fazer (estratégias), quanto (metas, sempre quantitativas), com quem (responsáveis), quando (prazo), onde (local), quanto custa (custo) e quem paga (financiamento).

Como fazer

Todo o processo de definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico ocorre mediante uma série de reuniões: três reuniões do Grupo de Sistematização e pelo menos duas rodadas de reuniões de apoio (Figura 5). As reuniões do Grupo de Sistematização são de natureza estratégica: elabora-se uma primeira versão (minuta) do plano e busca-se o consenso e o comprometimento da equipe. As reuniões de apoio são realizadas para que todos da escola possam participar efetivamente da elaboração do PDE.

Figura 5

CAP 04 A4.indd 125 16/3/2007 07:47:51

A definição do que fazer, como fazer, quanto fazer, com quem fazer, quando e onde fazer não é um processo trivial, exigindo forte liderança, espírito de equipe e envolvimento de todos. É, portanto, um processo que deve ser desenvolvido de maneira muito organizada. Sem essa organização haverá grande dispersão de esforços, muito retrabalho, o processo poderá se estender por um tempo mais longo do que o desejável e, o que é mais grave, os resultados poderão não ser consistentes.

Logo, é importante que sejam observadas as recomendações seguintes quanto às reuniões que devem ser realizadas, bem como as demais recomendações contidas neste manual, para que a elaboração do PDE se faça da melhor maneira possível.

As reuniões indispensáveis para a elaboração do PDE são as seguintes:

a) Reunião de Minuta: primeira reunião do Grupo de Sistematização, em que é elaborada uma primeira versão do PDE, contendo a visão estratégica e o plano de suporte estratégico, este ainda sem as metas desdobradas em planos de ação; essa primeira reunião, que tem como facilitador o coordenador do PDE, deve ser feita em local apropriado, com um mínimo de interrupções, e a experiência indica que pode levar de um a dois dias de trabalho; como foi visto, é imprescindível que os membros do grupo tenham pleno domínio do conteúdo do manual do PDE e que os dados e informações da auto-avaliação, já devidamente analisados, estejam disponíveis (ou seja, os Instrumentos 1, 2 e 3, as Fichas-resumo 1, 2 e 3 e a Síntese da auto-avaliação devem ter sido devidamente preenchidos);

b) 1ª rodada de reuniões de apoio: participam os líderes de objetivos e grupos de trabalho especificamente formados para revisar e aperfeiçoar a minuta elaborada pelo Grupo de Sistematização e desdobrar as metas em planos de ação, indicando responsáveis, prazos e custos; embora sejam constituídos vários grupos de trabalho, cada qual voltado ao desdobramento de uma ou mais metas de melhoria em planos de ação. Nesta 1ª rodada os grupos de trabalho podem e devem discutir o conteúdo global da minuta e recomendar alterações se julgarem conveniente. As propostas de alteração, bem como o desdobramento das metas em planos de ação, são encaminhadas ao coordenador do PDE, que as submeterá ao Grupo de Sistematização na 2ª reunião deste grupo, a reunião de consenso;

c) Reunião de Consenso: segunda reunião do Grupo de Sistematização, visando revisar/aperfeiçoar a minuta anteriormente elaborada após ter ela passado por uma primeira discussão com a comunidade escolar e ter tido as metas desdobradas em planos de ação, indicando responsáveis, prazos e custos;

CAP 04 A4.indd 126 16/3/2007 07:47:52

d) 2ª rodada de reuniões de apoio: participa toda a equipe escolar e outras partes interessadas, para se obter consenso e promover os últimos ajustes, se necessário, ao PDE elaborado. A discussão se dá, nessa fase, em torno de uma versão já revisada do PDE. Ocorre após a 2ª reunião do Grupo de Sistematização;

e) Reunião de Comprometimento: terceira reunião do Grupo de Sistematização, com o objetivo de elaborar a versão final do PDE, assegurar o comprometimento formal da liderança em relação ao PDE elaborado e formular a estratégia de sua divulgação e comunicação para toda a escola e demais partes interessadas.

Mãos à obra

O quadro a seguir apresenta as ações a serem realizadas na etapa de definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico. Os elementos para a definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico serão apresentados nas próximas seções.

CAP 04 A4.indd 127 16/3/2007 07:47:53

Nº	O QUE (Ação)	QUEM (Responsável)	QUANDO (Prazo)
9.	Realizar a primeira reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Minuta) ■ Convocar a reunião ■ Elaborar a primeira versão (minuta) do PDE ■ Indicar os líderes dos objetivos estratégicos	Diretor Coordenador do PDE Diretor	5ª semana
10.	Realizar a primeira rodada das reuniões de apoio ■ Formar grupos de trabalho para revisar/aperfeiçoar a primeira versão do PDE e desdobrar as metas em planos de ação ■ Elaborar a versão revisada do PDE	Líderes de objetivos Coordenador do PDE	5ª, 6ª e 7 ª semanas
11.	Realizar a segunda reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Consenso), agregando sugestões dos colaboradores ■ Convocar reunião ■ Elaborar a versão de consenso do PDE (versão com contribuições dos grupos de apoio)	Diretor Coordenador do PDE	8ª semana
12.	Realizar a segunda rodada das reuniões de apoio ■ Convocar grupos de trabalho e demais partes interessadas para obter consenso em relação ao PDE elaborado, promovendo, se necessário, os últimos ajustes	Líderes de objetivos	9ª semana
13.	Realizar a terceira reunião do Grupo de Sistematização (Reunião de Comprometimento) para elaborar a versão final do PDE ■ Convocar reunião ■ Elaborar versão final do PDE ■ Obter comprometimento da liderança ■ Definir estratégia de comunicação do PDE	Diretor Coordenador do PDE	10ª semana
14.	Apresentar o PDE para a comunidade escolar e colegiado (se houver)	Diretor	11ª, 12ª semanas

CAP 04 A4.indd 128 16/3/2007 07:47:53

Como avaliar

A escola saberá se está bem estruturada para a definição da visão estratégica se puder assinalar "sim" para todos os itens seguintes. Essa avaliação aplica-se para todo o período em que a escola estiver realizando as três reuniões do Grupo de Sistematização e as duas rodadas de reuniões de apoio:

ITENS	SIM	NÃO
a) Todos os membros do Grupo de Sistematização participaram da Reunião de Minuta (1ª reunião) e tinham pleno conhecimento do conteúdo do material.		
b) Na Reunião de Minuta, os membros do Grupo de Sistematização elaboraram uma primeira versão do PDE, trabalhando com os dados e as informações da auto-avaliação contidos nos Instrumentos 1, 2 e 3, fichas-resumo 1, 2 e 3 e Síntese da auto-avaliação.		
c) A 1ª rodada das reuniões de apoio forneceu sugestões para aprimorar a primeira versão do PDE, elaborada pelo Grupo de Sistematização, e desdobrou as metas em planos de ação.		
d) Na Reunião de Consenso, os membros do Grupo de Sistematização elaboraram uma versão de consenso do PDE, incluindo as sugestões dos grupos de trabalho aprovadas.		
e) A 2ª rodada de reuniões de apoio obteve consenso em torno da versão revisada do PDE e deu novas sugestões para os últimos ajustes.		
f) Na Reunião de Comprometimento, os membros do Grupo de Sistematização efetuaram os últimos ajustes ao PDE e estabeleceram a estratégia de comunicação do PDE para toda a comunidade escolar.		

CAP 04 A4.indd 129 16/3/2007 07:47:54

Visão Estratégica

O que é

A visão estratégica da escola expressa a percepção que ela tem do seu passado, do seu momento atual e do direcionamento do seu futuro. Expressa o conhecimento que a escola tem de si mesma: seus êxitos, seus fracassos, suas potencialidades, suas limitações, suas certezas e os caminhos que pode e quer percorrer. A visão dá forma e direção ao futuro da escola, uma vez que mostra onde ela está e aponta para onde ela quer chegar. Esse conhecimento é fundamental para que a escola se organize para alcançar resultados cada vez melhores, de modo consistente e sustentável. Sem o conhecimento do caminho percorrido e de sua situação atual, é difícil para a escola definir aonde quer chegar e como pode chegar lá.

Para que serve

A visão estratégica dá unidade aos esforços que a escola realiza para melhorar a qualidade dos serviços educacionais que presta. Cria condições para a transformação de ideais em realidade. Permite que todos os esforços que a escola realiza, em qualquer área - administrativa, pedagógica, de apoio ao aluno, de gestão, de relações com os pais e com a comunidade, de infra-estrutura - tenham unidade e sejam coerentes com o objetivo de obter um desempenho superior. É como uma bússola, mostrando a todos, de fora e de dentro da escola, a direção na qual está caminhando.

A falta de visão começa no topo. Se a equipe escolar não mostrar um senso de valores defendidos, visão de futuro, missão, objetivos, é porque os líderes não possuem nenhum desses elementos ou não conseguem comunicá-los adequadamente. A falta de visão da equipe também pode ser explicada por um gerenciamento inconstante, pelo excesso de novidades. Em todos os casos, o papel da liderança é fundamental.

A partir da visão estratégica (conjunto de valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos), a escola tem condições de elaborar o seu plano de suporte estratégico, ou simplesmente plano estratégico, que envolve a definição de estratégias, metas, planos de ação e responsabilidades (quem faz o quê, quando e como) num determinado período (2 a 5 anos).

CAP 04 A4.indd 130 16/3/2007 07:47:56

Como fazer

A construção da visão estratégica da escola passa pela análise e reflexão sobre a qualidade dos serviços que presta aos seus clientes externos (alunos, pais, comunidade, sociedade, Secretaria da Educação) e internos (equipe que trabalha na escola). Implica a análise cuidadosa (auto-avaliação) de sua situação atual, considerando os aspectos pedagógicos, de gestão, de recursos humanos, de clima escolar, de participação dos pais e de condições materiais de funcionamento.

Para construir essa visão estratégica a escola deve, mediante um esforço de reflexão e análise:

a) identificar o conjunto de valores que permeiam todas as atividades e relações que ocorrem na escola, ou seja, explicitar as crenças e convicções que defende;

b) definir sua visão de futuro, isto é, o que deseja ser no futuro, suas aspirações;

c) identificar sua missão, isto é, qual o seu propósito;

d) estabelecer seus objetivos estratégicos (objetivos de longo prazo), ou seja, mostrar com o que está comprometida e para onde está indo.

Para uma boa definição da visão estratégica da escola é importante considerar os seguintes pontos:

a) que tipo de escola se deseja ter?

b) o que se quer que as pessoas falem da escola como resultado do trabalho conjunto?

c) quais valores são importantes para a escola?

d) de que modo essa visão representa os interesses dos clientes da escola e os valores que a comunidade escolar defende?

e) como será a escola quando se atingir essa visão?

O enunciado da visão estratégica da escola, após análise e reflexão, deve ser:

a) claro;

b) envolvente;

c) fácil de memorizar;

d) compatível com os valores da escola;

e) ligado às necessidades dos clientes;

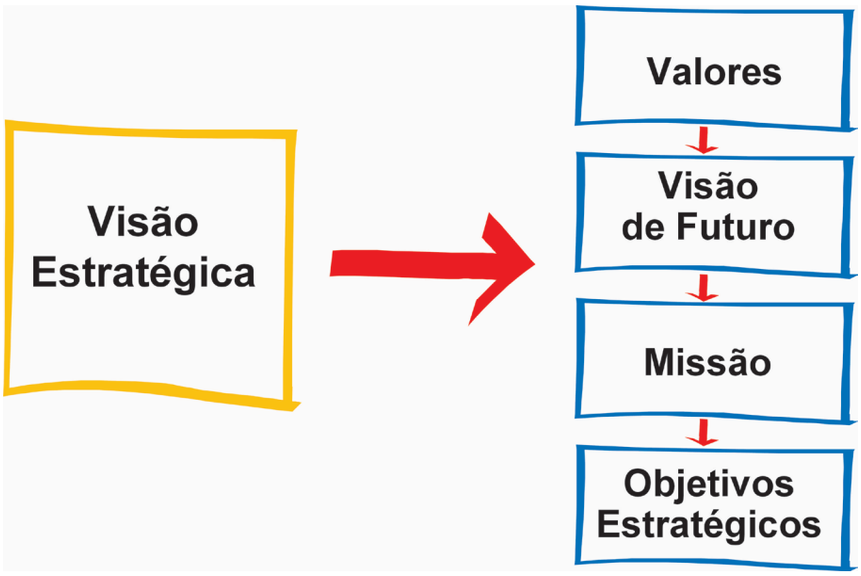
f) visto como um desafio, ou seja, difícil mas não impossível.

CAP 04 A4.indd 131 16/3/2007 07:47:57

Os valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos compõem a versão final do documento do PDE e deverão ser apresentados no formulário 3, que consta do Anexo deste manual.

A Figura 6, a seguir, apresenta os componentes da visão estratégica da escola. Nas próximas seções, será explicado como ela é elaborada.

Figura 6



CAP 04 A4.indd 132 16/3/2007 07:48:04

Valores

O que são

São as idéias fundamentais em torno das quais se constrói a escola. Representam as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da escola acredita. Os valores permeiam todas as atividades e relações existentes na escola e da escola com os alunos, com as famílias e com a comunidade. Os valores descrevem como a escola pretende atuar no cotidiano enquanto busca realizar sua visão.

Para que servem

Os valores constituem uma fonte de orientação e inspiração no local de trabalho. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na escola, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe escolar na busca da excelência. Para que os valores sejam fonte de orientação e inspiração no local de trabalho, devem ser aceitos e internalizados por todos na escola.

Como fazer

Na primeira reunião de liderança (reunião de minuta), o Grupo de Sistematização deve discutir e elaborar uma lista dos valores que a escola defende. Posteriormente, terão de ser aceitos pela comunidade escolar. Portanto, devem ser amplamente discutidos e compreendidos por todos.

Normalmente, mais de um valor é defendido por uma escola, em geral não mais do que quatro ou cinco. É importante considerar apenas aqueles poucos valores que a escola verdadeiramente defende e pratica.

As crenças e as convicções fundamentais defendidas pela escola estruturam-se, em geral, em torno de alguns poucos pontos básicos:

- convicção de ser a melhor;
- convicção da importância de seu potencial humano;
- convicção da qualidade do serviço que presta;
- convicção da criatividade e do espírito inovador e solucionador de problemas de seus colaboradores;
- convicção de prestar um serviço de relevante interesse social.

Na redação de cada valor deve-se identificar uma ou duas palavras-chave que o definam e, logo a seguir, uma frase que explique o seu significado, conforme exemplos a seguir.

CAP 04 A4.indd 133 16/3/2007 07:48:07

Exemplos de valores:

Os valores identificados pela Escola Anísio Teixeira foram os seguintes:

1. **Excelência** - Buscamos incessantemente a qualidade em tudo o que fazemos em nossa escola.
2. **Inovação** - Incentivamos a busca de soluções criativas e inovadoras na solução dos desafios.
3. **Respeito** - Respeitamos a dignidade e os direitos de cada pessoa em nossa escola.
4. **Participação** - Trabalhamos em equipe, com forte senso de comprometimento e solidariedade.

Alguns exemplos de valores defendidos por outras escolas:

Igualdade – Tratamos com eqüidade nossos alunos e colaboradores, respeitando as necessidades e a capacidade de cada um.

Valorização – Incentivamos, valorizamos e reconhecemos as contribuições individuais e coletivas de nossos alunos e colaboradores.

Ética – Trabalhamos com elevado senso de compromisso, seriedade e respeito em todas as nossas ações.

Solidariedade – Valorizamos o espírito coletivo, comprometimento e colaboração no alcance dos objetivos institucionais.

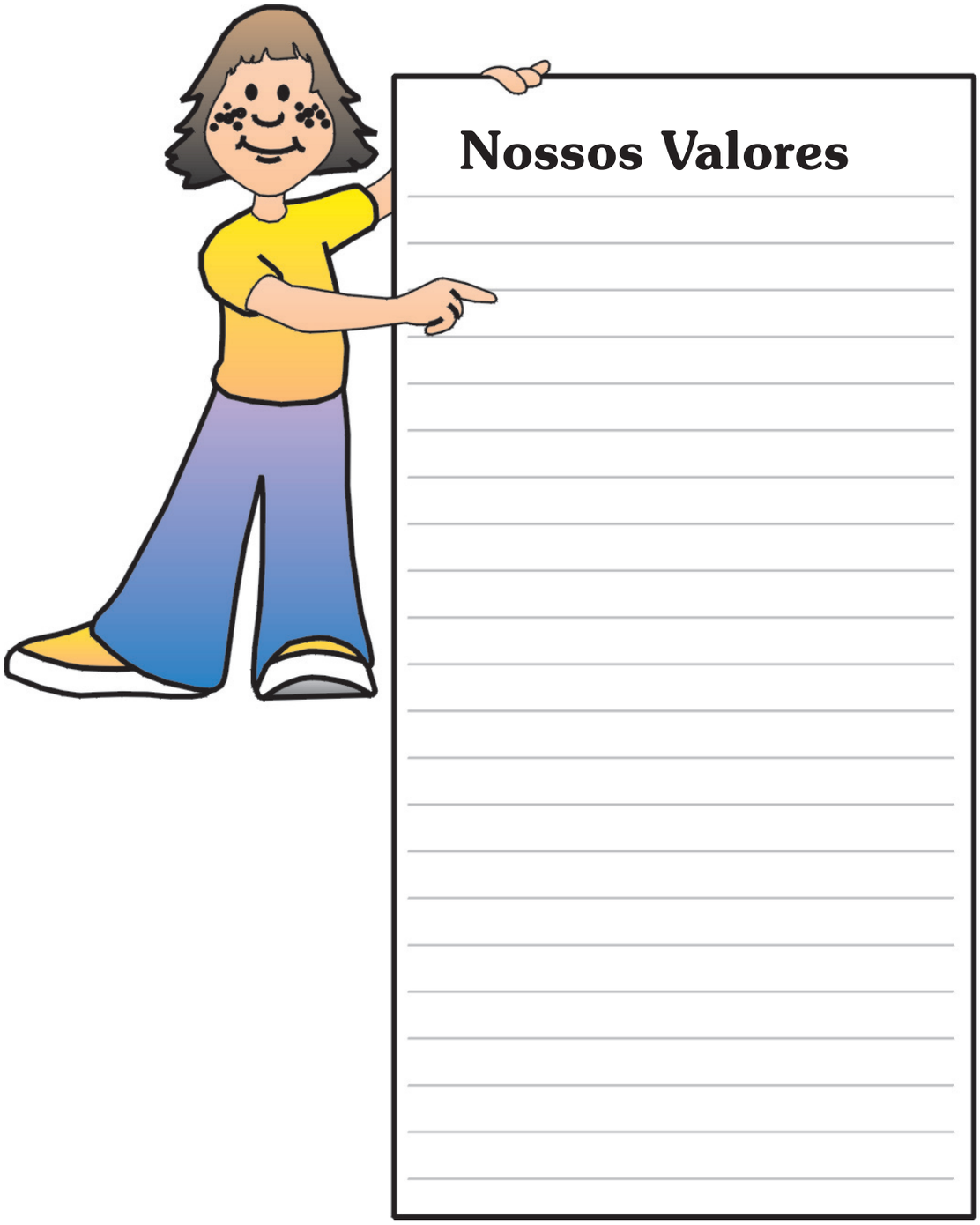
Transparência – Orgulhamo-nos de ter uma comunicação aberta e honesta.

Criatividade – Apoiamos a criatividade e a inovação individuais, valorizando as ações empreendedoras, criativas e flexíveis .

Mãos à obra

Após discussão entre os membros do Grupo de Sistematização, preencha o formulário “Nossos valores” a seguir:

CAP 04 A4.indd 134 16/3/2007 07:48:08



CAP 04 A4.indd 135 16/3/2007 07:48:09

Como avaliar

A escola terá obtido uma boa definição dos valores que defende se puder assinalar "sim" para todos os itens que se seguem:

ITENS	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização reuniu-se para a identificação dos valores da escola.		
b) Na seleção dos valores foram considerados os que realmente estão presentes na escola e são defendidos pela comunidade escolar.		
c) Na redação dos valores identificou-se, para cada um deles, uma (ou duas) palavra(s)-chave.		
d) A frase que define cada valor identificado é clara e concisa.		
e) Os valores identificados refletem crenças ou convicções de uma escola de excelência.		
f) Os valores são conhecidos, compreendidos e aceitos por toda a comunidade escolar.		

CAP 04 A4.indd 136 16/3/2007 07:48:09

Visão de Futuro

O que é

A visão de futuro define o que a escola pretende ser no futuro. Incorpora as ambições da escola e descreve o quadro futuro que se quer atingir. Dá, assim, forma e direção ao futuro da escola.

Para que serve

A visão de futuro identifica as aspirações da escola, criando um clima de envolvimento e comprometimento com o seu futuro. A definição de onde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na escola ou como ela precisa mudar para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une as pessoas e impulsiona-as a buscar seus objetivos apesar de todas as dificuldades. Uma escola sem visão é uma escola sem rumo.

Como fazer

Na primeira reunião da liderança da escola, o Grupo de Sistematização elabora a visão de futuro, que deve refletir os valores compartilhados pela escola. O enunciado deve ser claro e objetivo, positivo e inspirador, desafiador. Em geral, é expresso com verbo no futuro. O enunciado da visão de futuro é de responsabilidade da liderança.

A visão de futuro raramente muda, é estável. Deve ser capaz de, num único parágrafo, esclarecer a qualquer pessoa, de dentro ou fora da escola, o que se pretende fazer. Deve-se evitar que o seu enunciado seja genérico, sem identidade própria, ou seja, aplicável a qualquer escola indistintamente. A visão de futuro é única para cada escola, refletindo suas próprias especificidades.

CAP 04 A4.indd 137 16/3/2007 07:48:12

Exemplos de visão de futuro:

A Escola Anísio Teixeira definiu como visão de futuro:

Seremos uma escola reconhecida em todo o território nacional pela excelência de nossas práticas educativas, pelo trabalho participativo, comprometido, criativo e inovador de nossa equipe, e pelo respeito dispensado aos nossos alunos, pais e colaboradores.

Alguns exemplos de visão de futuro de outras escolas:

- Seremos uma escola de referência no país pela qualidade do ensino que ministramos, pela maneira como atendemos nossos alunos e pela competência profissional de nossa equipe.
- Nossa escola será reconhecida em nosso estado pela qualidade do ensino ministrado, pelo respeito e valorização dos nossos alunos e colaboradores e pela nossa responsabilidade social.
- Realizaremos nosso trabalho de maneira eficaz, segura e responsável, respeitando nossos alunos, pais, colaboradores, comunidade e o interesse público.
- Seremos reconhecidos em nossa região pela qualidade do ensino que oferecemos e pela união e criatividade de nossa equipe.
- Seremos uma escola voltada para a qualidade no atendimento a todos os que necessitem de nossos serviços.

Mãos à obra

Após discussão entre os membros do Grupo de Sistematização, preencha o formulário "Nossa visão de futuro", a seguir:

CAP 04 A4.indd 138 16/3/2007 07:48:13

Nossa Visão de Futuro

CAP 04 A4.indd 139 16/3/2007 07:48:14

Como avaliar

A escola terá obtido uma boa definição de visão de futuro se puder assinalar "sim" para todos os itens abaixo:

ITENS	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização reuniu-se para a elaboração da visão de futuro da escola.		
b) A redação da visão de futuro reflete os valores da escola e identifica suas aspirações, criando clima de envolvimento e comprometimento.		
c) A frase que enuncia a visão de futuro é clara, concisa, inspiradora e desafiadora.		
d) A visão de futuro é conhecida e compreendida por toda a comunidade escolar.		
e) A visão de futuro da escola não é um enunciado genérico que se aplica a qualquer escola.		

CAP 04 A4.indd 140 16/3/2007 07:48:14

Missão

O que é

A missão é uma declaração sobre o que a escola é, sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta. A missão define o que é a escola hoje, seu propósito e como pretende atuar no dia-a-dia. Enquanto a visão de futuro sinaliza o que a escola pretende ser, a missão aponta para o que ela é.

Para que serve

A missão cria um clima de comprometimento da equipe escolar com o trabalho que a escola realiza e com o seu futuro. A definição da missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

Como fazer

Na primeira reunião de liderança, reunião de minuta, o Grupo de Sistematização deve refletir sobre qual é a razão de ser da escola, qual o propósito do trabalho ali realizado. Os beneficiários (alunos, pais, equipe e comunidade) e suas necessidades são o ponto de partida e o fator mais importante para a definição da missão.

A missão deve refletir os valores compartilhados pela escola. Como ocorre com a visão, raramente muda, é estável. Sua definição deve ser capaz de, num único parágrafo, esclarecer a qualquer pessoa, da escola ou fora dela, o que a escola é e o que está tentando fazer. Para tanto, deve ser única, clara, sucinta e objetiva, evitando-se enunciados genéricos que podem ser aplicados a qualquer escola.

Pelo menos quatro pontos devem ser levados em conta numa boa definição da missão da escola:

a) as necessidades que a escola deve satisfazer (necessidades e expectativas dos beneficiários);

b) os serviços que deve oferecer;

c) os beneficiários que deve atender (alunos, pais, equipe escolar, comunidade);

d) a maneira pela qual deve atender a seus beneficiários (deve estar relacionada aos valores defendidos pela escola).

Assim, na definição da missão as seguintes questões devem estar respondidas:

a) o que a escola faz?

b) para quem a escola faz?

c) como a escola faz?

CAP 04 A4.indd 141 16/3/2007 07:48:17

Exemplos de missão:

A Escola Anísio Teixeira definiu como missão:

Nossa escola tem por missão contribuir para a constante melhoria das condições educacionais da sociedade, visando assegurar uma educação de qualidade aos nossos alunos, num ambiente de responsabilização social e individual, participativo, criativo, inovador e de respeito ao próximo.

Alguns exemplos de missão de outras escolas:

- Somos uma escola que tem grande orgulho e compromisso pelo trabalho que desenvolve, e cujo objetivo principal é o de oferecer um ensino de qualidade para que o aluno tenha atuação crítica e participativa na sociedade, motivado pelos mais altos ideais de altruísmo e solidariedade ao próximo.
- Nossa missão é fornecer serviços educacionais da mais alta qualidade, excedendo as expectativas de nossos alunos, proporcionando a todos os nossos beneficiários a possibilidade de cooperarem conosco num ambiente de intensa criatividade e respeito pelo próximo.
- Nossa escola tem por missão assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos na escola, formando cidadãos críticos capazes de agir na transformação da sociedade.
- Nossa missão é contribuir para a melhoria das condições educacionais da população, asseguradas a universalidade e eqüidade na prestação dos serviços, visando à busca constante da excelência nos serviços prestados.
- Nossa escola tem por missão assegurar aos nossos beneficiários o mais alto grau de satisfação, num ambiente de autonomia administrativa e financeira, garantindo agilidade e eficiência no nosso desempenho.
- Nossa missão é contribuir para a formação de cidadãos críticos e conscientes, preparados para o exercício da vida profissional e para os desafios do mundo moderno.
- Nossa missão é oferecer um ensino de qualidade, garantindo a participação ativa da comunidade escolar, contribuindo para a formação integral dos alunos, para que eles possam agir construtivamente na transformação do seu meio.

Mãos à obra

Após discussão entre os membros do Grupo de Sistematização, preencha o formulário "Nossa missão", a seguir:

CAP 04 A4.indd 142 16/3/2007 07:48:18

CAP 04 A4.indd 143 16/3/2007 07:48:19

Como avaliar

A escola terá obtido uma boa definição de missão se puder assinalar "sim" para todos os itens a seguir:

ITENS	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização reuniu-se para a elaboração da missão da escola.		
b) O enunciado da missão reflete os serviços que a escola oferece, a quem oferece e como atende estes e está de acordo com os valores por ela defendidos.		
c) A frase que enuncia a missão é clara, concisa e objetiva.		
d) A missão é conhecida e compreendida por toda a comunidade escolar.		
e) A missão da escola não é um enunciado genérico que se aplica a qualquer escola.		

CAP 04 A4.indd 144 16/3/2007 07:48:19

Objetivos Estratégicos

O que são

Os objetivos estratégicos são os alvos a serem alcançados ou as situações que a escola pretende atingir num dado período de tempo (2 a 5 anos). Refletem aquelas poucas prioridades estratégicas, em geral não mais do que três ou quatro, ligadas à visão de futuro e à missão, que direcionarão o trabalho da escola, galvanizando o compromisso da equipe e determinando, assim, para onde a escola deve prioritariamente dirigir os seus esforços.

Para que servem

Os objetivos estratégicos indicam aquelas poucas áreas em que a escola concentrará os seus esforços para atingir um desempenho de excelência.

Definem o compromisso da escola e determinam o rumo a ser seguido no longo prazo. Servem como parâmetro para a atuação da escola e como garantia de um caminho sem turbulências e freqüentes alterações de rota, num clima de ordem e disciplina.

Como fazer

A definição dos objetivos estratégicos ocorre após a identificação dos valores, da visão de futuro, da missão, e das situações não desejadas a serem superadas que foram detectadas a partir da auto-avaliação (instrumentos 1, 2 e 3, fichas-resumo 1, 2 e 3 e documento Síntese da Auto-Avaliação).

O enunciado dos objetivos estratégicos, sempre de natureza qualitativa, isto é, sem quantificação, começa com verbo no infinitivo e limita-se no máximo a cerca de dez palavras. Deve ser claro, simples e objetivo. Normalmente não se trabalha com mais de quatro objetivos estratégicos.

Para a definição dos objetivos estratégicos, deve-se levar em conta os resultados dos Instrumentos 1, 2 e 3, respectivas fichas-resumo e o documento Síntese da Auto-Avaliação, focalizando a atenção nas áreas definidas pelos critérios de eficácia:

CAP 04 A4.indd 145 16/3/2007 07:48:22

- Ensino e aprendizagem
- Clima escolar
- Pais e comunidade
- Gestão de pessoas
- Gestão de processos
- Infra-estrutura
- Resultados

Assim, primeiro, identificam-se os pontos fracos, as oportunidades de melhoria, os desafios a serem enfrentados pela escola, utilizando-se para tanto os Instrumentos 1, 2 e 3. Entre esses desafios podem estar a escassez de recursos financeiros, o pouco envolvimento dos pais e da comunidade, a baixa qualificação técnico-gerencial dos colaboradores da escola, a resistência dos professores às mudanças, a alta taxa de reprovação dos alunos, a alta taxa de abandono etc. Em seguida, determinam-se os objetivos estratégicos (não mais que três ou quatro), ou seja, aquelas áreas prioritárias de atuação que devem ser focalizadas pela escola. Esses objetivos serão, posteriormente, desdobrados em estratégias, estas em metas que se desdobrarão em planos de ação específicos para dar suporte estratégico à visão e à missão da escola.

Por sua importância, a escola deverá incluir entre os objetivos estratégicos selecionados os referentes aos Resultados e ao Ensino e aprendizagem.

A definição de objetivos estratégicos deve obedecer a uma seqüência tal que permita o estabelecimento de raciocínio claro e efetivo por toda a escola. Ou seja, deve haver um encadeamento lógico entre o objetivo estratégico enunciado em primeiro lugar e os demais, na ordem em que aparecem.

Exemplos de objetivos estratégicos:

A Escola Anísio Teixeira, após reflexão e análise cuidadosa dos dados e informações levantados, definiu os seguintes três objetivos estratégicos, ligados aos Resultados, ao Ensino e aprendizagem e à Gestão de processos.

1. Elevar o desempenho acadêmico dos alunos (Resultados).
2. Melhorar as práticas pedagógicas da escola (Ensino e aprendizagem).
3. Melhorar o gerenciamento da escola (Gestão de processos).

Essas são as áreas em que a escola vai concentrar os seus esforços.

CAP 04 A4.indd 146 16/3/2007 07:48:22

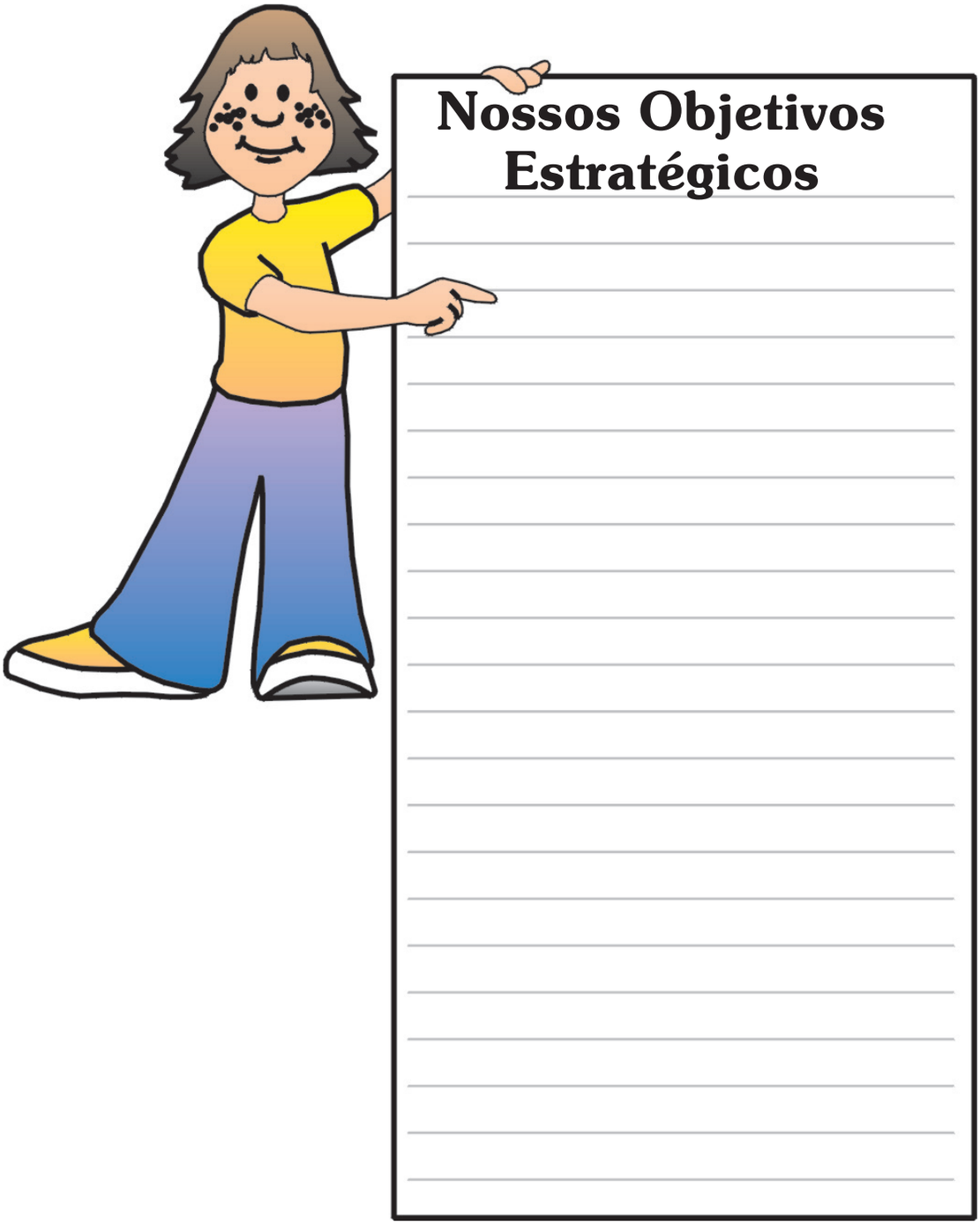
Alguns exemplos de objetivos estratégicos de outras escolas:

- Melhorar o relacionamento com alunos, pais e a comunidade (Pais e comunidade).
- Aumentar o índice geral de aprovação dos alunos (Resultados).
- Promover a qualificação dos professores e demais colaboradores da escola (Gestão de pessoas).
- Assegurar um desempenho de excelência (Resultados).
- Fortalecer a integração escola-comunidade (Pais e comunidade).
- Elevar o padrão de desempenho da escola (Resultados).
- Garantir uma gestão participativa (Gestão de processos).
- Aprimorar a gestão da escola (Gestão de processos).
- Melhorar o relacionamento da comunidade escolar (Pais e comunidade).
- Valorizar os profissionais da escola (Gestão de pessoas).

Mãos à obra

Após discussão entre os membros do Grupo de Sistematização, preencha o formulário "Nossos objetivos estratégicos" a seguir:

CAP 04 A4.indd 147 16/3/2007 07:48:23



CAP 04 A4.indd 148 16/3/2007 07:48:24

Como avaliar

A escola terá definido corretamente seus objetivos estratégicos se puder assinalar "sim" para todos os itens abaixo:

ITENS	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização reuniu-se para a definição dos objetivos estratégicos da escola.		
b) Os objetivos estratégicos refletem as áreas prioritárias em que a escola deve atuar para obter um desempenho de excelência e foram escolhidos com base nos dados e informações da auto-avaliação (instrumentos 1, 2 e 3, fichas-resumo 1, 2 e 3. Síntese da Auto-Avaliação).		
c) Não mais do que três ou quatro objetivos estratégicos foram escolhidos e dois deles referem-se aos resultados e ao ensino e aprendizagem.		
d) O enunciado de cada objetivo estratégico é de natureza qualitativa, claro, conciso, simples e objetivo, iniciando com verbo no infinitivo e não contendo mais do que dez palavras.		
e) Os objetivos estratégicos da escola são conhecidos e compreendidos por toda a comunidade escolar.		

CAP 04 A4.indd 149 16/3/2007 07:48:24

Plano de Suporte Estratégico
Estratégias, Metas e Planos de Ação

O que é

O plano de suporte estratégico é composto pelas estratégias, metas e planos de ação que darão a sustentação necessária para a transformação da visão estratégica da escola em ações práticas. Define o processo pelo qual os objetivos estratégicos da escola serão implementados. Implica consistência, constância e o desejo de avaliação dos resultados da escola.

Para que serve

O plano de suporte estratégico representa o compromisso da escola com a implementação dos seus objetivos estratégicos. Guia as operações e as decisões cotidianas da escola, transformando gradualmente o pensamento estratégico em ações concretas. Compromete a direção e a equipe escolar em termos do que pretendem fazer para tornar concreta a visão estratégica da escola.

Como fazer

A construção do plano de suporte estratégico inicia-se com uma reflexão sobre como tornar efetivos a visão de futuro, a missão e os objetivos estratégicos da escola. O Grupo de Sistematização deve refletir sobre as estratégias que permitirão à escola concretizar seus objetivos estratégicos e, em seguida, como desdobrar essas estratégias em metas e planos de ação.

A Figura 7 representa a estrutura do plano de suporte estratégico. Cada um dos elementos é descrito a seguir.

Leia com atenção toda esta seção, sobre o plano de suporte estratégico contendo as instruções sobre estratégias, metas e planos de ação, antes de começar os trabalhos de elaboração do plano de suporte estratégico.

CAP 04 A4.indd 150 16/3/2007 07:48:27

Figura 7

Estratégias

As estratégias emanam dos objetivos estratégicos (e estes, da definição dos valores, da visão de futuro e da missão). É a fase em que se avalia e se decide sobre os caminhos alternativos que permitem atingir os objetivos estratégicos.

Cada objetivo estratégico deve gerar de duas a quatro estratégias expressivas, listadas de acordo com uma ordem racional ou de prioridade. As estratégias têm vida relativamente longa, são de natureza qualitativa e serão, em seguida, convertidas em metas e definições de responsabilidade. As estratégias devem ser suficientemente amplas para englobar o que se deseja fazer em termos táticos (planejar ações) com relação a cada objetivo estratégico. Assim, respondem às seguintes perguntas:

- o que podemos fazer para realizar nossos objetivos estratégicos?
- o que devemos fazer para concretizar esses objetivos ?
- como chegaremos aonde queremos chegar?

O enunciado das estratégias deve ser simples, conciso e objetivo, começando com verbos no infinitivo.

Exemplos de estratégias:

Após reflexão e análise, e tendo definido seus objetivos estratégicos, a Escola Anísio Teixeira identificou as seguintes estratégias para os seus objetivos estratégicos:

- **Objetivo estratégico 01** – Elevar o desempenho acadêmico dos alunos (Resultados)

CAP 04 A4.indd 151 16/3/2007 07:48:28

Estratégia 1.1 - Aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas

Estratégia 1.2 – Reduzir o abandono escolar

Estratégia 1.3 - Promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas

- **Objetivo estratégico 02** – Melhorar as práticas pedagógicas da escola (Ensino e aprendizagem)

Estratégia 2.1 – Revisar a proposta pedagógica

Estratégia 2.2 - Adotar estratégias de ensino diferenciadas, inovadoras e criativas

Estratégia 2.3 – Desenvolver estratégias de acompanhamento e avaliação dos alunos

- **Objetivo estratégico 03** – Melhorar o gerenciamento da escola (Gestão de processos)

Estratégia 3.1 – Organizar a rotina da escola

Estratégia 3.2 – Dinamizar a atuação do Colegiado Escolar

Estratégia 3.3 – Promover o trabalho em equipe

Como avaliar

A escola terá definido corretamente suas estratégias se puder assinalar "sim" para todos os itens a seguir:

CAP 04 A4.indd 152 16/3/2007 07:48:29

ITENS	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização reuniu-se para a definição das estratégias referentes aos objetivos estratégicos da escola.		
b) As estratégias indicam claramente o que a escola pode e deve fazer para obter um desempenho de excelência e guardam correspondência com os respectivos objetivos estratégicos.		
c) As estratégias foram escolhidas com base nos dados e informações da auto-avaliação (instrumentos 1, 2 e 3, fichas-resumo 1, 2 e 3 e Síntese da Auto-Avaliação).		
d) Não mais do que duas a quatro estratégias foram selecionadas para cada objetivo estratégico.		
e) O enunciado de cada estratégia é de natureza qualitativa, simples, claro, conciso e objetivo, iniciando com verbo no infinitivo.		
f) As estratégias são conhecidas e compreendidas pela equipe da escola.		

CAP 04 A4.indd 153 16/3/2007 07:48:29

Metas

As metas definem os resultados que devem ser atingidos para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados. Descrevem as ações específicas quantificadas que irão apoiar as estratégias amplas. Desdobram-se em planos de ação – planos de curto prazo – sujeitos a avaliações contínuas. Devem abordar o que a escola considera como básico para a obtenção de um resultado superior. Apresentam um conjunto articulado de ações de melhoria, cujo intuito é obter um resultado estratégico desejado, como definido pelos objetivos estratégicos. São de natureza operacional e respondem à pergunta: o que deve ser feito no curto prazo como suporte para cada estratégia de cada objetivo estratégico?

Toda meta deve ter um conteúdo quantitativo e mensurável e deve ser enunciada focalizando exatamente o resultado que se espera alcançar. A meta deve focalizar quantitativamente o que a escola pretende fazer para que seus clientes (alunos, pais, comunidade, equipe da escola) tenham a satisfação aumentada com os serviços prestados. As melhores definições de meta são orientadas para o resultado, enfatizando o que a escola espera obter após a implementação de cada plano de ação. É crucial saber quais os beneficiários da intervenção proposta pela meta e também, quando a meta for atendida, se as necessidades/expectativas dos clientes serão satisfeitas.

A escola tem que ter condições de responder com clareza que problema, identificado na auto-avaliação da escola, a meta pretende solucionar. Esse problema tem que ser relevante, pertinente e estar na esfera de governabilidade dos que pretendem implementá-la. Se a escola não tiver condições de fazer isso, a meta não terá consistência e deverá ser revista. No modelo de planejamento adotado no PDE, a meta sempre guarda correspondência com a estratégia do objetivo estratégico a que se refere.

Pode haver mais de uma meta para cada estratégia. No seu total, as metas representam um conjunto articulado de resultados, cujo intuito é alcançar uma situação estratégica desejada, conforme definido pelos objetivos estratégicos.

A toda meta deve corresponder uma definição de responsabilidades, com indicação do seu responsável, das datas de início e de término e de quanto em quanto tempo será revista. O responsável pela meta deve ser nomeado pelo nome ou pelo cargo que ocupa na escola, preferencialmente pelo primeiro. A pessoa responsável deve considerar possível a definição da meta e dos prazos. A definição de responsabilidades responde às perguntas:

CAP 04 A4.indd 154 16/3/2007 07:48:29

- Como medir o progresso?
- Quem tem a responsabilidade principal?
- Quando as metas devem estar concluídas?

Assim, no PDE da escola, a meta deve sempre apresentar as seguintes características:

1. estar relacionada claramente a um problema que se quer resolver, identificado na análise situacional;
2. atender às necessidades/expectativas dos beneficiários, principalmente o aluno;
3. ser específica, ou seja, sem ambigüidade;
4. ser mensurável, isto é, ser quantificável;
5. ser realista, isto é, estar na esfera de possibilidades da escola, em termos humanos e materiais;
6. ter um responsável;
7. ter um prazo de execução.

O enunciado das metas deve ser simples,sucinto e objetivo, começando com verbos no infinitivo, tomando-se o cuidado de focalizar exatamente o resultado que se quer alcançar.

Não confundir as metas do PDE com o trabalho de rotina da escola. As metas têm um começo e um fim bem definidos, um objetivo claro, um resultado único e suas fronteiras ultrapassam, geralmente, os limites de uma área ou setor. O trabalho de rotina, ao contrário, é um processo contínuo realizado ao longo do tempo, com diversas "entregas" de produtos ou resultados (que podem ser variados) e é realizado, normalmente, num mesmo setor da escola. Portanto, na escola coexistirão metas estratégicas (objeto do PDE) e metas de rotina (que tem a ver com o dia-a-dia da escola).

Como saber que a meta foi atingida ou não? É necessário estabelecer um ou mais indicadores para verificar a execução de cada uma. A dificuldade de medir não pode ser desculpa para não medir. Caso contrário, nunca se saberá se a meta foi ou não alcançada.

É natural que as metas tenham prazos diferentes de execução. Uma pode durar dois meses, outra seis e outra até mesmo um ano para ser executada. Assim, é conveniente que a escola realize uma revisão do PDE à medida que as metas vão sendo concluídas, para que novas metas possam vir a substituir as já realizadas. Esse processo de revisão deve ser efetuado com base em fatos e dados (evidências), utilizando-se os instrumentos da auto-avaliação.

É recomendável trabalhar com poucas metas, judiciosamente selecionadas e priorizadas, de acordo com a relevância que têm para o sucesso do aluno e da escola e de acordo com a capacidade de execução da escola.

CAP 04 A4.indd 155 16/3/2007 07:48:30

Os objetivos estratégicos, as estratégias e metas selecionadas pela escola deverão ser apresentados no quadro da página 160. Essas informações devem constar no formulário 4, do Anexo deste manual, como parte integrante do PDE.

Exemplos de metas (e definição de responsabilidades):

A Escola Anísio Teixeira, após ter analisado, com base nos dados e informações da análise situacional, seus principais problemas de desempenho, e após ter definido seus objetivos estratégicos e estratégias, selecionou as seguintes metas:

Objetivo estratégico 01 – Elevar o desempenho acadêmico dos alunos

Estratégia 1.1 – Aumentar a taxa de aprovação nas séries e disciplinas críticas (aquelas que apresentam índices mais baixos de rendimento)
Meta 1.1.1 – Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em Matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
Indicador: [(Nº de alunos das quatro primeiras séries aprovados em Matemática / Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100]; *Resp.:* Profª. Renilda; *Início:* 02/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

Meta 1.1.2 – Aumentar de 59% para 89% a taxa de aprovação em Português dos alunos nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.
Indicador: [(Nº de alunos das quatro primeiras séries aprovados em Português / Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100]; *Resp.:* Profª. Ana Paula; *Início:* 02/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 12/05.

•Meta 1.1.3 – Aumentar de 65% para 90% a taxa de aprovação em Ciências dos alunos das quintas séries do ensino fundamental.
Indicador: [(Nº de alunos das quintas séries aprovados em Ciências / Nº total de alunos das quintas séries) x 100]; *Resp.:* Profª. Eliane; *Início*: 02/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 12/05.

CAP 04 A4.indd 156 16/3/2007 07:48:30

Estratégia 1.2 – Reduzir o abandono escolar

•Meta 1.2.1 – Reduzir de 13% para no mínimo 3% a taxa de abandono dos alunos das primeiras quatro séries do ensino fundamental.

Indicador: [(Nº de alunos das quatro primeiras séries que abandonaram a escola / Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100]; *Resp.:* Prof. Carlos; *Início:* 02/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

Estratégia 1.3 – Promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas

•Meta 1.3.1 – Capacitar todos os professores de Português e Matemática das quatro primeiras séries do ensino fundamental.

Indicador: [(Nº de professores de Português e Matemática das quatro primeiras séries capacitados / Nº total de professores de Português e Matemática das quatro primeiras séries) x 100]; *Resp:* Profª. Mariana; *Início:* 03/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 06/05.

•Meta 1.3.2 – Capacitar todos os professores de Ciências

Indicador: [(Nº de professores de Ciências capacitados / Nº total de professores de Ciências) x 100]; *Resp:* Profª. Fátima; *Início:* 03/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 06/05.

Estratégia 1.4 – Reduzir a distorção idade-série

•Meta 1.4.1 – Reduzir de 32% para no mínimo 10% a distorção idade-série nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.

Indicador: [(Nº de alunos com idade superior à série respectiva nas quatro primeiras séries/ Nº total de alunos nas quatro primeiras séries) x 100]; *Resp:* Prof. Eugênio; *Início:* 02/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 12/05.

Objetivo estratégico 02 – Melhorar as práticas pedagógicas da escola

Estratégia 2.1 – Revisar a proposta pedagógica

•Meta 2.1.1 – Elaborar nova proposta pedagógica com base nos dados e informações da análise situacional (auto-avaliação).

Indicador: Documento com proposta pedagógica elaborada. *Resp.:* Profª. Marília (coordenadora pedagógica); *Início:* 02/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 04/05.

Estratégia 2.2 – Adotar estratégias de ensino diferenciadas, inovadoras e criativas

• Meta 2.2.1 – Definir padrões de aprendizagem para todas as séries, de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais.

Indicador: Documento contendo os padrões de aprendizagem; *Resp.:* Profª. Marília (coordenadora pedagógica); *Início:* 02/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 04/05.

CAP 04 A4.indd 157 16/3/2007 07:48:30

Estratégia 2.3 – Desenvolver estratégias de acompanhamento e avaliação dos alunos

•*Meta 2.3.1* - Implantar um sistema contínuo de acompanhamento e avaliação dos alunos.

Indicador: Documento com o sistema implantado; *Resp:* Prof. João Paulo; *Início:* 03/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 12/05.

•Meta.2.3.2 – Realizar 4 encontros anuais (dois por semestre) com os pais dos alunos com baixo desempenho.

Indicador: [(Nº de encontros realizados / Nº de encontros a serem realizados) x 100]; *Resp.:* Prof. Mário; *Início:* 04/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

Objetivo estratégico 03 – Melhorar o gerenciamento da escola

Estratégia 3.1 – Organizar a rotina da escola

•Meta 3.1.1 – Padronizar os processos de matrícula, atendimento aos alunos, reuniões do Colegiado Escolar e divulgação de resultados.

Indicador: [(Nº de processos padronizados / Nº de processos a serem padronizados) x 100]; *Resp.:* Prof. Elton; *Início:* 04/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 08/05.

Estratégia 3.2 - Dinamizar a atuação do Colegiado Escolar

•Meta 3.2.1 – Promover quatro eventos (um por bimestre) com os membros do Colegiado Escolar.

Indicador: [(Nº de eventos promovidos por bimestre / Nº de eventos a serem promovidos) x 100]; *Resp.:* Profª. Marta; *Início:* 03/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

Estratégia 3.3 – Promover o trabalho em equipe

•Meta 3.3.1 – Capacitar todos os colaboradores em técnicas de trabalho em equipe.

Indicador: [(Nº de colaboradores capacitados / Nº de colaboradores a serem capacitados) x 100]; *Resp.:* Profª. Paula; *Início:* 03/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 09/05.

Vejamos um outro exemplo, de uma outra escola, que definiu seus objetivos, estratégias e metas (e definição de responsabilidades), baseando-se, como a Escola Anísio Teixeira, nos dados e informações levantados com a aplicação dos Instrumentos 1, 2 e 3 da Auto-avaliação:

CAP 04 A4.indd 158 16/3/2007 07:48:30

Objetivo estratégico 01 - Institucionalizar o processo de elaboração do PDE na escola

Estratégia 1.1 - Obter total comprometimento da comunidade escolar com o processo de elaboração do PDE

•Meta 1.1.1 – Estabelecer um Comitê Estratégico para acompanhar o processo de elaboração do PDE.
Indicador: Comitê Estratégico implantado formalmente. *Resp.:* Profª Luciana (Diretora); *Início:* 02/05; *Revisão:* mensal; *Término:* 02/05.

•Meta 1.1.2 – Implementar um sistema de monitoramento das metas e planos de ação executados pela escola no PDE.
Indicador: [(Nº de metas monitoradas / Nº total de metas) x 100]; *Resp:* Prof. Édson; *Início:* 02/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

Objetivo estratégico 02 - Melhorar o desempenho dos alunos da escola

Estratégia 2.1 - Melhorar o desempenho dos alunos nas disciplinas e séries críticas

•Meta 2.1.1 - Aumentar de 54% para 80% a taxa de aprovação em Matemática dos alunos da 3ª série do ensino fundamental.
Indicador: [(Nº de alunos da 3ª série aprovados em Matemática / Nº total de alunos da 3ª série) x 100]; *Resp.:* Prof. Gilberto; *Início:* 02/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

•Meta 2.1.2 - Aumentar de 60% para 90% a taxa de aprovação dos alunos das 5ª e 6ª séries em Português.
Indicador:[(Nº de alunos das 5ª e 6ª séries aprovados em Português / Nº total de alunos das 5ª e 6ª séries) x 100]; *Resp.:* Prof. Amaral; *Início:* 02/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

•Meta 2.1.3 - Garantir 80% de aprovação dos alunos de Ciências da 5ª a 8ª séries.
Indicador:[(Nº de alunos da 5ª a 8ª séries aprovados em Ciências / Nº total de alunos da 5ª a 8ª séries) x 100]; *Resp.:* Prof. Antônio Carlos; *Início:* 02/05; *Revisão:* bimestral; *Término:* 12/05.

Nos dois exemplos anteriores, tanto para a Escola Anísio Teixeira como para a outra escola, as metas do PDE foram selecionadas para que os principais problemas enfrentados por elas pudessem ser solucionados. Assim, baseando-se em fatos e dados, as escolas têm a convicção de que o alcance das metas estabelecidas representará importante melhora no seu desempenho.

CAP 04 A4.indd 159 16/3/2007 07:48:31

Objetivos Estratégicos, Estratégias e Metas

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS	METAS

CAP 04 A4.indd 160 16/3/2007 07:48:31

Como avaliar

A escola terá definido corretamente suas metas se puder assinalar "sim" para todos os itens seguintes:

ITENS	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização reuniu-se para a definição das metas de melhoria da escola.		
b) As metas guardam correspondência com a estratégia a que estão ligadas e foram definidas com base nos dados e informações da análise situacional (instrumentos 1, 2 e 3, fichas-resumo 1, 2 e 3 e Síntese da Auto- Avaliação).		
c) Não mais do que duas a quatro metas foram definidas para cada estratégia.		
d) O enunciado de cada meta é de natureza quantitativa, claro, conciso e objetivo, focalizando sem nenhuma sombra de dúvida o resultado que se quer alcançar e iniciando com verbo no infinitivo.		
e) Todas as metas têm as seguintes características: são específicas, mensuráveis, realistas e com prazo definido.		
f) Todas as metas têm uma clara definição de responsabilidades, com indicador, nome do responsável, prazo de início, de revisão e de término.		
g) Para cada meta a escola consegue apontar o problema que pretende solucionar e este problema foi detectado na análise situacional (instrumentos 1, 2 e 3, fichas-resumo 1, 2 e 3 e Síntese da Auto-Avaliação).		
h) Para cada meta há indicadores que permitem verificar se ela foi atingida ou não.		
i) As metas são conhecidas e compreendidas por toda a comunidade escolar.		

CAP 04 A4.indd 161 16/3/2007 07:48:32

Plano de Ação

A cada meta corresponde um plano de ação. Se num dado objetivo estratégico houver duas metas, dois planos de ação deverão ser elaborados, um para cada meta.

Como o plano de ação é o detalhamento das metas em ações, é preciso assinalar para cada ação o período de realização, o responsável, o resultado esperado, o indicador para medir a ação, uma estimativa de seu custo (aberto em custos correntes e de capital), e quem financia.

As ações do plano de ação devem ter um encadeamento lógico. Assim, deve-se perguntar: o que devemos fazer em primeiro lugar para que tal meta seja atingida? E em segundo lugar? E em terceiro lugar? E assim por diante.

O plano de ação pode ser mais ou menos detalhado. Aconselha-se que sejam colocadas nele apenas as ações consideradas críticas para o alcance das metas. Uma ação é considerada crítica para uma meta quando ela é indispensável para o alcance dessa meta e quando tem que ser realizada num dado momento, e só nesse momento, sem o que o cumprimento da meta ficaria inviabilizado. Se houver necessidade de um maior detalhamento da ação, como será freqüentemente o caso, o detalhamento deverá ficar de posse dos membros da equipe do plano de ação da meta em pauta, em particular com o responsável pela execução daquela ação.

Vale, para o enunciado das ações, as mesmas recomendações feitas para as metas.

Para que um plano de ação seja efetivo, os seguintes pontos devem ser observados:

- Identificar corretamente o problema e a meta (o resultado que se quer alcançar) a ele associada. Isso ajuda a visualizar o resultado final desejado. O que será diferente? Qual necessidade, de qual beneficiário, estará sendo satisfeita pela execução do plano de ação?
- Identificar as causas do problema, buscando bloquear e eliminar as mais relevantes e que estejam na esfera de governabilidade da escola. Se não se conhecer as causas do problema, não haverá como identificar as ações que devem ser realizadas para solucioná-lo.
- Desenvolver opções de solução do problema. Quais as alternativas de solução? Qual é considerada a melhor? Por quê? É ela mais ou menos custosa do que outras? Posso atuar sobre ela? Resolve o problema ou proporciona apenas uma solução parcial?
- Detalhar o plano de ação. Significa responder o que deve ser feito, por quem, por quanto, quando, onde e como.
- Executar o Plano de ação. Uma vez detalhado, o plano deve ser implementado.
- Monitorar e avaliar o progresso. Os planos de ação são elaborados para que os

CAP 04 A4.indd 162 16/3/2007 07:48:32

resultados desejados possam ser alcançados. Se o progresso não é monitorado, como saber se o resultado está sendo ou foi alcançado?

- Concluir o plano de ação. Terminada a execução, isto é, encerrado o plano, é importante realizar um balanço do que foi feito. O que foi feito corretamente? O que deveria ser melhorado? O que aprendemos?

O quadro a seguir "Desdobramento das Metas em Planos de Ação, deve ser utilizado para a apresentação dos planos de ação de cada meta.

Ver exemplo de elaboração de um plano de Suporte Estratégico, para a Escola Anísio Teixeira (Figura 8, pág. 181).

Instruções para o preenchimento do quadro Desdobramento das Metas em Planos de Ação

Cada meta tem um plano de ação. Assim, se uma estratégia de um dado objetivo estratégico for desdobrada em três metas, deverão ser elaborados três planos de ação, cada um contendo as seguintes informações (ver quadro "Desdobramento das Metas em Plano de Ação", a seguir):

1) Ações críticas a serem desenvolvidas para a execução da meta. As ações devem ser enunciadas com verbos no infinitivo e ter expressão quantitativa. Assim, por exemplo, uma ação poderia ser "Capacitar 05 professores em Português".

2) "Período de realização": para cada ação deve ser informada a data de início e de término da execução.

3) "Responsável": para cada ação deve ser informado o nome do responsável. No exemplo anterior o responsável poderia ser o Prof. João Paulo. O responsável é a pessoa que responde pelo sucesso da ação, mas não necessariamente é o executor direto da ação. Assim, o Prof. João Paulo possivelmente teria que contratar um profissional para capacitar os professores de Português.

4) "Resultado Esperado": informar o resultado que se espera da ação. Os resultados esperados devem ser enunciados com verbos no particípio passado e ter conteúdo quantitativo. O resultado esperado da ação citada seria "05 professores de Português capacitados".

CAP 04 A4.indd 163 16/3/2007 07:48:32

5) "Indicador": informar a medida utilizada para verificar o cumprimento de cada ação. No exemplo acima, que tem por resultado esperado "05 professores de Português capacitados", o indicador seria o "número de professores de português efetivamente capacitados dividido pelo número de professores de Português previstos de serem capacitados (05)". O resultado dessa medida seria um percentual.

6) "Custo": deve-se informar o custo de cada ação. Os custos podem ser de capital ou de custeio. No exemplo anterior, por exemplo, da capacitação de 05 professores de Português, há custo "novo" de custeio envolvido (contratação de instrutor), que deve ser estimado. Custo "novo" envolvido na ação significa desembolso de recursos não previstos na rotina da escola.

7) "Quem financia": deve-se informar a fonte do recurso, escola, Secretaria, Ministério da Educação ou outra.

Cada plano de ação deverá constar do formulário 5 do Anexo deste manual, como parte integrante do PDE.

CAP 04 A4.indd 164 16/3/2007 07:48:32

CAP 04 A4.indd 165

Desdobramento das Metas em Planos de Ação

Nome da Escola:
Objetivo Estratégico:
Líder do Objetivo:
Estratégia:
Meta:
Indicador da Meta:
Gerente do Plano de Ação:
Início: Revisão: Término:

Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		Responsável	Resultado Esperado	Indicador	CUSTO		QUEM FINANCIA
		Início	Término				Capital	Custeio	

16/3/2007 07:48:32

Exemplo:

Desdobramento das Metas em Planos de Ação

Nome da Escola: Escola Anísio Teixeira
Objetivo Estratégico: Elevar o desempenho acadêmico dos alunos
Líder do Objetivo: Prof. Elton
Estratégia: Aumentar a Taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas
Meta 1.1.1: Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em Matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental
Indicador da Meta: (Nº de alunos das quatro primeiras séries aprovados em Matemática / Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100
Gerente da Meta: Profª. Renilda
Início: Fev/05 **Revisão:** bimestral **Término:** Dez/05

Item 01:

Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		Responsável	Resultado Esperado	Indicador	CUSTO		QUEM FINANCIA
		Início	Término				Capital	Custeio	
01	Realizar avaliação diagnóstica dos alunos das quatro primeiras séries em Matemática	02/05	02/05	Profª. Eliane	Avaliação diagnóstica dos alunos realiazada	Nº de alunos que foram avaliados _____ x 100 Nº total de alunos a serem avaliados			
02	Implantar sistemática de acompanhamento do desempenho dos alunos	03/05	12/05	Profª. Eliane	Sistemática de acompanhamento do desempenho dos alunos implantada	Documento contendo a sistemática, com procedimentos e prazos de aplicação			
03	Elaborar programa de capacitação para os professores de Matemática, com base nos Parâmetros Curriculares	03/05	03/05	Prof. Edson	Programa de capacitação elaborado	Documento contendo o programa			
04	Realizar uma reunião mensal para discutir as dificuldades encontradas pelos professores e propor soluções	03/05	12/05	Profª. Ana Paula	Uma reunião mensal realizada	Nº de reuniões realizadas mensalmente _____ x 100 Nº de reuniões a serem realizadas			
05	Capacitar 12 professores de Matemática das quatro primeiras séries com base no programa elaborado (40 horas)	03/05	06/05	Prof. Eugênio	12 professores das quatro primeiras séries capacitados	Nº de professores capacitados _____ x 100 Nº de professores a serem capacitados		1.600,00	PDDE

CAP 04 A4.indd 166 16/3/2007 07:48:33

Meta 1.1.1 - Continuação

Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		Responsável	Resultado Esperado	Indicador	CUSTO		QUEM FINANCIA
		Início	Término				Capital	Custeio	
06	Realizar uma oficina semestral para os professores em técnicas inovadoras e criativas de jogos para dinamizar as aulas (20 horas).	04/05	08/05	Profª. Marilia (coordenadora pedagógica)	Uma oficina realizada semestralmente	Nº de oficinas realizadas semestralmente _____ x 100 Nº de oficinas a serem realizadas			
07	Realizar uma gincana de Matemática trimestralmente com os alunos das quatro primeiras séries para desenvolver a capacidade de raciocínio	04/05	10/05	Prof. Elton	Uma gincana de Matemática realizada trimestralmente	Nº de gincanas realizadas trimestralmente _____ x 100 Nº de gincanas a serem realizadas			
08	Implantar sistema de recuperação paralela para os alunos que apresentarem dificuldades durante o processo de ensino	05/05	05/05	Prof. Gilberto	Recuperação paralela implantada	Nº de alunos recuperados _____ x 100 Nº de alunos a serem recuperados			
09	Ministrar semanalmente 2 aulas de recuperação paralela visando à preservação do conhecimento de acordo com a necessidade de cada disciplina e cada turma	05/05	12/05	Profª. Fátima	2 aulas de recuperação paralela ministradas semanalmente	Nº de aulas de recuperação paralela ministradas _____ x 100 Nº de aulas de recuperação paralela a serem ministradas			
10	Avaliar os resultados atingidos com a execução das ações propostas no plano	12/05	12/05	Profª. Rosa	Avaliação dos resultados realizada	Nº de resultados atingidos _____ x 100 Nº de resultados pretendidos			

CAP 04 A4.indd 167 16/3/2007 07:48:33

Capítulo 5

Etapas 4 e 5

EXECUÇÃO, MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Etapas 4 e 5

Execução Monitoramento e Avaliação

O que é são

A execução, monitoramento e avaliação ocorrem quando a elaboração do PDE já está totalmente concluída e seus planos de ação começam a ser implementados. Como o sucesso do plano de ação depende não só da boa elaboração, mas, também, do bom monitoramento e avaliação de sua implementação, é indispensável que a escola planeje como o acompanhamento das ações previstas será efetuado.

Os responsáveis devem monitorar sistematicamente as ações para que produzam os resultados esperados e devem ser concebidas estratégias para a elaboração de relatórios (prestação de contas) e divulgação dos resultados.

Todos os passos descritos até agora para a elaboração do PDE tiveram um único objetivo: assegurar que os recursos da escola sejam gerenciados de tal maneira que suas metas estratégicas de melhoria sejam atingidas. Não há possibilidade de controle sem a utilização adequada de informação que permita comparar o previsto com o que está sendo realizado nos planos de ação. Na ausência de informação pertinente, os desvios não poderão ser corrigidos quando necessário. Além do mais, se se quiser realmente ter controle da execução dos planos de ação, é preciso que cada membro das equipes dos planos de ação tenha controle sobre o seu trabalho. Para tanto, é necessário:

- que cada um saiba qual o seu objetivo; não confundir objetivo – resultado desejado a ser alcançado –, com tarefas que devem ser executadas – atividades realizadas para se atingir o objetivo; conhecendo o seu objetivo, cada membro da equipe terá melhores condições de procurar os meios para alcançá-lo;

CAP 05 A4.indd 171 16/3/2007 07:51:02

- que cada um prepare um plano pessoal para realizar o trabalho exigido; sem plano não há controle; isso vale tanto para o indivíduo como para os projetos em geral;
- que cada um possua as habilidades necessárias para a realização do trabalho e disponha dos meios necessários; a necessidade de recursos dispensa comentários e, em alguns casos, para a realização do trabalho será necessário capacitar os membros da equipe.

Assim, faz-se o monitoramento e a avaliação para se garantir os resultados desejados do PDE.

Como fazer

Uma das questões mais difíceis no gerenciamento dos planos de ação consiste em como medir o progresso do que está sendo feito. Essa dificuldade, entretanto, não deve impedir que medidas sejam feitas. Sem medidas não há gerenciamento e não será possível saber se o que está sendo feito é importante ou não para se atingir os objetivos. Assim, é imprescindível que cada meta seja desdobrada em planos de ação, com ações articuladas e responsabilidades definidas, cuja execução possa ser medida por meio de indicadores. Além das ações do plano de ação, a própria meta deve ter indicadores que verifiquem o seu cumprimento.

Deve-se também montar uma estrutura para a execução e o monitoramento dos planos de ação, envolvendo o Comitê Estratégico, o coordenador do PDE, os líderes de objetivos, os gerentes de planos de ação e os membros das equipes dos planos de ação. Para operacionalizar a estrutura de monitoramento e avaliação, aconselha-se que reuniões sejam agendadas e realizadas com a seguinte freqüência sugerida:

- pelo menos uma reunião por mês do Grupo de Sistematização;
- uma reunião por semana entre o coordenador do PDE e cada líder de objetivo;
- uma reunião a cada quinze dias entre cada líder de objetivo e os gerentes do plano de ação de seu objetivo estratégico;
- pelo menos uma reunião por semana entre cada gerente de plano de ação e sua equipe;
- sempre que necessário, uma reunião entre os membros de cada equipe de plano de ação.

CAP 05 A4.indd 172 16/3/2007 07:51:03

O monitoramento da execução dos planos de ação deve ser feito utilizando o quadro "Monitoramento do Plano de Ação", apresentado a seguir. Esse quadro é preenchido por cada gerente de equipe, para cada meta, e constitui o elemento de base das reuniões que são feitas com os líderes de objetivo. Deve ser preenchido de acordo com as orientações que se seguem:

- As colunas "Ações" e "Resultado Esperado" têm o mesmo significado da planilha apresentada no quadro "Desdobramento das Metas em Planos de Ação", já apresentado. Basta transcrever os dados lá constantes para o quadro "Monitoramento do Plano de Ação".
- As colunas "Período de Realização", "Responsável", "Resultado Alcançado" e "Custo Realizado" informam a situação durante e após a execução da ação. Quanto a "Resultado Alcançado", no exemplo que vinha sendo utilizado, "Capacitar cinco professores de Português", se somente quatro professores foram capacitados, o Resultado Alcançado será "quatro professores de Português capacitados" ou a indicação do percentual de professores capacitados, no caso "80%". Na coluna "Custo Realizado", dividida em despesas de "Capital" e "Custeio", deverá constar o valor efetivamente gasto na execução da ação, ou seja, quanto dos custos previstos a escola efetivamente gastou com a aquisição de bens ou prestação de serviços indicados nas ações.
- No campo "Problemas ocorridos/soluções propostas" deve-se relatar, de maneira sucinta, os eventuais problemas que surgiram durante a execução do plano de ação e as medidas que foram tomadas. Caso não esteja no limite da autoridade do gerente de plano de ação a solução do problema encontrado, ele deve assinalar o fato.
- No campo "Observações e/ou recomendações", o gerente de plano de ação deve informar que observações e/ou recomendações de natureza diversa podem ser de utilidade para o desenvolvimento do plano de ação.

Ver exemplo do preenchimento do quadro "Acompanhamento do Plano de Ação", nas páginas 174 à 178.

CAP 05 A4.indd 173 16/3/2007 07:51:03

Nome da Escola:
Objetivo Estratégico:
Líder do Objetivo:
Estratégia: Meta :
Acompanhamento do Plano de Ação
Indicador da Meta:
Gerente do Plano de Ação:
Início: Revisão: Bimestral Término:
Relatório nº: 01 Data: __/____/___ Responsável pelo preenchimento:
Setor:

Item 01:

Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		Responsável	Resultado Esperado	RESULTADO ALCANÇADO	CUSTO REALIZADO	
		Início	Término				Capital	Custeio

CAP 05 A4.indd 174 16/3/2007 07:51:03

Item 02:

Problemas ocorridos / Soluções propostas

Item 03:

Observações e/ou recomendações

CAP 05 A4.indd 175 16/3/2007 07:51:03

Acompanhamento do Plano de Ação

Nome da Escola: Escola Anísio Teixeira
Objetivo Estratégico: Elevar o desempenho acadêmico dos alunos
Líder do Objetivo: Prof. Elton
Estratégia: Aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries críticas
Meta: Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em Matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental
Indicador da Meta: (Nº de alunos das quatro primeiras séries aprovados em Matemática / Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100
Gerente da Meta: Prof. Renilda
Início: 02/05 **Revisão:** Bimestral **Término:** 12/05
Relatório nº:01 **Data:** 12/03/2005 **Responsável pelo preenchimento:** Profª. Francisca
Setor: Coordenação Pedagógica
Item 01:

Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		Responsável	Resultado Esperado	Resultado Alcançado	CUSTO REALIZADO	
		Início	Término				Capital	Custeio
1.	Realizar avaliação diagnóstica dos alunos das quatro primeiras séries em Matemática	02/05	02/05	Profª. Lidiane	Avaliação diagnóstica realizada	-		
2.	Implantar sistemática de acompanhamento do desempenho dos alunos	03/05	12/05	Profª. Lidiane	Sistemática de acompanhamento do desempenho dos alunos implantada	A ser realizada		
3.	Elaborar programa de capacitação para os professores de Matemática com base nos Parâmetros Curriculares	03/05	03/05	Edson	Programa de capacitação elaborado	A ser realizada		
4.	Realizar uma reunião mensal para discutir as dificuldades encontradas pelos professores e propor soluções	03/05	12/05	Profª. Ana Paula	Uma reunião mensal realizada	A ser realizada		
5.	Capacitar 12 professores de Matemática das quatro primeiras séries com base no programa elaborado (40 horas)	03/05	06/05	Prof. Eugênio	12 professores das quatro primeiras séries capacitados	A ser realizada		
6.	Realizar uma oficina semestral para os professores em técnicas inovadoras e criativas de jogos para dinamizar as aulas (20 horas)	04/05	08/05	Profª. Marília coordenadora pedagógica	Uma oficina realizada semestralmente	A ser realizada		

CAP 05 A4.indd 176 16/3/2007 07:51:04

Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		Responsável	Resultado Esperado	Resultado Alcançado	CUSTO REALIZADO	
		Início	Término				Capital	Custeio
7.	Realizar uma gincana de Matemática trimestralmente com os alunos das quatro primeiras séries para desenvolver a capacidade de raciocínio	04/05	10/05	Prof. Elton	Uma gincana de Matemática realizada trimestralmente	A ser realizada		
8.	Implantar recuperação paralela para os alunos que apresentarem dificuldades durante o processo de ensino	05/05	05/05	Prof. Gilberto	Recuperação paralela implantada	A ser realizada		
9.	Ministrar semanalmente 02 aulas de recuperação paralela visando à preservação do conhecimento de acordo com a necessidade de cada disciplina e cada turma	05/05	12/05	Profª. Fátima	02 aulas de recuperação paralela ministrada semanalmente	A ser realizada		
10.	Avaliar os resultados atingidos com a execução das ações propostas no plano	12/05	12/05	Profª. Emília	Avaliação dos resultados realizada	A ser realizada		

CAP 05 A4.indd 177 16/3/2007 07:51:04

Item 02:

Problemas ocorridos / Soluções propostas
Ação 01: Houve atraso no início do ano letivo inicialmente previsto para fevereiro.

Item 03:

Observações e/ou recomendações
As ações: 02,03 e 04 só serão iniciadas após a conclusão da ação 01. As demais ações estão dentro do prazo. Ação 01: A ação 01 será realizada do dia 15/03 a 25/03/05. É importante atentar para os prazos, pois quando uma ação é pré-requisito para outras ações pode prejudicar a execução de todo o plano.

CAP 05 A4.indd 178 16/3/2007 07:51:04

No que diz respeito à estratégia de divulgação e prestação de contas do PDE à comunidade escolar, os seguintes pontos podem ser considerados:

- produzir exemplares impressos da definição da visão estratégica, contendo valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos;
- escrever pequenos textos sobre a definição da visão estratégica para divulgar interna e externamente;
- reunir-se periodicamente com os diversos segmentos da escola, falando-lhes da visão da escola e do andamento do plano de suporte estratégico;
- enviar cópia da definição da visão estratégica e do plano de suporte estratégico para toda a comunidade escolar;
- falar do PDE em toda reunião pública da escola;
- enviar cópia impressa da visão estratégica da escola para outras escolas e Secretaria da Educação;
- procurar discutir os assuntos de rotina da escola no contexto de sua importância para o PDE;
- elaborar relatórios de progresso de cada plano de ação, mostrando graficamente, se possível, os avanços obtidos;
- reunir periodicamente a comunidade escolar para apresentar o progresso da execução do PDE.

É importante que haja boa comunicação quando da divulgação do PDE. Para tanto, observar se a mensagem:

- é clara
- é objetiva
- é lógica
- é consistente
- contém o que se quer dizer
- está adequada ao público a quem se destina

Mãos à obra

O quadro a seguir apresenta as ações a serem realizadas nas etapas de execução, monitoramento e avaliação do PDE.

CAP 05 A4.indd 179 16/3/2007 07:51:05

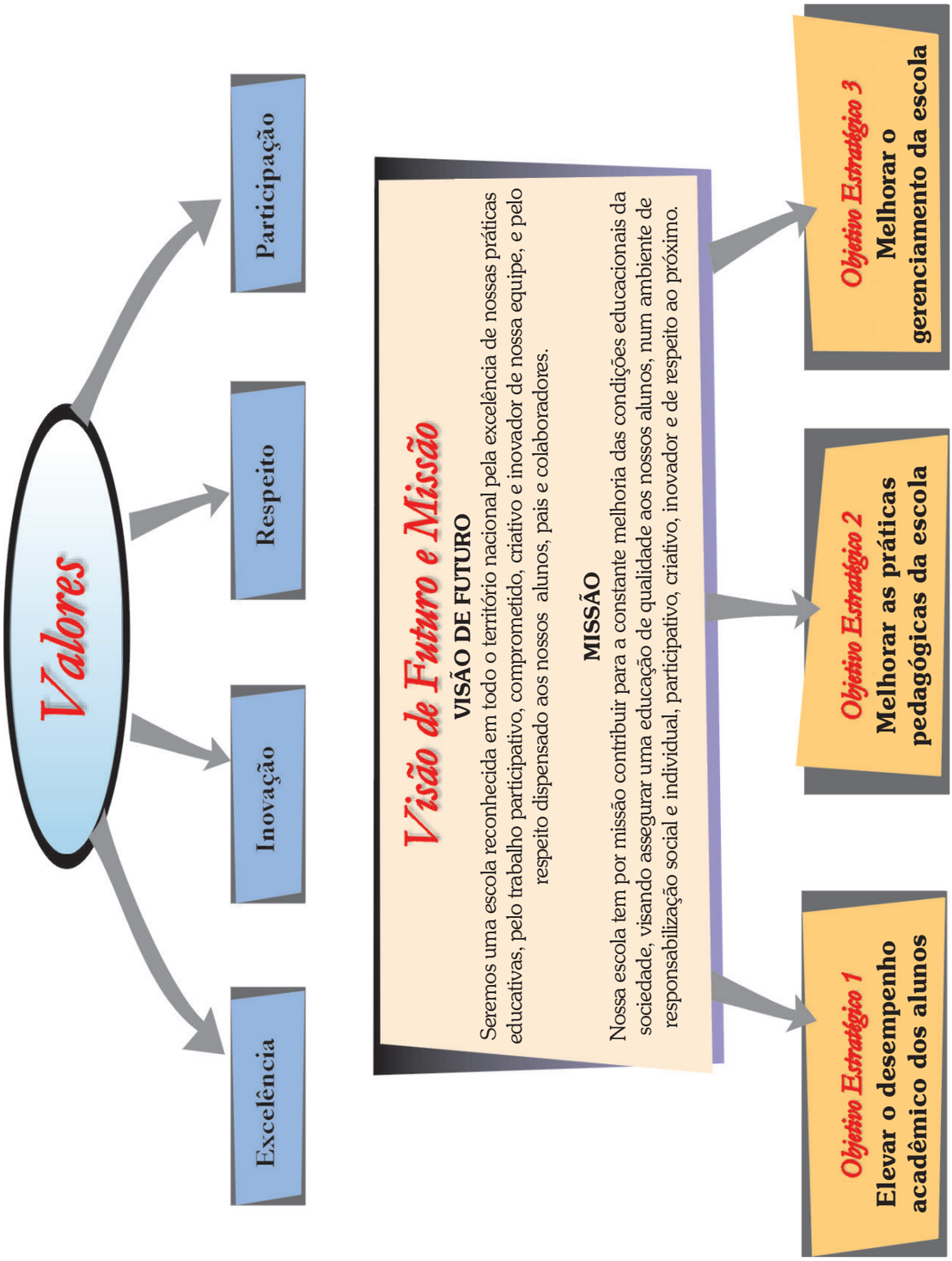
Nº	O QUE (Ação)	QUEM (Responsável)	QUANDO (Prazo)
15.	Executar o PDE	Equipe escolar	A partir da 12ª semana
16.	Monitorar e avaliar a execução do PDE	Coordenador do PDE	A partir da 12ª semana e ao longo do período de execução do PDE
17.	Elaborar relatórios e divulgar o PDE	Diretor	A partir da 12ª semana e ao longo do período de execução do PDE

A Figura 8 a seguir mostra uma representação sintética do PDE da Escola.

CAP 05 A4.indd 180 16/3/2007 07:51:05

Figura 8

Escola Anísio Teixeira – Plano de Desenvolvimento da Escola



CAP 05 A4.indd 181 16/3/2007 07:51:06

Estratégia 1.1 Aumentar a taxa de aprovação nas disciplinas e séries criticas
Meta 1.1.1 – Aumentar de 52% para 85% a taxa de aprovação em Matemática dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental. Indicador: [(Nº de alunos das quatro primeiras séries aprovados em Matemática / Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100]; Resp.: Profª. Renilda; I.: 02/05; R.: bimestral; T.: 12/05

Meta 1.1.2 – Aumentar de 59% para 89% a taxa de aprovação em Português,dos alunos das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
Indicador: [(Nº de alunos das quatro primeiras séries aprovados em Português/ Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100]
Resp.: Profª Ana Paula; I: 02/05 ; R: mensal; T: 12/05

Meta 1.1.3 – Aumentar de 65% para 90% a taxa de aprovação em Ciências,dos alunos das quintas séries do ensino fundamental.
Indicador:[(Nº de alunos das quintas séries aprovados em Ciências/Nº total de alunos das quintas séries) x 100]
Resp.: Profª Eliane; I: 02/05; R: mensal; T: 12/05

Estratégia 1.2- Reduzir o abandono escolar
Meta 1.2.1 – Reduzir de 13% para no mínimo 3% a taxa de abandono dos alunos das quatro primeiras séries do

Estratégia 2.1- Revisar a proposta pedagógica
Meta 2.1.1 – Elaborar nova proposta pedagógica com base nos dados e informações da análise situacional (auto-avaliação).
Indicador: Documento com proposta pedagógica elaborada. Resp.: Profª Marília (coordenadora pedagógica). I: 02/05; R: mensal; T: 04/05

Estratégia 2.2 – Adotar estratégias de ensino diferenciadas, inovadoras e criativas

Meta 2.2.1 – Definir padrões de aprendizagem para todas as séries, de acordo com os Parâmetros Curriculares Nacionais.
Indicador: Documento contendo os padrões de aprendizagem; Resp: Profª Marília (coordenadora pedagógica). I: 02/05; R: mensal; T: 04/05

Estratégia 2.3 – Desenvolver estratégias de acompanhamento e avaliação dos alunos
Meta 2.3.1 – Implantar um sistema contínuo de acompanhamento e avaliação dos alunos.
Indicador: [(Nº de alunos acompanhados e avaliados / Nº total de alunos) x 100]; Resp: Prof. João Paulo; I: 03/05; R: mensal; T: 12/05

Meta.2.3.2 – Realizar 4 encontros anuais (dois por semestre) com os pais dos alunos com baixo desempenho.

Estratégia 3.1 – Organizar a rotina da escola
Meta 3.1.1 – Padronizar os processos de matrícula, atendimento aos alunos, reuniões do Colegiado Escolar e divulgação de resultados.
Indicador: [(Nº de processos padronizados / Nº de processos a serem padronizados) x 100]; Resp.: Prof. Elton; I: 04/05; R: mensal; T: 08/05

Estratégia 3.2- Dinamizar a atuação do Colegiado Escolar
Meta 3.2.1 – Promover quatro eventos (um por bimestre) com os membros do Colegiado Escolar.
Indicador: [(Nº de eventos promovidos por bimestre / Nº de eventos a serem promovidos) x 100]; Resp.: Profª Marta; I: 03/05; R: bimestral; T: 12/05

Estratégia 3.3 – Promover o trabalho em equipe
Meta 3.3.1 – Capacitar todos os colaboradores em técnicas de trabalho em equipe.
Indicador: [(Nº de colaboradores capacitados / Nº de colaboradores a serem capacitados) x 100]; Resp.: Profª Paula; I: 03/05; R: mensal; T: 09/05

CAP 05 A4.indd 182 16/3/2007 07:51:08

ensino fundamental.
Indicador: [(Nº total de alunos das quatro primeiras séries que abandonaram a escola/Nº total de alunos das quatro primeiras séries) x 100] Resp.: Prof. Carlos I: 02/05 ; R: bimestral;. T: 12/05

Estratégia 1.3 – Promover a capacitação dos professores das disciplinas críticas
Meta. 1.3.1 – Capacitar todos os professores de Português e Matemática das quatro primeiras séries do ensino fundamental.
Indicador: [(Nº de professores de Português e Matemática das quatro primeiras séries capacitados / Nº total de professores de Português e Matemática das quatro primeiras séries) x 100]; Resp.: Profª Mariana; I: 03/05; R: mensal; T: 06/05

Meta 1.3.2 – Capacitar todos os professores de Ciências
Indicador: [Nº de professores de Ciências capacitados/Nº total de professores de Ciências) x 100: Resp.: Profª Fátima; I: 03/05: R: mensal ; T: 06/05

Estratégia 1.4 – Reduzir a distorção idade-série
Meta 1.4.1 – Reduzir de 32% para no mínimo 10% a distorção idade-série nas quatro primeiras séries do ensino fundamental.
Indicador: [(Nº de alunos com idade superior à série respectiva nas quatro primeiras séries/ Nº total de alunos nas quatro primeiras séries) x 100]; Resp.: Prof. Eugênio; I: 02/05; R: mensal;
T: 12/05

Indicador: [(Nº de encontros realizados/ Nº de encontros a serem realizados) x 100]; Resp.: Prof. Mário; I: 04/05; R: bimestral; T: 12/05

CAP 05 A4.indd 183 16/3/2007 07:51:09

Como avaliar

A escola estará monitorando corretamente a execução dos planos de ação do PDE se puder assinalar "sim" para todos os itens a seguir:

ITENS	SIM	NÃO
a) O Grupo de Sistematização se reúne pelo menos uma vez por mês para discutir o andamento do PDE.		
b) O coordenador do PDE se reúne pelo menos uma vez por semana com cada líder de objetivo.		
c) Os líderes de objetivos se reúnem pelo menos uma vez por semana com os gerentes de planos de ação de melhoria de seu objetivo.		
d) Os gerentes dos planos de ação se reúnem pelo menos uma vez por semana com sua equipe.		
e) Todas as reuniões para o monitoramento do PDE são previamente agendadas, possuem uma pauta e duração definidas e são registradas em ata.		
f) Todas as reuniões para o monitoramento do PDE têm como tema central o andamento do PDE e as decisões são tomadas com base em fatos e dados.		
g) Há comunicação freqüente entre as diferentes equipes encarregadas de executar os planos de ação.		
h) A comunidade escolar é regular e freqüentemente informada sobre o andamento do PDE .		
i) A equipe escolar, os alunos e os pais são regular e freqüentemente informados sobre o conteúdo e o progresso da execução do PDE.		
j) A escola produziu e divulgou para toda comunidade escolar material informativo sobre o PDE.		

CAP 05 A4.indd 184 16/3/2007 07:51:09

Anexo

FORMULÁRIOS PARA APRESENTAÇÃO DO PDE

Os formulários a seguir devem ser utilizados para a apresentação do PDE. Seu preenchimento deve ser feito com base nos dados e informações levantados pela escola ao longo do processo de elaboração do PDE, conforme instruções fornecidas neste manual.

FORMULÁRIO 1
Identificação e Caracterização da Escola e dos Responsáveis pela elaboração do PDE.

FORMULÁRIO 2
Síntese da Auto-Avaliação

FORMULÁRIO 3
Visão Estratégica

FORMULÁRIO 4
Objetivos Estratégicos, Estratégias e Metas

FORMULÁRIO 5
Plano de Suporte Estratégico - Plano de Ação

CAP 05 A4.indd 187 16/3/2007 07:51:10

FORMULÁRIO 1

IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA ESCOLA E DOS RESPONSÁVEIS PELA ELABORAÇÃO DO PDE

Caracterização da Escola

1. Nome da escola:

2. Nome do(a) diretor(a):

3. Endereço:
   Cidade: Estado: CEP:
   Telefone: ( )

4. Membros do Grupo de Sistematização:

_____

_____

_____

_____

_____

5. Nome do coordenador do PDE:

6. Nível de ensino ministrado na escola:
   ( ) Pré-escolar ( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio

7. Localização:
   ( ) Urbana ( ) Urbana Periférica ( ) Rural

8. Número de alunos do Ensino Fundamental:

9. Relação docente/aluno: a) 1ª a 4ª:
   b) 5ª a 8ª:

10. Relação funcionário/aluno: 1ª a 8ª:

11. % de professores com licenciatura plena:

CAP 05 A4.indd 188 16/3/2007 07:51:10

FORMULÁRIO 2

SÍNTESE DA AUTO-AVALIAÇÃO

Ficha-resumo 1
Perfil e Funcionamento da Escola

1) Dados do desempenho acadêmico da escola no ensino fundamental:

a) Sistema seriado

INDICADORES	SÉRIE									
	1ª a 4ª					5ª a 8ª				
	1ª	2ª	3ª	4ª	Geral	5ª	6ª	7ª	8ª	Geral
Taxa de Aprovação										
Taxa de Reprovação										
Taxa de Abandono										

b) Sistema ciclado

INDICADORES	I CICLO				II CICLO				III CICLO			
	1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	Total	1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	Total	1ª Etapa	2ª Etapa	3ª Etapa	Total
Taxa de PS												
Taxa de PPDA												
Taxa de Retenção												
Taxa de Abandono												

2) Dados do desempenho acadêmico da escola no ensino médio:

INDICADORES	SÉRIE			
	1ª	2ª	3ª	Geral
Taxa de Aprovação				
Taxa de Reprovação				
Taxa de Abandono				

CAP 05 A4.indd 189 16/3/2007 07:51:10

3) Disciplinas com baixas taxas de reprovação, no ensino fundamental, por série, ciclo, turma e turno:

DISCIPLINA	SÉRIE/CICLO	TURMA	TURNO	TAXA DE REPROVAÇÃO/ RETENÇÃO

4) Séries/ Ciclos com altas taxas de distorção idade-série, no ensino fundamental, por turno:

SÉRIE/CICLO	TURNO	TAXA DE DISTORÇÃO

CAP 05 A4.indd 190 16/3/2007 07:51:10

5) Problemas considerados prioritários para combate em cada rubrica a seguir relacionada, baseando-se nos dados e informações do Instrumento 1 (listar no máximo 3, por rubrica):

a) Desempenho(consulte tabelas anteriores, mostrando desempenho)

-
-
-

b) Gestão

-
-
-

c) Qualificação técnico-gerencial da equipe escolar

-
-
-

6) Problemas que devem ser atacados prioritariamente, com base nas informações anteriores e que sejam de governabilidade da escola (máximo 5):

-
-
-
-
-

CAP 05 A4.indd 191 16/3/2007 07:51:10

Ficha-resumo 2
Critérios de Eficácia Escolar

a) Pontuação

CRITÉRIOS								
Critérios / Pontuação	Ensino e aprendizagem	Clima escolar	Pais e comunidade	Gestão de pessoas	Gestão de processos	Infra-estrutura	Resultado	**Total**
(1) Total máximo de pontos no critério	285	240	55	115	130	30	40	895
(2) Total de pontos no critério								
(2) / (1) x 100								

CAP 05 A4.indd 192 16/3/2007 07:51:11

b) Identificar requisitos e características críticos (máximo de três requisitos por Critério de Eficácia e três características para cada requisito)

CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Ensino e aprendizagem	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Clima escolar	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Gestão de pessoas	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Pais e comunidade	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Gestão de processos	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Infra-estrutura	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3
Resultados	1 2 3	1.1 1.2 1.3 2.1 2.2 2.3 3.1 3.2 3.3

CAP 05 A4.indd 193 16/3/2007 07:51:11

c) Com base no quadro anterior, selecionar os requisitos e as características que devem ser atacados prioritariamente (citar no máximo três Critérios de Eficácia, não mais do que dois requisitos por Critério e não mais do que duas características por requisito, lembrando-se de que, obrigatoriamente, dois Critérios devem estar presentes: Resultados e Ensino e Aprendizagem).

CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR	REQUISITOS	CARACTERÍSTICAS
Resultados	1 2	1.1 1.2 2.1 2.2
Ensino e Aprendizagem	1 2	1.1 1.2 2.1 2.2
	1 2	1.1 1.2 2.1 2.2

CAP 05 A4.indd 194 16/3/2007 07:51:11

Ficha-resumo 3
Avaliação Estratégica da escola

Principais Resultados da Avaliação Estratégica da Escola

1) Identifique as combinações forças x oportunidades que apresentam interação forte. Assinale no máximo 3. Essas combinações são favoráveis para a implementação de futuros planos de ação.

•
•
•

2) Identifique as combinações fraquezas x ameaças que apresentam interação forte. Assinale no máximo 3. Essas combinações são desfavoráveis para a implementação de futuros planos de ação.

•
•
•

3) Identifique as combinações forças x ameaças que apresentam interação forte. Assinale no máximo 3. Essas combinações ajudam a neutralizar o efeito das ameaças.

•
•
•

4) Identifique as combinações fraquezas x oportunidades que apresentam interação forte. Assinale no máximo 3. Essas combinações dificultam o aproveitamento das oportunidades.

•
•
•

5) Numa avaliação global, que medidas a escola pretende tomar para contrabalançar o efeito das fraquezas e ameaças?

CAP 05 A4.indd 195 16/3/2007 07:51:11

Ficha-resumo 4
Problemas x Critérios de Eficácia Escolar

1.Com base nos dados e informações contidos nas fichas-resumo dos instrumentos 1, 2 e 3, identificar os principais problemas que a escola pretende atacar, relacionando-os aos Critérios de Eficácia Escolar

PROBLEMAS	CRITÉRIOS DE EFICÁCIA ESCOLAR

CAP 05 A4.indd 196 16/3/2007 07:51:11

2. Para cada problema identificado, listar as causas prováveis e as principais ações que a escola pretende executar com base na análise efetuada.

PROBLEMAS	CAUSAS PROVÁVEIS	PRINCIPAIS AÇÕES

CAP 05 A4.indd 197 16/3/2007 07:51:11

3. Previsão de recursos da escola para o ano corrente, segundo fontes:

Ano corrente: _____

FONTE		TOTAL R$
Estaduais/ Municipais	Secretaria de Educação	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Federais	MEC	
	PDDE	
	PME	
	Outras	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Outras	APM	
	Subtotal	
	% Total Geral	
Total Geral		
% Total Geral		

Fonte: Previsão orçamentária

CAP 05 A4.indd 198 16/3/2007 07:51:11

FORMULÁRIO 3

VISÃO ESTRATÉGICA

1. Valores
•
•
•

2. Visão de Futuro
•

3. Missão
•

4. Objetivos Estratégicos
•
•

CAP 05 A4.indd 199 16/3/2007 07:51:11

FORMULÁRIO 4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIAS E METAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS	METAS

CAP 05 A4.indd 200 16/3/2007 07:51:12

CAP 05 A4.indd 201 16/3/2007 07:51:12

FORMULÁRIO 5

PLANO DE SUPORTE ESTRATÉGICO – PLANO DE AÇÃO

Desdobramento das Metas em Planos de ação

Nome da Escola:
Objetivo Estratégico:
Líder do Objetivo:
Estratégia:
Meta:
Indicador da Meta:
Gerente de Plano de Ação:
Início: Revisão: Término:

Nº	AÇÕES	PERÍODO DE REALIZAÇÃO		Responsável	Resultado Esperado	Indicador	CUSTO		QUEM FINANCIA
		Início	Término				Capital	Custeio	