

1. Introdução

Por que e como participar?

Dê um tempo na correria do cotidiano e reflita sobre os processos de gestão!

As responsabilidades de um diretor são muitas e envolvem praticamente todas as dimensões do cotidiano escolar. Sendo assim, a gestão pode ser vista sob diferentes perspectivas: processos pedagógicos; resultados educacionais obtidos pelos estudantes; participação e atendimento à comunidade; pessoas que compõem a equipe escolar; recursos financeiros e patrimoniais. Dentre as tarefas que cabem ao gestor, estão presentes os vários afazeres característicos de cada contexto.

Sabemos que em função de todas essas responsabilidades, e da correria do dia a dia, é comum o diretor ter dificuldade para manter contato com as estratégias e metodologias de ensino que são desenvolvidas nas salas de aula.

O exercício da gestão com a devida liderança talvez seja a única possibilidade de dar conta de todas as demandas!

Nesse contexto, o PGE o(a) convida a compartilhar responsabilidades com a comunidade escolar, envolvendo a todos num processo de autoavaliação e na elaboração de um plano de Ação condizente com as necessidades da sua escola.

Esse processo certamente auxiliará a equipe escolar na priorização de ações e criação de condições para melhorar a qualidade do ensino.

O PGE não procura identificar somente boas práticas, sua principal proposta está em auxiliar a instituição escolar no percurso do autoconhecimento e da auto-reflexão para o planejamento de novas ações e procedimentos.

Para isso, foi criado um instrumento de autoavaliação com indicadores para que a comunidade escolar possa olhar para si mesma, reconhecendo os avanços e os problemas ainda por resolver.

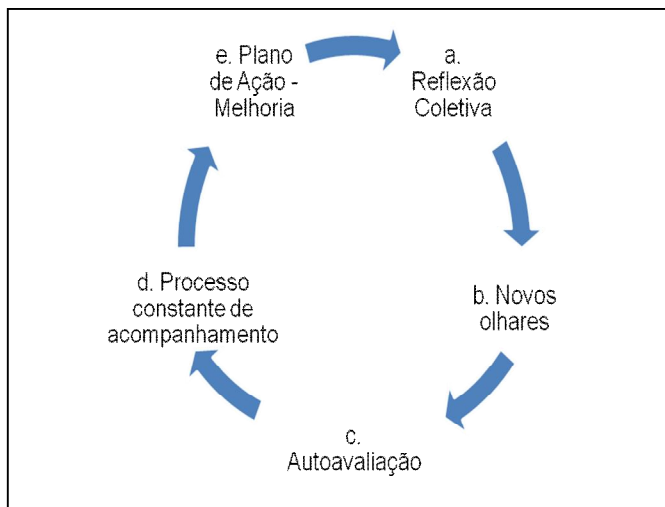
Feito isso, será preciso elaborar um plano de Ação que ofereça à comunidade escolar ações pontuais e objetivas na busca da sua educação de qualidade.

Hoje sabemos que tudo isso só é possível quando contamos com o envolvimento de todos!

Para fazer a inscrição, sugerimos a realização de uma reflexão coletiva que poderá propiciar novos olhares para a realidade; a descoberta de potenciais ainda não percebidos e a composição de forças inovadoras. Esse movimento tornará possível rever, dinamizar e reconstruir aspectos do ambiente escolar.

| Os dados previamente coletados – que devem se referir ao ano de 2012 – serão o principal subsídio para o desenvolvimento da autoavaliação e elaboração do plano de ação.

Quando as escolas conseguem executar o plano e analisar os resultados, todos se beneficiam porque se envolvem num ciclo virtuoso.



Oferecer às escolas instrumentos que auxiliem na condução desse movimento é o grande objetivo do PGE! A liderança desse movimento deve ser do gestor, entretanto a escolha de uma gestão participativa é o melhor caminho para a melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

O papel do gestor nesse processo

O Projeto Político Pedagógico de praticamente todas as escolas afirma que o objetivo da instituição é oferecer educação de qualidade para os alunos. Mas, se você chegou até aqui é porque concorda que educação de qualidade não é um jargão que possua significado único, certo?

A construção da educação de qualidade passa pelo conhecimento das necessidades de cada instituição: da comunidade, do entorno, e de questões políticas e sociais do momento atual, seja do território, município, região, país e até do mundo.

É nessa construção que está a importância da gestão, do seu papel como gestor e de toda a sua equipe.

Sabemos que a gestão escolar não é um fim em si mesma, existe para resguardar aos educadores, ao apoio pedagógico e aos servidores administrativos, as condições para o exercício de suas funções e cumprimento dos objetivos e metas escolares.

À gestão escolar cabe oportunizar aos estudantes, famílias e demais integrantes da comunidade condições de participar da vida escolar, nas suas variadas e múltiplas dimensões.

O exercício de reflexão e planejamento proposto pelo PGE possibilita que as equipes gestoras se deparem com seus avanços e fragilidades e reflitam sobre as relações que estão se desenvolvendo na escola. Com isso, será possível identificar o que é preciso fazer para que os processos de ensino se aproximem, cada vez mais, do que a comunidade escolar considera uma educação de qualidade.

Assim como nos vários projetos e processos presentes na escola, o papel do gestor para a inscrição no PGE é mobilizar, coordenar e liderar a realização das ações.

Fique atento: a idéia é compartilhar e não apenas delegar! Aquele que compartilha, participa, conhece, acompanha e atua quando necessário. Não basta distribuir tarefas e esperar que todas sejam cumpridas; o trabalho do gestor implica o constante acompanhamento, avaliação e redirecionamento, quando necessário.

A participação da comunidade

A participação da comunidade nesse processo é essencial pois é ela quem legitima, ou não, a educação de qualidade tão almejada.

Além disso, deve-se lembrar que o conhecimento pode ser construído de forma coletiva. Muitas vezes, pessoas que não estão diretamente envolvidas numa situação nos fazem enxergar um problema sob um novo ângulo e isso possibilita a criação de uma solução para um impasse ou de um novo procedimento.

Várias são as formas de definirmos a comunidade escolar. Em nosso caso, ela contempla: equipe gestora, professores, funcionários, pais, alunos e pessoas do entorno que estão presentes no cotidiano escolar, mesmo que de forma indireta.

No caso da inscrição no PGE, a participação da comunidade pode acontecer de duas formas: por meio da representação, ou diretamente. Para a elaboração dos diferentes níveis de reflexão aqui propostos, sugerimos que haja espaço para essas duas formas de participação.

Recomendamos que, em alguns momentos, você abra a escola para todas as pessoas direta e indiretamente envolvidas com o cotidiano escolar, não somente para aquelas que exercem funções de representação. O momento da autoavaliação (ou de partes dela) pode incluir a participação direta por meio de plenárias. Esse procedimento legitima as decisões tomadas e inclui a todos num processo de corresponsabilização pelos resultados obtidos.

Entretanto, a validação dos documentos que serão aqui colocados pode ser feita por meio da representatividade de todos os segmentos, com a formação de um colegiado.

As escolas que ainda não têm reuniões periódicas do Conselho podem reunir representantes de pais, estudantes, professores e funcionários ou aproveitar esse momento para instituir o Conselho.

Outra opção é a realização de encontros setoriais (ou por segmento, por ex. professores; alunos em outro momento, etc.) pautados nas diferentes dimensões e níveis. Nesse caso, os representantes que já ocupam funções nos Colegiados Escolares são fundamentais. Uma idéia é sugerir que assumam algumas responsabilidades nesse processo. Isso poderá tornar a reunião menos formal e talvez deixe os participantes mais à vontade para expressar suas impressões a respeito do trabalho da Escola e do desempenho dos gestores e demais profissionais.

Certamente, você e a equipe gestora, que tão bem conhecem a instituição, são as melhores pessoas para planejar esse processo. Entretanto, **algo é fundamental e não poderá ser esquecido: garantir o máximo de participação de todos os sujeitos.**

Mesmo que esse ainda não seja um hábito da comunidade e muitos não venham, o convite e as boas vindas não podem ser esquecidos! Talvez, ao se sentirem acolhidos pela equipe gestora, essas pessoas iniciem um percurso de aproximação da escola. Por isso, não perca esta oportunidade!

Planeje os encontros com cuidado: organize um espaço agradável, acolhedor; defina os papéis dos diferentes envolvidos; garanta que será possível ouvir a todos; repita e confirme o convite de diferentes jeitos. Mostre à comunidade que todos estão sendo esperados!

Num primeiro momento, pode parecer trabalhoso, mas uma boa reflexão sobre o processo de gestão exige um cuidado especial e condições adequadas de debate e interlocução para que todos se sintam à vontade para se expressar, sem receios.

Por outro lado, é preciso se preparar para ouvir! Converse antes com a equipe gestora, antecipe queixas e problemas. Procure enxergar os pais, alunos e outras pessoas do entorno como parceiros, que vivem as situações escolares sob pontos de vista diversos, mas todos estão ali como cidadãos!

2. Apresentação da escola e síntese do Projeto Político Pedagógico

Orientações e dicas para elaboração da apresentação da escola e da síntese do Projeto Político Pedagógico

Como é sua escola? Qual seu horário de funcionamento? Quais as linhas pedagógicas? Como é o processo de seleção de professores, funcionários e diretores? Há quanto tempo está em funcionamento? Quantos alunos atende? Quais os marcos legais (resoluções e portarias que legalizam e oficializam) de seu funcionamento? Como é a comunidade que atende?

Quais os pontos fortes da escola? O que já conseguiram fazer? Quais os avanços do último ano? Quais as principais dificuldades de aprendizagem? E de ensino? Quais as principais fragilidades e problemas? O que consideram prioritário modificar a curto e médio prazo? O que podem fazer para implantar as melhorias necessárias? Qual a maior necessidade para melhorar as condições da escola?

Para iniciar o processo será preciso produzir um texto apresentando a escola para pessoas que não a conhecem, isto é, os avaliadores do prêmio. O exercício de descrição lhe dará subsídios para elaborar as próximas etapas. As perguntas acima poderão ajudá-lo(a) a produzir esse texto.

Diretor(a), o primeiro movimento de reflexão deve ser feito por você e sua equipe imediata — aqueles que o auxiliam diretamente no processo de gestão: assistentes de direção, coordenadores pedagógicos, auxiliares, enfim, a equipe diretiva da escola. Conversem sobre as questões aqui propostas e escrevam um rascunho.

A produção desse primeiro texto, pela equipe de gestão, o(a) ajudará a avaliar se as impressões iniciais são condizentes com as dos representantes dos demais segmentos, na continuidade das reuniões. Fazer isso pode parecer pouco, mas é um passo importante para aperfeiçoar o processo de gestão.

O texto final deve expressar a opinião da comunidade escolar e não apenas da equipe gestora!

No texto, procurem sintetizar o que consideram os pontos mais importantes do Projeto Político Pedagógico. Lembre-se que **fazer uma síntese representa ter clareza de quais são os aspectos mais relevantes.**

O texto final de apresentação da escola, com a colaboração de todos, certamente será mais rico e informativo. Lembre-se, você está escrevendo para pessoas que não conhecem a escola!

Tenha clareza do que deve ser exposto e objetividade na apresentação, o texto deve possibilitar ao leitor uma visão panorâmica de sua escola, suas opções metodológicas, curriculares, suas conquistas e problemas. Não se preocupe em apresentar uma escola perfeita, até porque ela não existe!

3. A autoavaliação das dimensões da gestão escolar

Dimensões e graus de atendimento

Existem diferentes formas de fazer uma autoavaliação, porém, para que todas as escolas do Brasil possam participar desse processo, foram elaborados instrumentos que devem ser preenchidos cuidadosamente.

O diretor escolar e a equipe gestora desenvolvem muitas tarefas de naturezas diferentes. A coordenação do PGE organizou as tarefas e processos desenvolvidos pela equipe gestora em quatro dimensões, sendo a primeira composta por dois níveis de observação.

1) Gestão Pedagógica:

Nível A: Planejamento e Ações Pedagógicas

Nível B: Resultados Educacionais

2) Gestão Participativa

3) Gestão de Pessoas e Liderança

4) Gestão de Infraestrutura: serviços e recursos

Cada uma dessas dimensões pode ser observada por meio de alguns indicadores. Esses indicadores estão apresentados como questões. O objetivo é que essas questões subsidiem o processo de autoavaliação.

Os indicadores serão avaliados com quatro graus de atendimento, medidos quantitativamente, variando de 1 (um) a 4 (quatro), conforme explicitado a seguir:

- (1) INSUFICIENTE** – não atende as exigências
- (2) REGULAR** - atende satisfatoriamente as exigências
- (3) BOM** - atende plenamente as exigências
- (4) ÓTIMO** - enriquece as exigências

Como fazer a autoavaliação?

Numa gestão democrática e participativa, como a que buscamos, é a comunidade escolar quem deve fazer a autoavaliação e elaborar o plano de ação.

Para garantir que a voz da comunidade esteja presente nos resultados que serão colocados neste site, sugerimos que a autoavaliação seja feita em três momentos distintos:

1º momento → apenas a equipe gestora

2º momento → com professores e funcionários

3º momento → equipe gestora, professores, alunos, pais e comunidade externa (no caso de escolas que já tem parceiros regulares)

4º momento → representantes dos diferentes segmentos e equipe gestora para finalizar o documento.

Reúna a equipe gestora para uma primeira avaliação. Conversem sobre os graus de atendimento que consideram mais adequados para cada um dos indicadores, encontrados nos subitens das dimensões da gestão. Registre as impressões nas tabelas correspondentes.

Como segundo passo, reúna os professores e demais funcionários, conte-lhes sobre o Prêmio Gestão Escolar, a Apresentação da Escola (já produzida pela equipe gestora) e o processo de autoavaliação. Solicite que preencham as tabelas das quatro dimensões com seus respectivos indicadores, além de possíveis observações a respeito da Apresentação da Escola.

Planeje essa ação de modo que possam trabalhar em grupo, conversar e avaliar de forma objetiva. Deixem os profissionais à vontade para responder as tabelas. Se for o caso de solicitar respostas por escrito, garanta o anonimato. Se for possível propor reflexões em pequenos grupos, peça que elejam um representante para falar em nome de todos. Lembrem-se que o objetivo aqui deve ser conhecer as impressões e opiniões do grupo e não o que pensa cada funcionário.

Comparem as tabelas preenchidas por eles com aquelas da equipe diretiva. Registrem as divergências e os acordos, discutindo-os.

Na sequência, preparem coletivamente o terceiro momento — encontro com os demais participantes da comunidade escolar. O objetivo dessa reunião será refletir sobre as dimensões da gestão, respondendo coletivamente a todos os indicadores propostos nas tabelas.

Durante o encontro, a gestão escolar deve ser avaliada nas várias dimensões e isso pode ser bastante exigente. Assim, vale preparar a reunião com antecedência para que o momento seja bem proveitoso. A equipe diretiva, que já participou dos dois momentos anteriores, certamente poderá ajudar muito no planejamento e na realização dos trabalhos.

Comece contando sobre o PGE e a importância do processo de autoavaliação e da elaboração do plano de ação. Esclareça que o objetivo da reunião é conversar sobre cada um dos indicadores e preencher as tabelas coletivamente.

Para isso, os participantes precisam conhecer alguns índices: taxas de aprovação, abandono, reprovação, frequência de estudantes, professores e funcionários, resultado de desempenho dos alunos.

Organize uma forma interessante e simplificada de apresentar os índices. Lembre-se que nem todos os representantes são educadores, então, **o jeito como os resultados de desempenho serão socializados deve ser claro e oferecer condições de análise a todos.**

O modo como as informações são apresentadas pode favorecer ou não a participação mais efetiva dos presentes. Lembre-se que o maior objetivo é refletir acerca das ações escolares e estabelecer um plano de ação que amplie a qualidade do ensino oferecida aos estudantes.

Diretor(a), garanta que não sejam discutidas situações pontuais, casos isolados e nem questões individuais. A avaliação deve ser feita a partir de indicadores gerais. Nomes de alunos, professores e funcionários não podem ser comentados!

Sua atuação e atenção são imprescindíveis, para que a nau não perca o rumo.

Com as tabelas de autoavaliação em mãos e devidamente socializadas, promova algumas discussões para respondê-las.

Você sabe que nem sempre é fácil conversar e chegar a um consenso num grupo grande de pessoas. Uma das possibilidades é dividir os participantes em subgrupos e pedir que cada um deles reflita sobre uma das dimensões, preenchendo a tabela. Depois, os subgrupos apresentam sua avaliação e os demais complementam.

Como qualquer processo de avaliação, talvez este momento não seja muito tranquilo. Se alguns pontos forem considerados críticos pela comunidade, a tendência é procurar responsáveis e, muitas vezes, a discussão fica tão acalorada que a reflexão deixa de ser feita. Assim, é importante que você esteja preparado para: ouvir eventuais críticas e até concordar com elas; lembrar a todos que o mais importante é analisar a situação e traçar um plano de ação e não procurar “culpados”; manter um clima tranquilo e de trabalho.

Procure antecipar possíveis desavenças e reflita sobre possibilidades de lidar com elas. Às vezes, começar explicitando uma situação que teve grande repercussão é um bom jeito de minimizar momentos de tensão; em outras, um intervalo para tomar café e água é o suficiente para todos se acalmarem e a reunião seguir de forma mais produtiva.

A reunião deve ser registrada. Previamente solicite que um funcionário da escola – que tenha familiaridade com essa tarefa – produza uma ata. As atas produzidas durante o processo o(a) ajudarão a compor o documento solicitado na aba *Registro do Processo*, que deve descrever o processo vivido. Caso opte por reuniões setoriais em grupos menores, também será necessário o registro em atas.

Além da ata, é importante que durante a reunião alguém faça registros coletivos do que foi discutido. Isso pode ser feito numa lousa, em cartolinas previamente pregadas na parede ou num computador com data show. Ao final da reunião, retome os principais pontos discutidos e veja se há consenso em relação às respostas dadas aos indicadores da autoavaliação.

Para finalizar o primeiro encontro, retome o que foi discutido e informe-os sobre os próximos passos.

Combine a data da próxima reunião, na qual irão elaborar o Plano de Ação e garanta a participação de representantes de todos os segmentos da escola: equipe gestora, professores, pais, alunos. Sugira a todos que, durante esse período, pensem no que gostariam de priorizar no plano de ação que será elaborado.

Lembre-se que nem sempre o ponto de vista do diretor, ou da equipe diretiva, é o da comunidade, contudo, podem discordar realmente ou apenas olhar a mesma questão de perspectiva diferente. Se for o segundo caso, vale tentar esclarecer seu ponto de vista. De qualquer forma a decisão coletiva, da maioria do grupo, é soberana. Um bom diretor **cumpra o que foi acordado e procura analisar as consequências disso**, mesmo discordando da decisão coletiva, portanto, é importante que antes do envio do documento ele seja apresentado ao Colegiado e devidamente deliberado.

1ª Dimensão – Gestão Pedagógica

Orientações e dicas para autoavaliação da gestão pedagógica

A gestão pedagógica pressupõe que a equipe gestora participe, coordene e lidere um movimento composto por quatro etapas complementares:

- 1) O planejamento das ações de ensino;
- 2) a execução dessas ações;
- 3) os resultados educacionais obtidos;
- 4) e uma análise de seus resultados.

O planejamento e as ações pedagógicas compõem o primeiro nível dessa dimensão e os resultados educacionais, precedidos de sua respectiva análise, o segundo.

Nível A: Planejamento e Ações Pedagógicas

Abrange processos e práticas de gestão do trabalho pedagógico, orientados diretamente para assegurar o sucesso da aprendizagem dos estudantes, em consonância com o projeto pedagógico da escola.

Destacam-se como indicadores de qualidade: a atualização periódica da proposta curricular; o acompanhamento da aprendizagem dos estudantes; o desenvolvimento da inovação pedagógica; as políticas de inclusão com equidade; o planejamento da prática pedagógica; a organização de implantação de projetos didáticos consonantes com o Projeto Político Pedagógico da instituição e a organização do espaço e tempo escolares, com suas rotinas e estratégias de acompanhamento.

Nível B: Resultados Educacionais

Abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos estudantes.

Destacam-se como indicadores de gestão de resultados: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar, com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados.

Cada indicador está apresentado por meio de algumas perguntas, ao fazer a autoavaliação, responda a cada uma delas.

Na tabela abaixo, quatro colunas trazem os níveis de atendimento, que devem ser preenchidos. Observe a existência de uma quinta coluna: “não se aplica”, use-a em situações que não se aplicam a sua escola. Fique atento para justificar, no texto, a razão de ter optado por isso, ao invés de apontar um nível de atendimento.

DICA: A gestão de qualidade não está representada por um bom ou ótimo nível de atendimento em todas as dimensões e indicadores. Gestores competentes são capazes de perceber o que ainda precisa ser feito e sabem justificar a razão de um nível de atendimento insuficiente.

LEMBRE-SE: Os dados para análise devem referir-se aos resultados e registros de **2012!!!** Isso vale para todas as dimensões da avaliação.

INDICADORES DE PLANEJAMENTO E AÇÕES PEDAGÓGICAS		Nível de Atendimento				Não se aplica
		Insuf.	Regular	Bom	Ótimo	
1. Proposta curricular contextualizada	1.1 A proposta curricular é atualizada periodicamente, para atender os interesses e as necessidades dos estudantes e da comunidade, em consonância com o projeto pedagógico da escola, as Diretrizes e Orientações Curriculares Nacionais, Estaduais e Municipais bem como com os avanços científicos, tecnológicos e culturais da sociedade contemporânea?					
	1.2 O currículo envolve temas relativos a conhecimentos escolares, procedimentos pedagógicos, relações sociais, valores e identidade dos estudantes?					
	1.3 O currículo favorece a expressão dos alunos nas suas diferentes formas, nas várias áreas de conhecimento?					
	1.4 A escola oferece apoio técnico aos professores para o trabalho de contextualização e definição do currículo?					

	2.Acompanhamento da aprendizagem	2.1 Os resultados de aprendizagem (avanços alcançados e dificuldades enfrentadas pelos estudantes) são analisados? 2.2 A análise dos resultados de aprendizagem é utilizada como informação para o planejamento das aulas e dos projetos? São desenvolvidas ações pedagógicas, tendo por objetivo a melhoria contínua do rendimento escolar? 2.3 A escola oferece acompanhamento especial para estudantes em distorção idade/série? Atenção: Se sua escola atende exclusivamente a Educação Infantil e/ou os anos iniciais do Ensino Fundamental, selecione "não se aplica". Nesses casos, esse item será desconsiderado pelo avaliador. 2.4 A escola realiza ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação? Selecione "não se aplica" no caso de escolas de Educação Infantil e/ou que atendem apenas os primeiros anos do Ensino Fundamental. 2.5 No caso de alunos com dificuldades de aprendizagem, eles recebem auxílio, estímulo e apoio para atingir os níveis de aprendizagem esperados?					
	3.Inovação pedagógica	3.1 São desenvolvidas práticas inovadoras para atender as diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes — com a utilização adequada de recursos didáticos e tecnologias educacionais, que favoreçam o trabalho em equipe, a interdisciplinaridade, a contextualização e a apropriação de saberes? 3.2 As práticas inovadoras são analisadas a partir do rendimento dos alunos? 3.3 Estratégias de ensino consideradas exitosas são registradas e sistematizadas?					
	4. Inclusão com equidade	4.1 São realizadas práticas pedagógicas inclusivas que traduzam o respeito e a equidade no atendimento a todos os estudantes, independentemente de origem socioeconômica, gênero, raça, etnia e necessidades especiais? 4.2 São realizadas ações com o conjunto de alunos, pais ou responsáveis, servidores da instituição no sentido de acolher casos que necessitam de atendimento especial? 4.3 As ações para estudantes com necessidades especiais são analisadas a partir do rendimento desses alunos, isto é, seu desenvolvimento é considerado individualmente? 4.4 Estratégias de ensino consideradas exitosas para alunos com necessidades especiais são registradas e sistematizadas?					

5. Planejamento da prática pedagógica	5.1 A escola dispõem de momentos periódicos para o planejamento coletivo e cooperativo da prática pedagógica? 5.2 O planejamento das aulas estão em consonância com a proposta curricular da escola e com base nos avanços e necessidades individuais dos estudantes? 5.3 A escola estabelece os objetivos no projeto pedagógico para cada ano/ série ou ciclo e componentes curriculares/ disciplinas, de acordo com as diretrizes curriculares? 5.4 Os conteúdos para cada componente curricular/ disciplina e para cada ano/ série ou ciclo são organizados de forma sequencial e/ou espiralada?					
6. Organização do espaço e do tempo escolares	6.1 A escola dispõem de momentos coletivos para organização dos ambientes, horários de aula e atividades extra-classe, de modo a assegurar práticas pedagógicas que aprimoram a qualidade do ensino e o atendimento às necessidades de aprendizagem dos estudantes? 6.2 Os eventos escolares, informes e solicitações administrativas são organizados e tratados com um mínimo de interrupção das aulas? 6.3 O horário previsto para cada aula é claramente definido e seguido pelos professores que dedicam todo o tempo das aulas para atividades que objetivam a aprendizagem, concentrando-se nas atividades de ensino? 6.4 A escola utiliza ou adapta espaços fora da sala de aula para a realização de atividades diversificadas que favoreçam a aprendizagem dos diferentes conteúdos escolares ? 6.5 Os espaços da escola estão organizados de modo a propiciar algum tipo de aprendizagem aos estudantes?					

Registre informações que justificam e exemplificam, para um leitor que não conhece sua escola, os graus de atendimento indicados na Gestão Pedagógica - Nível A: Planejamento e ações pedagógicas.

Nível B: Resultados Educacionais

INDICADORES DE RESULTADOS EDUCACIONAIS	Nível de atendimento				Não se aplica
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo	

1. Avaliação do projeto pedagógico	1.1 No processo de elaboração do currículo da escola é estabelecido o diálogo com a comunidade e incorporados seus saberes pela escola? 1.2 A equipe escolar utiliza os resultados das avaliações para fazer revisões no currículo e no seu projeto? 1.3 O(A) diretor(a) e os professores sabem quantos e quais estudantes estão em dificuldades em cada componente curricular/ disciplina? Selecione “não se aplica” no caso de escolas de Educação Infantil. 1.4 São aplicados diferentes instrumentos de avaliação e proporcionadas situações de aprendizagem variadas? 1.5 A equipe escolar estabelece expectativas de aprendizagem de desempenho para avaliar os estudantes em cada ano/série/ciclo, com base nas diretrizes curriculares adotadas? 1.6 As expectativas de aprendizagem determinantes para o sucesso escolar em cada ano/ série, e ao longo da escolarização, são claras e conhecidas por todos os professores e estudantes?					
2. Rendimento escolar e resultados de desempenho	2.1 A escola analisa os resultados de seu desempenho (IDEB, SAEB e outros), de forma comparativa com os resultados das avaliações nacionais, estaduais e/ou municipais, identifica necessidades e propõe metas de melhoria? Selecione não se aplica no caso de escolas de Educação Infantil. 2.2 A escola, nos últimos três anos, tem realizado registros e análises das taxas de aprovação, reprovação e abandono, identificando necessidades e implementando ações de melhoria? Selecione não se aplica no caso de escolas de Educação Infantil . 2.3 A comunidade é informada sobre os resultados e desempenho da escola (IDEB, Prova Brasil, Aprovação, Reprovação, Abandono e outros indicadores)? Selecione “não se aplica” no caso de escolas de Educação Infantil.					
3. Frequência escolar	3.1 A escola, nos últimos três anos, tem realizado acompanhamento e controle da frequência dos estudantes e adotado medidas para assegurar a sua permanência, com sucesso, na escola? 3.2 A escola procura a família dos estudantes que se ausentam dias seguidos sem justificativa, para que percebam a relação entre frequência escolar e bom desempenho?					

4..Transparência dos resultados	4.1 São divulgados, periodicamente, aos pais e à comunidade, os resultados de aprendizagem dos estudantes e as ações educacionais implantadas para a melhoria do ensino? 4.2 Os estudantes têm clareza dos conteúdos e do grau de expectativa da aprendizagem que se espera deles? 4.3 A comunidade é informada sobre os objetivos e projetos da escola e os pais são informados sobre os resultados dos seus filhos nas avaliações qualitativas feitas pela escola?					
5.Satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola.	5.1 São levantados e analisados de forma sistemática, índices de satisfação dos estudantes, pais, professores e demais profissionais da escola, em relação à gestão, às práticas pedagógicas e aos resultados da aprendizagem? 5.2 Os estudantes avaliam que os professores estão comprometidos com o ensino e se preocupam com eles? Em escolas de Educação Infantil e dos primeiros anos do Ensino Fundamental, não é possível ter uma avaliação formal dos alunos, mas os pais podem ser responsáveis por fornecer indícios dessa avaliação. 5.3 A equipe da escola se sente valorizada e respeitada por pais e estudantes? 5.4 Os pais e a comunidade, no geral, mostram-se satisfeitos em relação aos resultados da escola e o desempenho dos seus profissionais?					

Registre informações que justificam e exemplificam, para um leitor que não conhece sua escola, os graus de atendimento indicados na Gestão Pedagógica - Nível B: Resultados Educacionais.

2ª Dimensão – Gestão Participativa

Abrange processos e práticas que respondem ao princípio da gestão democrática do ensino público. São destacados como indicadores de qualidade: a participação dos pais; a participação e envolvimento dos estudantes; a atuação de órgãos colegiados – conselhos escolares, APMs, grêmios estudantis e outros; o estabelecimento de articulações e parcerias na integração da escola com a comunidade/sociedade; e a participação de toda a equipe de profissionais que atuam na escola.

INDICADORES DE GESTÃO PARTICIPATIVA	Nível de Atendimento				Não se aplica
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo	

1.Participação dos Pais	1.1 A equipe escolar desenvolveu sistemáticas para que os pais possam acompanhar o desenvolvimento escolar de seus filhos? 1.2 A escola promove reuniões entre pais e professores para discutir questões relativas à melhoria do desempenho dos estudantes e os pais comparecem aos encontros? 1.3 A escola realiza eventos pedagógicos e culturais que permitam contato entre pais e professores? 1.4 Os pais participam autônoma e efetivamente dos colegiados escolares? 1.5 A equipe escolar preocupa-se em preparar pautas e organizar encontros que contribuam para a participação dos pais?					
2.Participação e envolvimento dos estudantes - Indicador não se aplica para escolas de Educação Infantil e dos	2.1 A escola apoia e incentiva a atuação do Grêmio Estudantil (ou organização similar)? 2.2 Os estudantes apresentam iniciativas para realização de eventos ou campanhas junto à comunidade?)? 2.3 A escola adota iniciativas que estimulam os estudantes dos anos/ séries mais adiantadas a auxiliarem as turmas de séries anteriores? 2.4 A escola realiza referendos ou consulta aos estudantes sobre temas de interesse geral?					
3.Atuação dos colegiados	3.1 O Colegiado ou Conselho define e/ou valida os processos pedagógicos, financeiros e administrativos da escola? 3.2 Os processos de ensino, aprendizagem e gestão participativa da escola atendem ao que foi definido e validado pelo Colegiado ou Conselho? 3.3 O Colegiado ou Conselho apresenta sugestões e críticas destinadas a melhorar os resultados da escola?					
4.Integração escola - comunidade - sociedade	4.1 São realizadas articulações e parcerias com as famílias, com os demais serviços públicos (saúde, infraestrutura, trabalho, justiça, assistência social, cultura, esporte e lazer), associações locais, empresas e profissionais, visando à melhoria da gestão escolar, ao enriquecimento do currículo e à aprendizagem dos estudantes? 4.2 São utilizados canais dinâmicos de comunicação com a comunidade escolar a respeito dos planos de ação e realizações da escola, com vistas a prestar contas e dar transparência à gestão escolar?					

5.Participação e envolvimento da equipe escolar	5.1 Os diferentes profissionais da escola se dispõem a participar dos colegiados escolares e das diferentes atividades de integração com a comunidade?					
	5.2 Os profissionais da escola assumem posição de protagonistas na proposição e organização de eventos com a comunidade local e no estabelecimento de parcerias?					
	5.3 A equipe escolar trabalha em conjunto para tratar de questões de interesse da escola?					
	5.4 A equipe escolar avalia o desempenho de seu pessoal e o da escola como um todo, aceitando inovações e se mostra envolvida em processos que demonstram necessidade de mudanças e aperfeiçoamento?					

Registre informações que justificam e exemplificam os graus de atendimento indicados na Gestão Participativa.

3ª Dimensão – Gestão de Pessoas e Liderança

Abrange processos e práticas de gestão, visando ao envolvimento e compromisso das pessoas (professores e demais profissionais, pais e estudantes) com o projeto pedagógico da escola. São considerados indicadores de qualidade: a integração entre profissionais da escola, pais e estudantes; o desenvolvimento profissional contínuo e a prática de avaliação de desempenho; o clima organizacional; a observância dos direitos e deveres; a valorização e o reconhecimento do trabalho escolar; a atuação do gestor na definição das atribuições dos diferentes profissionais, bem como, ações que favoreçam a avaliação contínua, a formação e capacitação destes profissionais.

INDICADORES DE GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA		Nível de Atendimento			
		Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo
1.Visão Compartilhada	1.1 É promovida, regularmente, a integração entre os profissionais da escola, pais e estudantes, visando a uma concepção educacional comum e à unidade de propósitos e ações?				

2.Desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho	2.1 São promovidas, por iniciativa da escola, ações de formação continuada com base na identificação de necessidades dos docentes e demais profissionais em relação aos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos para a implementação do projeto pedagógico? 2.2 A direção trata abertamente, com os diferentes profissionais, questões relacionadas às oportunidades e necessidades de capacitação e aperfeiçoamento? 2.3 A equipe gestora, e em especial o gestor escolar, proporciona a avaliação de desempenho dos vários profissionais que atuam na escola? 2.4 Oferece um retorno individualizado que, além de informar, reconhece cada profissional, tendo em vista o cumprimento dos objetivos e metas escolares?				
3.Clima Organizacional	3.1 Somos promovidos processos e ações para desenvolver equipes e lideranças, elevar a motivação e a autoestima dos profissionais e mediar conflitos, em um clima de compromisso ético, cooperativo e solidário? 3.2 A gestão da escola estabelece, e compartilha com transparência, as atribuições dos profissionais da instituição e promove o necessário acompanhamento do desempenho das tarefas?				
4.Observância de direitos e deveres	4.1 São desenvolvidas práticas de conhecimento e observância da legislação educacional, do regimento da escola e demais normas legais que orientam os direitos e deveres de professores, demais profissionais, pais e estudantes?				

Registre aqui informações que justificam e exemplificam os graus de atendimento indicados na Gestão de Pessoas e Liderança.

4ª Dimensão – Gestão de Infraestrutura: recursos e serviços

Abrange processos e práticas eficientes e eficazes de gestão dos serviços de apoio, recursos físicos e financeiros que envolvem toda a infraestrutura necessária para o desenvolvimento da atividade fim. Destacam-se como indicadores de qualidade: a organização dos registros escolares; a utilização adequada das instalações e equipamentos; a preservação do patrimônio escolar; a interação escola/comunidade e a captação e aplicação de recursos didáticos e financeiros.

INDICADORES DE GESTÃO DE INFRAESTRUTURA: RECURSOS E SERVIÇOS	Nível de Atendimento			
	Insuficiente	Regular	Bom	Ótimo

1.Documentação e Registro Escolares	1.1 São realizadas práticas de organização, atualização da documentação, escrituração, registros dos estudantes, diários de classe, estatísticas, legislação e outros, para um atendimento ágil à comunidade escolar e ao sistema de ensino?				
2.Utilização das Instalações e Equipamentos	2.1 São utilizados de forma apropriada as instalações, os equipamentos e os materiais pedagógicos, incluindo os recursos tecnológicos, para a implementação do projeto pedagógico da escola? 2.2 É disponibilizado o espaço da escola, nos fins de semana e período de férias, para a realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir a maximização de seu uso e a socialização de seus bens? 2.3 A escola dispõe de materiais pedagógicos e didáticos adequados, que permitem atividades diversificadas dentro e fora do ambiente da sala de aula?				
3.Preservação do patrimônio escolar	3.1 São promovidas ações que assegurem a conservação, higiene, limpeza, manutenção e preservação do patrimônio escolar – instalações, equipamentos e materiais pedagógicos? 3.2 Os estudantes demonstram consciência de sua participação na conservação do patrimônio escolar? 3.3 As ações dos professores e dos demais profissionais da escola proporcionam o desenvolvimento nos alunos do respeito e preservação do patrimônio público?				
4.Captação de recursos	4.1 São buscadas formas alternativas para criar e obter recursos, espaços e materiais complementares para a melhoria da realização do projeto pedagógico da escola?				
5.Gestão de recursos financeiros	5.1 São realizadas ações participativas de planejamento, acompanhamento e avaliação da aplicação dos recursos financeiros da escola, levando em conta as necessidades do projeto pedagógico e os princípios da gestão pública? 5.2 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?				

Registre informações que justificam e exemplificam os graus de atendimento indicados na Gestão de Infraestrutura: recursos e serviços.

4.Plano de Ação

Orientações e dicas para elaboração do Plano de Ação

Sua escola já fez a autoavaliação e agora é o momento de planejar! A partir da análise dos indicadores, vocês serão capazes de apontar os pontos fortes e as fragilidades da escola. A ideia é partir das fragilidades para elaborar um plano de ação.

Reúna novamente o colegiado, ou a plenária, para retomar as dimensões da autoavaliação (de forma concisa) e conversar sobre os pontos fortes e as fragilidades. O que devemos priorizar na nossa escola? De todos os aspectos possíveis, qual, ou quais, devemos tratar primeiro? Essas duas questões precisam ser acordadas com o colegiado para, a partir das respostas, elaborar o plano de ação.

Um bom início é a determinação de uma meta. Às vezes, é mais produtivo começar com pequenas coisas do que estabelecer grandes objetivos inalcançáveis em curto prazo. Por exemplo, se o grande problema da sua escola refere-se a altas taxas de analfabetismo ao final do Ensino Fundamental I, comece com aspectos em que é possível atuar mais diretamente: Os professores são frequentes? São os melhores alfabetizadores da escola? Possuem algum curso específico para ocupar essa vaga? Eles têm oportunidades, oferecidas pela instituição, de trocar experiências e procurar soluções coletivas? A continuidade do processo de alfabetização está garantida de um ano para outro?

Se as respostas a essas perguntas forem negativas, talvez a meta deva ser: garantir que os professores dos anos iniciais participem de ações de formação. Sabemos que o objetivo é a alfabetização de todos os estudantes, mas para alcançá-lo é preciso ter metas exequíveis num determinado espaço de tempo. É importante também pensar em ações de médio prazo, tais como o planejamento conjunto dos professores dos anos finais, de modo a auxiliar o desempenho dos alunos em leitura e escrita envolvendo todas as disciplinas.

Definam um período de execução e procurem refletir sobre estratégias possíveis. Definam um pequeno grupo, selecionado dentre o colegiado, que será responsável por acompanhar e avaliar a execução desse plano de ação. Ao definir as ações, analisem se elas são necessárias e suficientes para atingir as metas que pretendem alcançar.

Ao escrever, detalhem tanto quanto possível as ações que serão desenvolvidas. O leitor precisa entender o que os levou a estabelecer determinados objetivos e o que será feito para alcançá-los. Além disso, é preciso planejar como será a avaliação desse plano, a partir dos recursos de que a escola dispõe. Após a elaboração do Plano, convide toda a comunidade para conhecê-lo, apresente novamente o processo, a avaliação feita da instituição, as metas e ações planejadas, bem como, o processo de acompanhamento já deliberado.

No Plano de Ação, devem constar os seguintes itens:

a) **Objetivos gerais** → trazem o principal objetivo de determinada ação ou processo, mesmo que isso signifique maior prazo para execução. Por exemplo, diminuir para 5% o índice de alunos não alfabetizados no terceiro ano do Ensino Fundamental I.

b) **Objetivos específicos** → trazem os objetivos que podem ser alcançados no decorrer de um ano letivo. Observe que cada objetivo geral pode ter um ou mais objetivos específicos. Por exemplo: ampliar o acompanhamento, pelo coordenador pedagógico, nas salas de 1º e 2º anos do Ensino Fundamental; ou rever a atribuição de sala de acordo com os conhecimentos e habilidades de cada professor e das necessidades do grupo de alunos.

c) **Ações** → descrição das ações com identificação de responsáveis, cronograma e previsão do tempo necessário para a sua realização/aplicação;

d) **Acompanhamento e avaliação** → definam quem será responsável por acompanhar o desenvolvimento das ações e procurem identificar indicadores que os auxiliem na avaliação dessa ação ou processo.

FIQUE ATENTO(A): As informações sobre a autoavaliação devem referir-se à 2012. Certamente é a análise desses dados que permitiu a elaboração de um plano de ação para 2013. A intenção do PGE é que este plano seja colocado em prática o quanto antes, mas não se preocupe se isso não tiver acontecido ainda. A coerência existente entre esse plano e a avaliação da escola, bem como sua possibilidade de exeqüibilidade no tempo estipulado pela comunidade são indicadores preciosos de uma boa gestão.

Objetivo geral:				
Objetivo específico:				
Ações			Avaliação e acompanhamento	
Descrição (o que será feito)	Responsáveis e envolvidos (colocar a função e não o nome)	Cronograma	Acompanhamento (quais as ações de acompanhamento)	Indicadores que permitem a análise da ação

5. Registro do Processo de Inscrição

Orientações e dicas para elaboração do Registro do Processo de Inscrição

O Prêmio Gestão Escolar apresenta uma forma de fazer a autoavaliação da escola com o apoio da comunidade. Trata-se de uma proposta específica que deve ser seguida para que esta inscrição represente a ampliação da reflexão sobre os processos de gestão.

Sendo assim, solicitamos que neste espaço nos contem como foi feita a elaboração da autoavaliação e do Plano de Ação, enfatizando o papel do diretor como líder desse processo. Este texto deve ser escrito pelo diretor e contar como foi a preparação das reuniões, identificar os representantes dos diversos segmentos, relatar os principais pontos discutidos, o processo de negociação até um acordo, e os resultados obtidos.

O texto do registro do processo deve representar uma média de duas folhas de Word. Procure contar todo o processo de forma resumida, mas não se preocupe em comprovar o que está escrito e nem em coletar assinaturas da comunidade. O objetivo é o avaliador entender o conjunto de ações desenvolvidas.

6.Documentação comprobatória

Orientações e dicas para seleção da documentação comprobatória

Uma das tarefas da equipe gestora é garantir o registro dos muitos processos que envolvem a rotina de uma escola. Normalmente, as instituições de ensino registram e arquivam uma série de documentos que vão desde o regimento interno, Plano Político Pedagógico até fotos de festas e encontros.

Esses registros são essenciais em vários momentos:

- a) professores e funcionários novos precisam ter acesso a parte dessa documentação atualizada antes de começarem a exercer sua função;
- b) o histórico de cada aluno e da escola são essenciais para tomada de decisões;
- c) conhecer como eram os processos anteriores pode ajudar no planejamento de ações novas;

d) deixar um legado, da equipe gestora para a instituição, com registros detalhados das ações desenvolvidas e dos avanços obtidos.

O registro é parte essencial da vida da escola e precisa estar arquivado de modo a facilitar a busca por informações específicas. O hábito de ler registros anteriores pode representar um salto qualitativo na tomada de decisões. Por exemplo, saber as estratégias de ensino desenvolvidas com um determinado aluno há alguns anos atrás pode apontar caminhos para rever o que está sendo feito por outro aluno com características similares.

Do ponto de vista do PGE, selecionar alguns documentos que comprovem os resultados da autoavaliação representa também um exercício de reflexão.

O que significa quando a documentação comprobatória traz informações divergentes das apontadas pela autoavaliação? Considerando isso, veja que a seleção da documentação comprobatória pode ser uma via de mão dupla: às vezes, esses documentos também podem ajudar no processo de reflexão!

Com sua equipe, escolha até **três** documentos que consideram mais adequados para justificar a autoavaliação apresentada.

Lembre-se que o avaliador não conhece sua escola e nem a documentação apresentada. Sendo assim, é preciso apresentar essa documentação, explicando em poucas linhas do que se trata. No caso de fotografias, é preciso criar uma legenda.

Comitês de Avaliação

As inscrições das escolas serão avaliadas por comitês de especialistas e técnicos da área da educação. O processo de seleção do PGE é realizado em três etapas:

1 – Comitês Regionais - definidos de acordo com os órgãos seccionais das Secretarias Estaduais de Educação, variam em número de acordo com o tamanho e população do Estado. Os participantes dos Comitês são orientados a analisar, num primeiro momento, a consistência e coerência das informações da inscrição: Apresentação da escola, Autoavaliação, Plano de Ação e Relato do Processo. Em seguida fazem a seleção das melhores práticas apresentadas, para finalmente eleger uma escola que será encaminhada para a próxima etapa. Recomenda-se aos comitês regionais que, sempre que possível, selecionem três escolas para visitarem, antes de fazer a indicação final.

2 – Comitês Estaduais – um por estado, formado por especialistas como determinado em regulamento. Os avaliadores selecionam três ou mais escolas, dentre aquelas encaminhadas pelos comitês regionais, realizam visitas técnicas e indicam a **Escola Destaque Estadual ou do Distrito Federal**. O relatório da visita técnica da escola indicada é enviado ao Comitê Nacional juntamente com os demais documentos de inscrição. Os critérios de coerência entre os componentes da inscrição e a qualidade da ação educativa balizam as escolhas.

3 – Comitê Nacional – composto por parceiros do PGE e representantes das secretarias estaduais, recebe uma escola Destaque de cada Estado/ DF para analisar. Numa primeira fase seleciona seis escolas finalistas como **Destques Nacionais**. Essas escolas são visitadas novamente, por especialistas indicados pelo Consed, que apresentam relatórios avaliativos. Na segunda fase o Comitê Nacional elege, dentre as finalistas, a escola **Referência Brasil**.