

Consultor:
Carlos Portela
carlos.portela@lhermitage.org.br



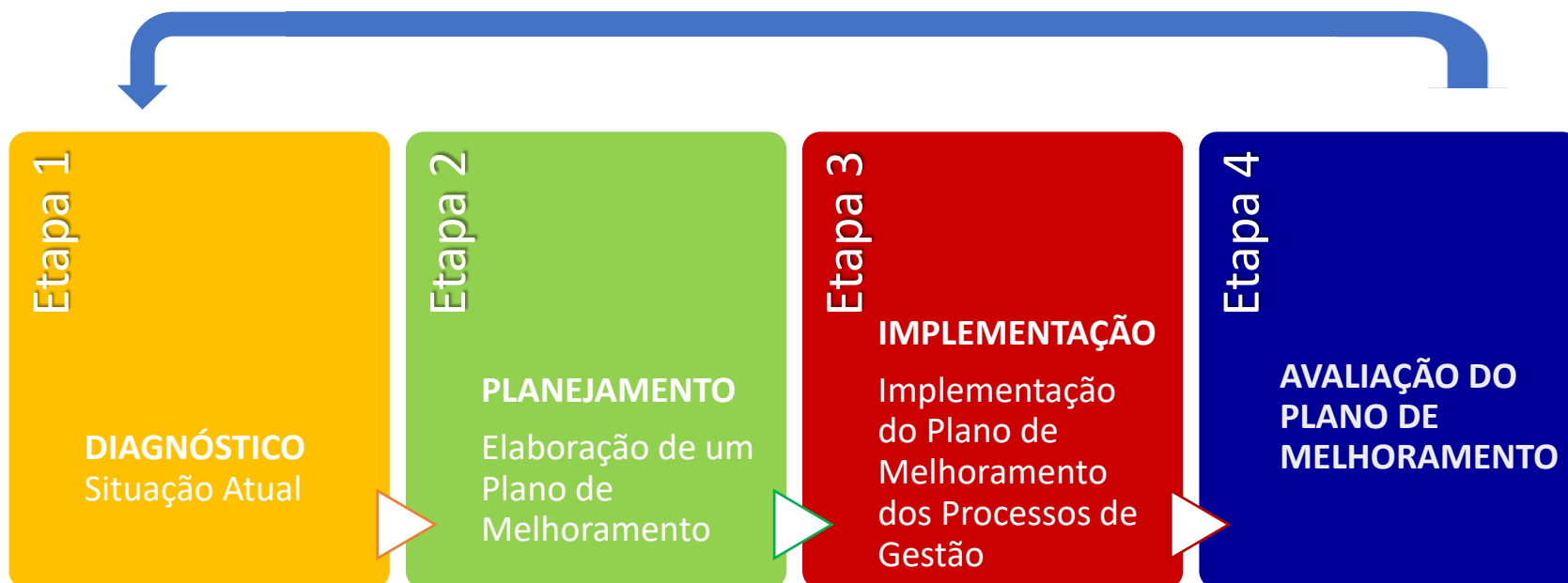
DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ESCOLAR PLANO DE MELHORAMENTO



GESTÃO BASEADA NA REATIVIDADE X NA PROATIVIDADE

GESTÃO BASEADA NA REATIVIDADE	GESTÃO BASEADA NA PROATIVIDADE
Apenas segue práticas convencionais da administração.	Se sente capaz de ter iniciativas.
Passiva: diante dos obstáculos, busca justificativas.	Criativa: diante dos obstáculos, busca soluções.
Observa o mercado e se contenta em copiar as boas práticas.	Estuda o mercado, copia e melhora as boas práticas, buscando ser referência e estar à frente dos concorrentes.
Age depois que surgem os problemas.	Monitora seus indicadores e toma decisões para evitar problemas.
Vive clima de preocupação e tensão constante.	Valoriza o planejamento, tem objetivos claros e visão do rumo que tomou.
Vê o seu colaborador como cumpridor de tarefas e protocolos.	Vê o seu colaborador como capaz de participar das decisões e inovações.

ETAPAS



MISSÃO

VISÃO

Pressupostos fundamentais

A explicitação da missão e da visão deve efetivamente nortear a gestão das escolas da rede municipal e a forma como serão atendidas as necessidades e expectativas da comunidade escolar e, por consequência, de toda a comunidade do município.

MISSÃO

Razão de ser da rede municipal de educação.

Deve conter, minimamente, o que faz, para quem faz e qual responsabilidade social

Desenhar uma missão requer uma visão ampla da sociedade, de suas carências, de sua realidade, das capacidade e potenciais da região e dos caminhos possíveis para transformar o município em um lugar melhor para se viver e trabalhar.



É o resultado de um exercício de futurologia consciente, de uma reflexão que permita projetar o município no lugar que se pretende que ele ocupe no ambiente, descrita no tempo presente, como se estivesse acontecendo hoje.

Exemplo adaptado retirado do Google:

“Ser vista por toda a comunidade como uma Escola Viva, que promova uma cultura de liberdade e que esteja atenta à diversidade de todos os seus membros; que contribua para a autonomização intelectual dos jovens e adultos.”



ÁREAS DA GESTÃO ESCOLAR

- Área 1:** Liderança da direção - gestão do clima e planejamento pedagógico
- Área 2:** Gestão administrativa, financeira e de recursos técnicos e tecnológicos
- Área 3:** Gestão do desenvolvimento profissional da equipe da escola
- Área 4:** Relacionamento com alunos, pais e responsáveis e comunidade
- Área 5:** Gestão dos resultados



Área 1: Liderança da direção - gestão do clima e planejamento pedagógico

Esta área se refere à atuação mobilizadora da direção da escola na condução dos processos de planejamento pedagógico, considerando os desafios e as prioridades da escola, em razão da Missão estabelecida para a rede do município e com vistas ao melhoramento contínuo dos processos e resultados. Considera a forma como a direção lidera e mantém a comunicação com a equipe (administrativos e professores), promovendo o envolvimento e o comprometimento de todos com os objetivos comuns da Rede e o foco especial na aprendizagem dos alunos.



Área 2: Gestão administrativa, financeira e de recursos técnicos e tecnológicos

Compreende os mecanismos e os procedimentos utilizados pela direção da escola, tendo em vista suas responsabilidades na gestão administrativa e financeira. Abrange o engajamento no planejamento administrativo-financeiro, acompanhamento e avaliação dos processos e responsabilização pela obtenção dos resultados do que foi planejado, bem como da prática de diminuir atividades que não agreguem valor ou que não auxiliem o desenvolvimento de competências, como o tempo de movimentação do aluno dentro do espaço de aprendizagem ou o de espera por orientações individuais do professor, para maior otimização dos recursos financeiros e físicos da instituição.

Área 3: Gestão do desenvolvimento profissional da equipe da escola

Esta área abrange a definição e as orientações para o desempenho das funções dos servidores no âmbito da escola, a partir da definição dos padrões de desempenho, da capacitação e avaliação dos profissionais da unidade escolar. De maneira especial, considera o acompanhamento do trabalho docente, com definição de metas individuais para os professores, assim como para os membros da equipe administrativa, incluindo da própria direção.

Área 4: Relacionamento com alunos, pais e responsáveis e comunidade

Esta área se refere ao modo como a escola conhece pais e alunos, suas expectativas e níveis de satisfação com a respectiva unidade escolar, e considera ainda o quanto a direção conhece as características da comunidade local. Analisa a efetividade da comunicação com esses integrantes, não só da comunidade educativa, e o estímulo à participação deles no engajamento da proposta pedagógica.

Área 5: Gestão de resultados

Refere-se à operação de um conjunto de procedimentos para medir e avaliar o desempenho da unidade escolar na evolução dos indicadores de aprendizagem dos alunos, em razão dos objetivos traçados pelo Projeto Político Pedagógico (PPP) e das metas estabelecidas. Inclui também a análise dos resultados nos âmbitos administrativo e financeiro, à luz dos objetivos estratégicos definidos pela escola, com a finalidade de orientar as tomadas de decisões e melhorar o desempenho como um todo.

DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO – IDENTIFICAÇÃO DE PONTOS CRÍTICOS E DE MELHORIA



Para cada área da gestão, em cada unidade escolar, identifique até 3 pontos críticos e/ou de melhoria da sua unidade escolar.

Área 1: Liderança da direção - gestão do clima e planejamento pedagógico

Área 2: Gestão administrativa, financeira e de recursos técnicos e tecnológicos

Área 3: Gestão do desenvolvimento profissional da equipe da escola

Área 4: Relacionamento com alunos, pais e responsáveis e comunidade

Área 5: Gestão dos resultados



Ponto crítico: qualquer situação, operação, procedimento, etapas do processo educacional que podem comprometer o resultado da efetividade da escola (ver definição de escola efetiva) e que são merecedores de ações planejadas para anularem ou mitigarem seus efeitos.

Ponto de melhoria: são aspectos da escola que não são classificados como ponto crítico, mas que são merecedores de aprimoramento na busca de uma escola efetiva.

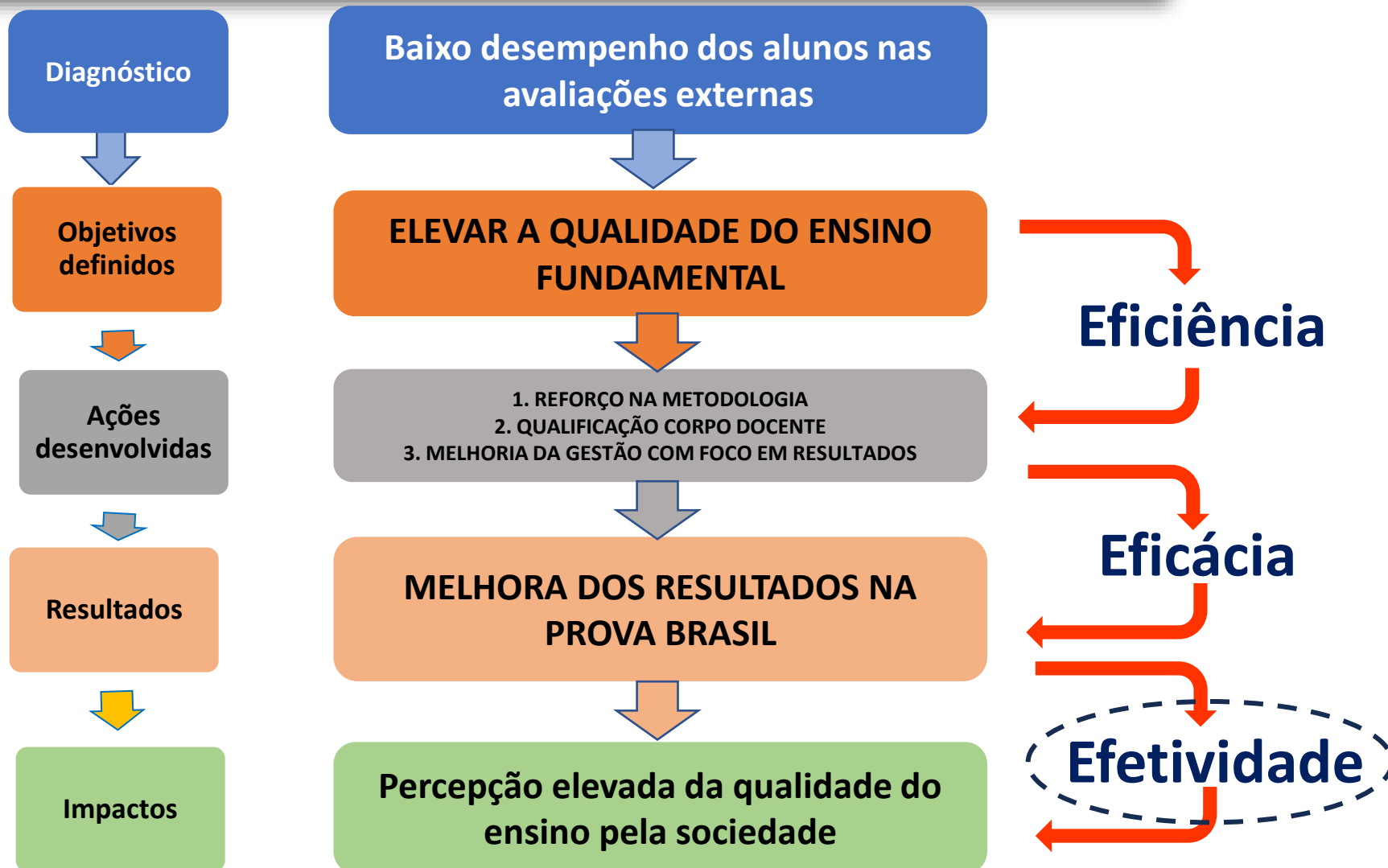


“Uma **ESCOLA EFETIVA** é aquela em que os alunos progredem mais do que o previsto, consideradas as suas características sociofamiliares de origem. Portanto, uma escola efetiva agrega valor extra à aprendizagem de seus alunos, em comparação com outras escolas que atendem uma população semelhante.”

Mortimore 1991, Scheerens 2000, Sammons 2001.



Os 3Ef da gestão – Eficiência, Eficácia e Efetividade



ATIVIDADES PARA O PRÓXIMO ENCONTRO

1. Analisar a missão e a visão da Rede Municipal de Educação de Confins.
2. Definir a missão e a visão da escola.
3. Definir até 3 Pontos Críticos e/ou de Melhoria para cada uma das cinco áreas da Gestão Escolar.

Dúvidas:

Email: admportela@gmail.com

Tel. / WhatsApp: 31 98649.6807



Fim do 1º dia

Consultor:
Carlos Portela
carlos.portela@lhermitage.org.br



DIAGNÓSTICO DA GESTÃO ESCOLAR PLANO DE MELHORAMENTO

2º dia



DIAGNÓSTICO – 1º PASSO

ÁREA DA GESTÃO	PONTOS CRÍTICOS E/OU DE MELHORIA
Área 1: Liderança da direção - gestão do clima e planejamento pedagógico	
Área 2: Gestão administrativa, financeira e de recursos técnicos e tecnológicos	
Área 3: Gestão do desenvolvimento profissional da equipe da escola	
Área 4: Relacionamento com alunos, pais e responsáveis e comunidade	
Área 5: Gestão dos resultados	

PRIORIZAÇÃO – MÉTODO 4P1A

Autoria: Carlos Portela



PARÂMETROS DE IMPORTÂNCIA

Prejuízo / Pressão / Progressão / Prazo

Responda as perguntas correspondentes a cada parâmetro de importância e atribua, para cada ponto crítico e/ou de melhoria, a seguinte pontuação:

PREJUÍZO, PRESSÃO e PROGRESSÃO: 1 - baixo / 3 - médio / 5 - alto

PRAZO: 1 - alto / 3 - médio / 5 - baixo

- P1** - Qual é o nível do PREJUÍZO financeiro, político, de imagem, de comprometimento da missão, da visão, da estratégia etc?
- P2** - Qual é o nível da PRESSÃO oriunda dos líderes, liderados, clientes (alunos e família), comunidade etc?
- P3** - Quanto à PROGRESSÃO, os problemas decorrentes terão elevação em que nível?
- P4** - Qual é o PRAZO que se tem para tratar do Item?



PRIORIZAÇÃO – MÉTODO 4P1A

Autoria: Carlos Portela

ÁREA DA GESTÃO	PONTOS CRÍTICOS E/OU DE MELHORIA	PARÂMETROS DE IMPORTÂNCIA					TOTAL (para obter a priorização, filtre ordenando do maior para o menor peso)	Qual é a AUTONOMIA de intervenção da direção da escola? T - Total P - Parcial N - Nenhuma
		P1 – Qual é o nível do PREJUÍZO financeiro, político, de imagem, de comprometimento da missão, da visão, da estratégia etc?	P2 - Qual é o nível da PRESSÃO oriunda dos líderes, liderados, clientes (alunos e família), comunidade etc?	P3 – Quanto à PROGRESSÃO , os problemas decorrentes terão elevação em que nível?	P4 – Qual é o PRAZO que se tem para tratar do Item?			
Área 1: Liderança da direção - gestão do clima e planejamento pedagógico						0		
						0		
						0		
Área 2: Gestão administrativa, financeira e de recursos técnicos e tecnológicos						0		
						0		
						0		
Área 3: Gestão do desenvolvimento profissional da equipe da escola						0		
						0		
						0		
Área 4: Relacionamento com alunos, pais e responsáveis e comunidade						0		
						0		
						0		
Área 5: Gestão dos resultados						0		
						0		
						0		

PLANO DE MELHORAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR

A base para construção de um Plano de Melhoramento da Gestão Escolar deve ter por base um robusto Diagnóstico e a priorização de intervenção em função dos pontos críticos e/ou de melhoria. Feito isso, um Plano básico pode ser construído da seguinte forma:

- 1º) **Estabeleça metas e objetivos** a serem alcançados, conforme definido no próximo slide. Importantíssimo ter metas de desempenho da aprendizagem, do desempenho escolar. Podem ser definidas outras metas de cunho gerencial, como financeiras, de desempenho do corpo docente, dentre outras.
- 2º) **Defina linhas de ações** para tratar cada ponto crítico e/ou de melhoria definido como prioritário na análise realizada na fase de diagnóstico.



1º) ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS

DEFINIÇÃO DE METAS E INDICADORES

INDICADOR DE DESEMPENHO



1º) ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS

EXEMPLOS DE INDICADORES DE DESEMPENHO:

INDICADOR 1 - A satisfação atribuída pelos pais em pesquisas estruturadas

META: aumentar de 5,0 para 7,0 nota média de satisfação em 1 ano

INDICADOR 2 – Elevação do número de matriculados

META – Educação Infantil – 15% em 1 ano

META – Fundamental I – 10% em 1 ano

META – Fundamental II - 20% em 2 anos

Mas, será que conseguimos atingir essas metas?



2º) DEFINIÇÃO DE LINHAS DE AÇÃO E PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES

Para cada ponto crítico e/ou de melhoramento priorizado, devem ser descritas as linhas de ações para uma intervenção planejada. A linha de ação é, portanto, uma intervenção macro.

A redação de uma Linha de Ação deve:

- Ser objetiva;
- Sugerir várias atividades;
- Não ser escrita com verbo no infinitivo;
- Estar diretamente relacionada ao ponto crítico e/ou de melhoria;
- Responder à necessidade de melhoria do que foi apontado como deficiente.

2º) DEFINIÇÃO DE LINHAS DE AÇÃO E PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES

Definidas as linhas de ações, deve ser preenchido o plano de intervenção, conforme planilha adiante.

Cada linha de ação deve ser desdobrada em um conjunto de atividades para que seja implementada. Para cada atividade deve ser indicado:

- Nome do responsável pela gestão de sua implementação;
- Datas de início e de conclusão;
- Custos envolvidos. Nesse caso dividir o custo em novos custos e custos já previstos no orçamento de custeio de operação da escola.

MODELO BÁSICO PARA O PLANO DE AÇÃO



UNIDADE ESCOLAR:

ÁREA DA GESTÃO:

PONTO CRÍTICO E/OU DE MELHORIA:

LINHA DE AÇÃO:

ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	DATA DE INÍCIO	DATA DE CONCLUSÃO	CUSTO TOTAL	ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO

Dúvidas:

Email: admportela@gmail.com

Tel. / WhatsApp: 31 98649.6807

