



Gestão Integrada da Escola

2007



Copyright©2006 by Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará

Governador do Estado

Lúcio Gonçalo de Alcântara

Vice-Governador do Estado

Francisco de Queiroz Maia Júnior

Secretário da Educação Básica

Luís Eduardo de Menezes Lima

Secretária Adjunta da Educação Básica

Eloisa Maia Vidal

Secretária Executiva

Arleida Maria de Queiroz

Coordenadoria de Planejamento e Política Educacional

Zerlânea da Silva Gonçalves

Coordenadoria de Articulação e Gestão Educacional

Maria Marlene Amâncio Vieira

Coordenadoria de Monitoramento e Controle

Edson Seabra Júnior

Coordenadoria de Desenvolvimento Técnico Pedagógico

Silvana Gois Nogueira

Célula de Gestão de Recursos Humanos

Maria Estefânia Pinheiro Cavalcante

Unidade de Gerenciamento de Projetos

Edlourdes Pires Moura Coelho

Edições SEDUC

Coordenação Editorial

Eloísa Maia Vidal

Capa e Projeto Gráfico

Roberto Santos

Editoração Eletrônica

Edições Bagaço

Revisão

Fernanda Caldas

Catálogo na Fonte

BPEP

C387g Ceará. Secretaria da Educação Básica

Gestão Integrada da Escola 2007 / Maria Marlene Amâncio Vieira e Marisa Botão de Aquino. – Fortaleza: SEDUC, 2006. 103p.

1. GESTÃO INTEGRADA DA ESCOLA: UMA NOVA VISÃO SOBRE GESTÃO ESCOLAR. 2. GESTÃO ESCOLAR – ANÁLISE DE RESULTADOS E ESTRATÉGIAS. 3. GESTÃO ESCOLAR – METAS E PLANOS. I. VIEIRA, MARIA MARLENE AMÂNCIO. II AQUINO, MARISA BOTÃO. III Título.

ISBN - 85-373-0180-9

CDU 37
CDD 370

Todos os direitos desta edição são reservados à Secretaria da Educação Básica.
Centro Administrativo Governador Virgílio Távora
Av. Gen. Afonso Albuquerque s/n, Cambéba
60.819.900, Fortaleza, Ceará, Brasil
www.seduc.ce.gov.br

Apresentação

Ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar
(Paulo Freire)

Nos últimos anos a sociedade brasileira passou a exigir o acesso à escolarização de todos os cidadãos. O Estado propõe e apregoa o acesso universal ao ensino, podendo-se falar numa tentativa de "democratização do ensino". A preocupação e o compromisso com esse direito garantido por lei fizeram com que o Ceará expandisse seu sistema educacional, matriculando aproximadamente 98% da população entre 7 e 14 anos em nossas escolas. No entanto, a qualidade do ensino continua sendo um desafio a ser enfrentado por todos que fazem a educação cearense.

Um dos entraves claramente percebidos na realidade das escolas públicas cearense é a deficiência no gerenciamento de recursos financeiros e humanos e a ausência de planejamento estratégico que viabilize uma prática pedagógica e gerencial voltada para a melhoria permanente da qualidade do ensino

Em meio a este contexto e aos múltiplos desafios da educação em nosso estado, a Gestão Integrada da Escola (GIDE) surge na perspectiva de um fazer pedagógico mais eficiente e eficaz, levando a comunidade escolar a reflexão e ação em prol do aperfeiçoamento da aprendizagem dos alunos, proporcionando assim, uma melhoria significativa dos indicadores educacionais.

A GIDE possibilita que a escola acompanhe os seus planos e resultados de forma integrada, podendo realizar efetivamente ações corretivas em tempo hábil, permitindo uma evolução constante do trabalho desenvolvido pelas escolas e um direcionamento para o alcance das metas estabelecidas. A GIDE permite também, um acompanhamento e monitoramento da SEDUC e CREDE perante as escolas, fortalecendo o Sistema de Educação Básica do Estado do Ceará.

A Gestão Integrada resultou de uma demanda do Planejamento Estratégico da Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará desenvolvido em 2004 para os anos de 2005 e 2006. Esta necessidade partiu inicialmente da comunidade escolar que ansiava trabalhar com um instrumento único que viabilizasse a concentração de talentos e esforços em ações planejadas para o sucesso escolar, evitando a sobrecarga de trabalho.

As escolas da rede pública estadual elaboraram e desenvolveram a Gestão Integrada demonstrando, após sua implementação, um considerável avanço no processo de gerenciamento da rotina escolar. Após um ano de acompanhamento da GIDE, já se observa a consolidação de uma gestão mais organizada, focada na melhoria do processo educativo e em resultados.

O conteúdo deste livro reflete esta experiência vivida ao longo das fases de implantação e acompanhamento da GIDE nas escolas estaduais, onde observamos a necessidade permanente de aprimoramento para que possamos prestar a assessoria e apoio necessário ao bom desenvolvimento do trabalho realizado pelas unidades escolares.

A Gestão Integrada é um processo amplo, complexo e em permanente construção/reconstrução, portanto, nesta edição foram acrescentadas informações com o intuito de esclarecer alguns pontos de mais difícil entendimento demonstrados pelos leitores na edição anterior.

Ressaltamos a relevante contribuição dos orientadores, supervisores e técnicos dos 21 Centros Regionais de Desenvolvimento da Educação (CREDE) que demonstraram confiança, envolvimento e compromisso com o trabalho realizado em parceria com os técnicos da SEDUC. A todos o nosso agradecimento com a certeza que muito ainda temos a trilhar.

É objetivo da GIDE subsidiar e aprimorar o processo de ensino e aprendizagem, reforçando o papel social da escola na formação de cidadãos críticos, atuantes e capazes de assumirem o caráter transformador da educação.

Acreditamos que com a Gestão Integrada um grande passo já foi dado na tentativa de aproximar a escola que temos daquela que queremos. Impõe-se agora que todos aqueles que fazem da educação o caminho para uma vida melhor, sintam-se responsáveis por ultrapassar as barreiras existentes e alcançar uma melhoria contínua da qualidade educacional. Assim, estaremos fortalecendo a escola pública, compartilhando o sonho e a esperança de uma escola verdadeiramente cidadã.

Marisa Botão de Aquino
Supervisora da GIDE/SEDUC

Sumário

Introdução	7
Gestão Integrada da Escola (GIDE): uma nova visão sobre gestão escolar	7
Parte I – Referencial Político-Pedagógico	13
1. Diagnóstico da Escola	14
1.1. Análise de Resultados	14
2. Marco Referencial	16
2.1. Marco Situacional	16
2.2. Marco Doutrinal ou Filosófico	19
2.3. Marco Operativo	22
Parte II – Análise de Resultados e Estratégica	29
3. Perfil e Funcionamento	30
3.1. Estratificação de resultados	33
4. Diagnóstico da Qualidade dos Serviços Educacionais	41
5. Análise Estratégica	46
5.1. Análise dos Critérios Determinantes da Eficácia Escolar	46
5.2. Análise Estratégica – SWOT	65
Parte III – Estratégias, Metas e Planos de Ação	67
6. Desenvolvimento	68
6.1. Desafios de longo prazo – Metas Plurianuais	68
6.2. Definição de Metas plurianuais e anuais estratificadas	69
6.3. Definição de metas anuais estratificadas	73

6.4. Elaboração dos Planos de Ação	75
6.4.1. Orientações para o Brainstorming	75
6.4.2 Elaboração dos Planos de Ação	76
6.4.3 Áreas constituintes do Plano de Ação	85
7. Painel de Gestão a Vista	88
Anexo 1	89
Anexo 2	94
Referências Bibliográficas	96
Ficha Técnica	103

Introdução

Gestão Integrada da Escola (GIDE): uma nova visão sobre gestão escolar

O estado do Ceará tem vivido nos últimos 10 anos, no campo da gestão escolar, profundas reformas que tem chamado atenção de observadores nacionais e internacionais. Essa situação advém de três fatores que, associados, conseguiram promover impacto substantivo no sistema educacional: a vontade política dos dirigentes locais, o aparato legal decorrente da nova LDB e os avanços no campo da competência técnica, alcançados em decorrência da qualificação de recursos humanos para atuar no sistema educacional.

Com o advento da eleição de diretores escolares em 1995, conforme preconiza a Lei Nº 12.442 de 8/5/95 (revogada pela lei Nº 13.513 de 19/7/04) tornou-se imprescindível que as escolas passassem a ter um Plano de Gestão para o período de mandato do Diretor eleito. Esse Plano de Gestão, num primeiro momento, se baseou no Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), uma iniciativa do Fundescola/MEC que foi assumido pelas escolas, especialmente as do Nordeste do Brasil. No caso do Ceará, um dos beneficiários do Programa Fundescola, o PDE adquiriu uma conotação de exigência.

Ao Plano de Gestão que o processo de escolha de Diretores induziu, associou-se o Projeto Político Pedagógico (PPP), exigência prevista na própria LDB de 1996. A partir de 2001, a SEDUC inicia uma experiência em algumas unidades escolares utilizando ferramentas de gestão para resultados, em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) e a Fundação Brava, conhecido como Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica (PMMEB).

Um estudo com os três instrumentos de planejamento e acompanhamento trabalhados nas escolas da rede pública do Estado do Ceará (PPP, PDE e Plano de Ação-PMMEB) mostrou que os mesmos apresentavam vários pontos de convergência. Quando a unidade escolar era solicitada a se envolver na elaboração e produção desses três documentos, o tempo dedicado ao planejamento passou a ser muito maior que o necessário, muitas vezes comprometendo a execução das ações planejadas em um ou outro deles.

O quadro a seguir apresenta o detalhamento de cada um desses instrumentos e o roteiro de etapas que cada um deles exige ao longo da sua elaboração.

Quadro comparativo dos três instrumentos de gestão

	PPP	PDE	Plano de Ação - PMMEB
	Obrigatoriedade Legal	Por adesão	Por adesão
	Eixo Central	Planejamento Estratégico	Melhoria Contínua
	Desafio Pedagógico	Como? Caminho para gestão em todas as dimensões	Foco em resultados pedagógicos
P	Capacitação da Escola	Capacitação da Escola	Capacitação da Escola
	1. Introdução/Justificativa/Referencial Teórico	1. Preparação: sensibilização para adesão da escola; formação da equipe; estudo do manual	1. Preparação: sensibilização para adesão da escola; organização e apoio
	2. Diagnóstico (A escola que temos)	2. Análise situacional global: a) Perfil e Funcionamento b) Fatores de Eficácia c) Avaliação Estratégica - SWOT d) Fatores críticos de sucesso	2. Diagnóstico: a) Indicadores globais e estratificados pedagógicos b) Ambiente da escola (padrão mínimo 5S)
	3. Marco referencial (A escola que queremos: missão, visão e valores).	3. Visão estratégica: Missão, visão, valores e objetivos estratégicos.	3. Estabelecimento de metas finalísticas no eixo pedagógico: aprovação e abandono e metas 5S a) Metas Globais b) Metas estratificadas
	4. Objetivos gerais e específicos	4. Plano de suporte estratégico: a) Estratégias b) Metas c) Planos de Ação	4. Análise de causas para elaboração de planos de ação (diagrama de causa e efeito)
	5. Proposta Curricular Concepção de Aprendizagem por área		
	6. Mapa Curricular		
	7. Concepção da forma de avaliação da aprendizagem adotada pela escola		
C/A	8. Avaliação do Projeto	8. Monitoramento e controle	8. Acompanhamento e ações corretivas

Enquanto o PPP se coloca como obrigatoriedade legal a partir da LDB de 1996, o PDE e o Plano de Ação do PMMEB são instrumentais que a escola pode ou não adotar. Enquanto o PPP se caracteriza como o eixo central que norteia a concepção da escola, uma vez que é com ele que se delineia a visão de sociedade, homem, educação que se pretende, o PDE e o PMMEB são vistos como instrumentos gerenciais que disponibilizam ferramentas para a escola, estando o primeiro focalizado na gestão estratégica e o segundo na melhoria contínua e na gestão de resultados.

A tentativa de construir um único instrumental de gestão escolar implicou num trabalho de análise de cada um dos instrumentais, que contou com a colaboração de especialistas e discussões onde foram ouvidos diversos sujeitos, desde aqueles que li-

dam diretamente com os instrumentais no ambiente escolar até os que os conceberam. Num primeiro momento, procurou-se classificar o roteiro de etapas de cada um dos instrumentais no Ciclo PDCA e a partir daí realizar um estudo das interfaces. Foi analisado cada item que constituía os instrumentais e mantida a essência de cada um deles, buscando a complementaridade em torno de um único instrumental. O que se observa na análise é que:

- A implantação de qualquer instrumental necessita de capacitação por parte de todos que fazem à escola.
- O item 1 Introdução / Justificativa / Referencial Teórico do PPP é mais abrangente e dá suporte teórico a construção de um projeto mais denso.
- O item 2 nos três documentos se refere ao **Diagnóstico**, etapa imprescindível para todo e qualquer tipo de planejamento.
- O item 3 – Marco Referencial no PPP e Visão Estratégica no PDE – expressam a mesma finalidade.
- O item 4 – Objetivos gerais e específicos – do PPP pode englobar o Plano de Suporte Estratégico do PDE e a Análise de causas para elaboração dos Planos de Ação do PMMEB.
- Os itens 5, 6 e 7 do PPP – Proposta Curricular e Concepção de Aprendizagem por área, Mapa Curricular, Concepção da forma de avaliação da aprendizagem adotada pela escola – não se encontram presentes nos dois outros instrumentais (PDE e PMMEB), no entanto, se colocam como aspectos importantes que passam a ser incorporados a nova proposta, uma vez que dizem respeito ao cerne da escola e ao processo ensino-aprendizagem.
- Os itens – Avaliação do Projeto (PPP), Monitoramento e Controle (PDE) e Acompanhamento e ações corretivas (PMMEB) – se enquadram no ciclo PDCA nos momentos C e A, fase de verificação e intervenção. Destas abordagens, o enfoque do PMMEB que trabalha não só o acompanhamento, mas com a definição de ações corretivas tem um caráter mais abrangente e dirigido para gestão de resultados, o que o torna mais efetivo que os demais.

O resultado do trabalho foi a concepção da Gestão Integrada da Escola (GIDE) que busca:

- a) A construção de único instrumento de gestão com foco em resultados.**
- b) A eliminação do retrabalho nas escolas, diminuindo a dispersão de energia e talento devido ao uso dos diferentes instrumentos de gestão.**
- c) A melhor utilização dos recursos existentes.**
- d) A integração do planejamento nas escolas nas dimensões estratégica, pedagógica e gerencial, alinhando as pessoas e potencializando os resultados.**
- e) O acompanhamento e avaliação de planos e resultados de forma integrada: implementação de ações corretivas em tempo hábil e padronização de melhores práticas.**

A GIDE está em andamento nas escolas da rede estadual do Ceará, tendo como foco:

- **Gerenciamento para resultados:** elaboração de planos de ação, implementação e acompanhamento, padronização e tomada de ações corretivas.
- **Enfoque político pedagógico:** referencial pedagógico, definição do perfil de pessoas que se quer formar.
- **Metas globais e estratificadas:** estabelecidas na atividade fim com definição de objetivos e políticas.

A Gestão Integrada da Escola teve sua implantação nas escolas da rede pública estadual em 2005, momento em que os gestores das escolas e dos CREDE receberam formação específica para a implementação da Gestão Integrada.

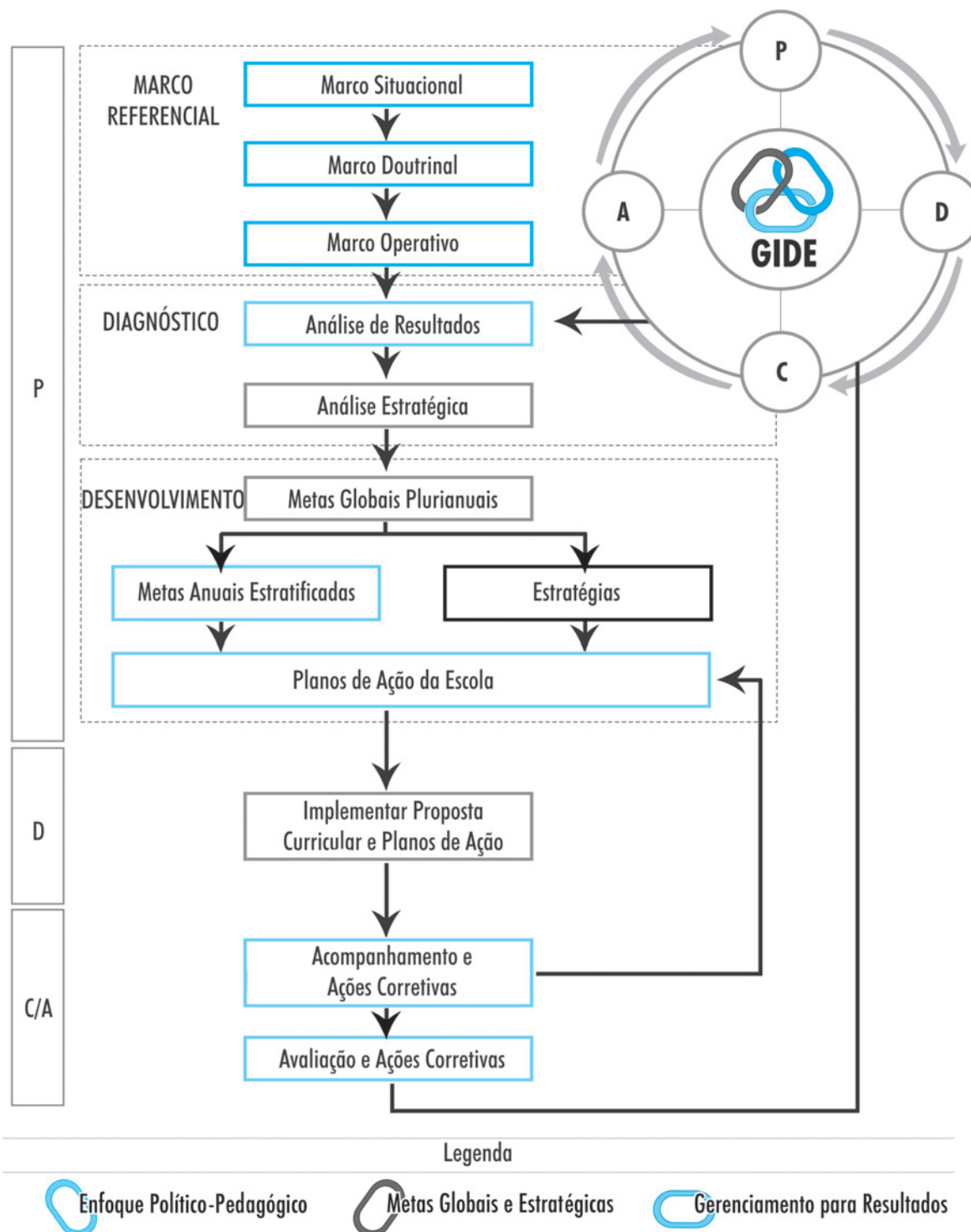
Neste mesmo ano, a GIDE foi aprovada pela Câmara de Educação Básica do Conselho de Educação do Ceará (CEC), de acordo com o Parecer Nº 722/2005 de 26/10/05, passando a ser o documento oficial nos processos de regulamentação dos estabelecimentos de ensino e de seus cursos junto ao CEC, em substituição aos Projetos Políticos Pedagógicos, Planos de Desenvolvimento Escolar e Planos de Ação, sem que seja dispensada a apresentação do Regimento Escolar. Ressalta-se que este regimento deve estar em consonância com todo o processo da Gestão Integrada da Escola.

Após a experiência vivida com sucesso na rede estadual, houve uma demanda de 113 municípios em implantar a GIDE em suas redes de ensino. Diante dessa demanda, sentiu-se a necessidade de buscar, junto ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), o reconhecimento da Gestão Integrada da Escola como instrumento único de gestão para o Estado do Ceará. Para isso, houve vários momentos de estudos, análises e adaptações de alguns instrumentais da GIDE por uma comissão formada por representantes do FNDE/FUNDESCOLA/SEDUC/INDG. A Gestão Integrada recebeu o reconhecimento por parte do Ministério da Educação (MEC) em 7 de julho de 2006, através da assinatura do Termo de Compromisso entre a Secretaria da Educação Básica e o FNDE.

Como toda inovação, não se pode perder de vista a necessidade de aperfeiçoamento não só dos instrumentais, mas um contínuo processo de reflexão e formação acerca do trabalho que vem sendo realizado. O ciclo de melhoria deve ser considerado como um processo contínuo e inesgotável, onde a inteligência humana pode exercitar ao máximo a sua capacidade de otimizar processos e produtos.

Nos tópicos a seguir, serão conceituados e detalhados as etapas e os procedimentos necessários para o bom desenvolvimento da GIDE. Importante destacar que tais atividades devem ser desenvolvidas num trabalho articulado com toda a comunidade escolar, uma vez que a complexidade do fenômeno educativo envolve e mobiliza o esforço de todos.

Processo GIDE - PDCA da Escola



Parte I

Referencial Político-Pedagógico

1. Diagnóstico da Escola

O diagnóstico deve ser composto pela análise de resultados e análise estratégica. Enquanto a análise de resultados irá trabalhar com os indicadores pedagógicos e de qualidade dos serviços educacionais produzidos pela escola, a análise estratégica possibilita que a escola se avalie como um todo, por meio da análise dos Fatores Determinantes do Ambiente Escolar e pela SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

1.1. Análise de Resultados

Consiste no levantamento de informações sobre a escola e dados do seu desempenho. É a localização das necessidades da escola a partir da análise da realidade e/ou do confronto com um parâmetro aceito como válido. Primeiramente, a escola precisa se identificar, e para isso deverá utilizar o quadro abaixo, informando dados como localização, número de salas, docentes, entre outros.

Formulário 1: Identificação e Caracterização da Escola

1. Nome da Escola:				
COD. SEEC:		CNPJ:		
1.1 Anexos:		Município/Distrito:		
2. Nome do(a) Diretor(a):				
3. Membros do Núcleo Gestor:				
4. Endereço:				
5. Telefone:				
6. E-mail:				
7. Localização:				
8. Grupo de Trabalho GIDE:				
9. Níveis de Ensino ministrados				
10. Número de alunos em cada nível/modalidade (Censo 2006):				
Fundamental:	EJA:	Médio:	TAM:	TOTAL:
11. Número de alunos em cada nível/modalidade (Matrícula 2007):				
Fundamental - Diurno:	EJA: - Diurno:	Médio - Diurno:	TAM: - Diurno:	TOTAL:
- Noturno:	- Noturno:	- Noturno:	- Noturno:	

12. Números de turmas (Ano: 2007)			
Ensino Fundamental:	EJA:	Ensino Médio:	TAM:
13. Número de professores em sala de aula:			
13.1 Número de professores em outras atividades pedagógicas (PCA, Lab., Mult., NG.):			
14. Número de funcionários (excluindo professores em sala de aula)::			
15. Relação aluno/docente:		15.1 Relação aluno/não docente:	
16. Percentual dos professores (em sala de aula) com licenciatura plena:			
17. Número de salas de aula:		Biblioteca:	
18. Laboratório(s):		Quadra Esportiva:	
19. Organismos Colegiados em atuação na escola:			

Orientações para preenchimento do Formulário 1

Item 8: o Grupo de Trabalho GIDE é composto por representantes de todos os segmentos da escola. Todos os membros do Núcleo Gestor devem fazer parte desta equipe. É aconselhável também, que representantes de todos os turnos componham o Grupo de Trabalho..

Este grupo acompanhará todas as fases da Gestão Integrada, sendo o principal articulador do planejamento realizado com a execução dos planos de ação.

Item 13: refere-se ao quantitativo de professores em efetiva regência de classe, independente de sua carga horária.

Item 15: diz respeito à divisão entre o somatório do item 10 (Fundamental + EJA + Médio + TAM) pelo quantitativo do item 13. Quanto à relação referente ao item 15.1, divide-se o somatório do item 10 pelo item 14.

Itens 17 e 18: referem-se ao espaço físico da unidade escolar.

Item 19: especificar quais os Organismos Colegiados existentes na escola.

2. Marco Referencial

O Marco Referencial é a tomada de posição da escola. É a sua referência de base, e o que ela planeja em relação à sua identidade, visão de mundo, sonhos, valores, compromissos. Expressa o rumo, o horizonte, a direção que a escola escolheu. Implica, portanto, em opção e fundamentação.

O Marco Referencial nasce como busca de respostas a inquietações de natureza filosófica, ideológica e política. A escola como instituição social desempenha funções que lhes são próprias e que os educadores que ali trabalham devem ter clareza sobre as respostas.

Algumas questões podem nortear a definição do Marco Referencial, quais sejam:

- **A instituição escolar tem sua existência marcada pela manutenção dos *status quo* ou pela capacidade de transformação social?**
- **Como uma escola democrática pode efetivamente colaborar para a construção do homem novo?**
- **Que modelo de sociedade é necessário construir para as novas gerações?**
- **Como a escola se define em relação a sua comunidade?**
- **Quais seus compromissos políticos, sociais, educacionais?**

No Marco Referencial procura-se expressar o sentido do trabalho da escola e as grandes perspectivas para a sua caminhada no sentido de preparar as novas gerações para o exercício pleno da cidadania num Estado de Direito.

O Marco Referencial subdivide-se em 3 partes, que são:

- **Marco Situacional**
- **Marco Doutrinal ou Filosófico**
- **Marco Operativo**

2.1. Marco Situacional

O Marco Situacional é construído pelo olhar que os diversos sujeitos envolvidos lançam sobre a realidade que afeta a escola. Algumas questões orientam a estruturação do Marco Situacional, entre elas:

- **Como a comunidade vê a escola?**
- **Quais os traços mais marcantes da comunidade que podem ser assimilados pela escola?**

- Que sinais denunciam vitalidade na escola?
- Que indicativos apontam dificuldades e resistências junto à comunidade?

O momento de elaboração do Marco Situacional demanda uma análise da realidade mais ampla na qual a escola está inserida. É importante situar, investigar o pano de fundo, os elementos estruturais que condicionam a escola e seus agentes. Deve-se ressaltar que neste Marco o que se pretende é uma visão geral da realidade e não uma análise da escola (esta análise deve ser feita no Diagnóstico).

Muitas vezes, ao fazer considerações sobre a realidade, a tendência mais recorrente é apontar e destacar apenas os aspectos negativos, pois são os que mais incomodam e por isso, têm mais visibilidade. No entanto, é importante fazer esforços no sentido de identificar aspectos positivos, que podem apontar caminhos e fortalecer a esperança.

O Formulário 2 apresenta alguns aspectos que devem ser descritos quando da elaboração do Marco Situacional. Ressalta-se que os exemplos relacionados no seguinte formulário servem apenas como subsídio para a escola construir seu Marco Situacional e que a coluna **outros** deve ser preenchida com aspectos relevantes da realidade global considerados pela comunidade escolar.

Formulário 2: Aspectos Gerais da Sociedade

SITUAÇÃO ECONÔMICA	EDUCAÇÃO	TECNOLOGIA	MÍDIA
<ul style="list-style-type: none"> Economia Globalizada. Dívida externa. Juros Altos. Desemprego. Renda familiar baixa. Concentração de renda. Maior participação da mulher no mercado de trabalho. Aumento do trabalho de menores. Sociedade marcada pelo consumismo. Demanda de maior escolaridade pelo mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Alto índice de analfabetismo no Brasil. Universalização do Ensino Fundamental. Baixa qualidade do ensino. Alto índice de repetência e abandono. Despertar para a gestão da escola. Baixos salários para dos profissionais da educação. Falta de recursos materiais. Carência de método gerencial na educação. Capacitação deficiente dos profissionais da educação. 	<ul style="list-style-type: none"> Avanço tecnológico em áreas específicas. Carência de recursos tecnológicos na área educacional. Falta de capacidade técnica dos profissionais para a utilização dos equipamentos. Pro-info Avanços científicos na medicina. Facilidade de deslocamento/intercâmbio. 	<ul style="list-style-type: none"> Meios de comunicação sem compromisso com os valores, veiculando a violência, criminalidade (disseminação de contravalores sem uma postura crítica). Facilidade de acesso a informação (revistas, TV, Internet).
VALORES UNIVERSAIS	ESTRUTURA FAMILIAR	PARCERIA ESCOLA-FAMÍLIA	OUTROS
<ul style="list-style-type: none"> A educação contempla de forma pouco explícita o trabalho com valores <ol style="list-style-type: none"> Honestidade. Respeito. Amor. Paz. Cooperação. União. Consciência da importância do resgate dos valores. 	<ul style="list-style-type: none"> Família com estrutura diferenciada. Poucos filhos. Pouca convivência entre pais e filhos. Pais alienados das necessidades dos filhos. Falta de visão de pais e filhos sobre o futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciativas isoladas de abertura de espaços; Pouca interação entre família e escola. 	<ul style="list-style-type: none"> Drogas; Alto índice de prostituição infantil; Violência, etc.

Depois de uma avaliação geral da realidade, faz-se necessário apontar a visão de mundo que a escola conseguiu apreender, quais os princípios e atitudes que elegeu para formar o ser humano, que concepções e fundamentos assumiu para o processo educativo. Vale salientar que toda e qualquer postura adotada em relação a cosmovisão, a formação do ser humano e concepção de educação implica em assumir os aspectos positivos e negativos que existem em cada escolha.

No quadro a seguir, a escola deverá identificar como ela percebe a realidade do mundo, do ser humano e da educação, destacando aspectos negativos e positivos.

Formulário 3: Avaliação Geral da Realidade pela Escola

COMO A ESCOLA PERCEBE	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
MUNDO		
SER HUMANO		
EDUCAÇÃO		

2.2. Marco Doutrinal ou Filosófico

O Marco Doutrinal ou Filosófico corresponde à direção, ao horizonte maior, ao ideal da escola (realidade global desejada). É a proposta de sociedade, pessoa, educação que a escola assume. Aqui são expressas as grandes ambições da escola.

Toda educação se baseia numa visão de homem e de sociedade. O que ocorre frequentemente nas escolas é que estas visões não são explicitadas, nem discutidas, podendo levar a sérias distorções na formação dos educandos, que estarão sobre influências diversas num momento precioso da construção de seu caráter e personalidade.

O processo de elaboração do Marco Doutrinal dá a oportunidade tanto de explicitação, quanto de debate e busca de um consenso mínimo sobre questões fundamentais acerca do processo educativo.

Formulário 4: Ideal de Escola

Que tipo de sociedade queremos construir?		
Que saberes a sociedade atual necessita?		
Que tipo de pessoa queremos formar?		
Que finalidades queremos para a Educação? Que papel desejamos para a Escola em nossa realidade?		

2.2.1. Identidade Estratégica

A Identidade Estratégica dá forma e direção ao futuro da escola. Seu processo de construção começa na identificação de onde a escola se encontra e aonde ela quer chegar, portanto, parte de uma situação real para o desenho de uma situação desejada. A busca desse ideal exige que todos os esforços da escola tenham unidade, sejam coerentes e canalizados para o objetivo de obter um desempenho superior ao atual.

A Identidade Estratégica é composta de três elementos:

- **Missão**
- **Visão de futuro**
- **Valores da escola.**

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. A missão cria um clima de comprometimento da equipe escolar com o trabalho que a escola realiza e com o seu futuro.

A Visão de futuro define o que a escola pretende ser no futuro. Incorpora as ambições da escola e descreve o quadro que se quer atingir. Dá, assim, forma e direção ao futuro da escola. Uma visão compartilhada une as pessoas e impulsiona-as a buscar seus objetivos apesar de todas as dificuldades.

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

O exercício para definição desses três elementos precisa envolver toda a comunidade escolar, uma vez que a busca da situação desejada pressupõe um pacto colaborativo, onde a participação dos gestores, dos pais, dos alunos e da comunidade em geral é de fundamental importância para o bom desenvolvimento da escola.

Formulário 5: Identidade da Escola

Missão		
Visão do futuro		
Valores		

2.3. Marco Operativo

O Marco Operativo expressa o ideal específico da instituição. É a proposta dos critérios de ação para os diversos aspectos relevantes da escola, tendo em vista a missão, visão de futuro e valores estabelecidos. Ao elaborarmos este Marco, precisamos estar atentos a sua compatibilidade com o Marco Situacional e, em especial, com o Marco Doutrinal, pois, caso contrário, pode ficar desarticulado em relação à realidade e às grandes finalidades assumidas.

Convém ressaltar, contudo, que não se trata de propor ações concretas que se vai realizar, mas de enunciar os grandes posicionamentos da escola como um todo e das pessoas que compõem seus quadros.

O Marco Operativo diz respeito a duas dimensões do trabalho escolar, a saber:

- **Dimensão Pedagógica**
- **Dimensão Administrativo-Comunitária.**

2.3.1. Dimensão Pedagógica

Trata do processo de planejamento pedagógico, do desenho curricular, da definição do objetivo e dos conteúdos, das metodologias adotadas, do processo de avaliação da aprendizagem, da disciplina escolar, da relação professor/aluno, entre outros. Nesta dimensão a escola deverá descrever sucintamente como será realizado o trabalho pedagógico tendo como referência o Marco Doutrinal e o objetivo geral da educação, além de sua missão como escola formadora de cidadãos.

Formulário 6: Dimensão Pedagógica

Dimensão Pedagógica		
1. Como a escola pretende desenvolver a sua prática pedagógica para concretizar o ideal definido no Marco Doutrinal?		
2. Que mecanismos a escola utilizará para garantir que a proposta pedagógica seja definida e implementada pela comunidade escolar?		
3. Que estratégias o Núcleo Gestor pretende adotar para que o planejamento contemple a proposta pedagógica definida e favoreça a reflexão da prática pedagógica?		

4. Que concepção de currículo permeará o trabalho pedagógico visando à construção da sociedade definida no Marco Doutrinal?		
5. Que estratégias e recursos pedagógicos a escola pretende utilizar para a efetivação do currículo e dinamização do processo de ensino e aprendizagem?		
6. De que forma a escola pretende trabalhar o processo de avaliação da aprendizagem e os indicadores educacionais internos e externos?		
7. O que a escola pretende fazer para reorientar o trabalho pedagógico a partir dos desvios e dificuldades detectados na sua prática?		

O quadro a seguir deve ser utilizado pela escola para descrever em linhas gerais a organização do trabalho escolar. Ressalta-se que alguns aspectos relacionados no seguinte formulário devem estabelecer uma relação direta com o Regimento Escolar.

Os exemplos citados no Formulário 7 servem apenas como subsídio para a escola construir seu Marco Operativo.

Formulário 7: Dimensão Pedagógica

OBJETIVO GERAL	DESENHO CURRICULAR	CONTEÚDOS DISCIPLINARES
Art. 2º - A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade e pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (LDB / 9394 / 1996)	<p>Conteúdos Conceituais: fatos, dados, conceitos e princípios.</p> <p>Conteúdos Procedimentais: habilidades, estratégias, e técnicas.</p> <p>Conteúdos Atitudinais: atitudes, valores e normas.</p> <p>Competências, atitudes e habilidades</p>	<p>Questões Organizacionais: tempo, espaço, seleção de material.</p> <p>Questões Didáticas: autonomia, diversidade, disponibilidade para aprendizagem.</p> <p>Exemplos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizagem com foco em resultados. 2. Valorizar experiências e diferenças individuais dos alunos. 3. Diversificar materiais didáticos e locais de aprendizagem. 4. Diversificar linguagens e técnicas (teatro, danças, jogos) 5. Utilizar abordagem interdisciplinar e contextualidade.

PLANEJAMENTO	METODOLOGIA	AVALIAÇÃO	DISCIPLINA (diretrizes de convivência)
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar sessões de planejamento coletivo; • Enfatizar a interdisciplinaridade; • Resgatar os conhecimentos prévios dos alunos; • Contextualizar conteúdos e experiências do cotidiano; • Registrar as melhores práticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso de todos os segmentos com as normas disciplinares contidas no regimento; • Desenvolver trabalho sistemático com os valores universais 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos a serem trabalhados em todo o processo: <p>Aspectos Qualitativos: avaliação realizada ao longo do processo.</p> <p>Aspectos Quantitativos: os resultados finais de cada etapa deverão ser expressos em notas (0 a 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opção pelo currículo semi-aberto. • Aprendizagens mínimas pré-definidas. • Matriz curricular fundamentada na proposta das diretrizes da Secretaria de Educação Básica expedida anualmente

Formulário 8: Dimensão Pedagógica (Proposta Curricular por Área/Disciplina/Nível/Ano)

O currículo é um elemento de interação entre sujeitos na busca da construção social do conhecimento. O currículo integrado tem como propósito organizar e orientar a prática pedagógica dos educadores, buscando a interdisciplinaridade como meio de se alcançar uma formação mais ampla.

É preciso considerar na organização curricular que o currículo não é um elemento neutro, ele passa uma ideologia e expressa uma cultura, portanto não pode estar separado do contexto social.

Faz-se necessária a compreensão e o compromisso da comunidade escolar com sua responsabilidade social a partir da consciência de que a proposta curricular influenciará na qualidade da educação e, conseqüentemente, na vida dos nossos educandos.

Ensino Fundamental

Área de Conhecimento _____

Disciplina: _____

Nível de Ensino: _____ Ano: _____

Professores (as): _____

Atenção: Para elaboração do Desenho Curricular e Definição dos Conteúdos de cada disciplina, a Escola deverá consultar a Matriz Curricular Ensino Fundamental disponível no SADRE e a leitura e/ou consulta aos Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental, bem como as Matrizes de Referência do SPAECE e SAEB, disponíveis no Relatório de Rendimento Escolar 2003 do SPAECE e nos Diários de Classe 2005 e as Diretrizes da SEDUC.

Visão Geral da Disciplina: Contextualização, interface com outras disciplinas e objetivos.

MARCOS DE APRENDIZAGEM	CONTEÚDOS	DETALHAMENTO DOS CONTEÚDOS
1º BIMESTRE		
2º BIMESTRE		
3º BIMESTRE		
4º BIMESTRE		

Formulário 8: Dimensão Pedagógica (Proposta Curricular por Área/Disciplina/Nível/Ano)

Ensino Médio

Área de Conhecimento _____

Disciplina: _____

Nível de Ensino: _____ Ano: _____

Professores (as): _____

Atenção: Para elaboração do Desenho Curricular e Definição dos Conteúdos de cada disciplina, a Escola deverá consultar a Matriz Curricular Ensino Médio disponível no SADRE e a leitura e/ou consulta aos Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Médio, bem como as Matrizes de Referência do SPAECE e SAEB, disponíveis no Relatório de Rendimento Escolar 2003 do SPAECE e nos Diários de Classe 2005 e as Diretrizes da SEDUC.

COMPETÊNCIAS/HABILIDADES	CONTEÚDOS	DETALHAMENTO DOS CONTEÚDOS
1º BIMESTRE		
2º BIMESTRE		
3º BIMESTRE		
4º BIMESTRE		

2.3.2. Dimensão Administrativo-Comunitária

É nesta dimensão que a escola irá definir sua organização em relação aos dirigentes, aos serviços que oferece, às formas de participação dos trabalhadores, às condições de trabalho, assim como as relações internas no ambiente escolar. Além disso é neste momento que a escola define os tipos e formas de relacionamento com as famílias e a comunidade, os modos de participação e organização dos alunos, as atividades esportivas e culturais.

A gestão democrática é um princípio consagrado pela Constituição (CF, 1988 Art. 206, VI) e LDB (Lei 9394/96 Art. 3º VIII) e abrange cinco dimensões: gestão pedagógica, gestão participativa, gestão de pessoas, gestão de resultados e gestão de serviços de apoio e recursos físicos e financeiros. Estas dimensões irão subsidiar as ações a serem desenvolvidas no cotidiano escolar.

Os Organismos Colegiados são considerados como mecanismos de interlocução, participação e mobilização da comunidade escolar, atuando como controle social tendo em vista a qualidade do ensino e a eficácia das políticas educacionais.

Ressalte-se aqui que a escola deve definir a importância da atuação destes organismos (Conselho Escolar, Grêmios Estudantis, Associação de Pais, Congregação de Professores), bem como, a sua interação com o Núcleo Gestor e comunidade no compartilhamento de decisões e informações. É através da participação desses organismos que poderemos garantir um maior controle social dos serviços prestados pela escola e, conseqüentemente, a melhoria da escola pública cearense.

Para elaborar a dimensão administrativo-comunitária do Marco Operativo, a escola deverá descrever no Formulário – 9 algumas características que definirão a sua gestão administrativa, tendo em vista a relação estabelecida entre a escola, a comunidade e parcerias, bem como, o relacionamento do Núcleo Gestor com os Organismos Colegiados.

Formulário 9 – Dimensão Administrativo-Comunitária

DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-COMUNITÁRIA	
1. Que modelo de gestão a escola pretende adotar?	
2. Quais os mecanismos que o Núcleo Gestor irá utilizar para repassar as informações (indicadores educacionais, recursos financeiros, etc) de maneira rápida e precisa entre os alunos, professores, funcionários, pais e comunidade?	
3. Como o Núcleo Gestor pretende trabalhar os organismos colegiados para que possam participar das decisões e soluções de problemas da escola?	
3.1 Conselho Escolar: Como será definida a escolha dos membros e suas formas de atuação na gestão escolar?	
3.2 Grêmio Estudantil: Como a escola pretende estimular e apoiar a organização dos alunos e a escolha dos seus representantes? Quais as estratégias que serão utilizadas para garantir a participação efetiva do Grêmio nas tomadas de decisões pedagógicas, administrativo-financeira e sócio-cultural?	
3.3 Associações e outros parceiros: Como a escola pretende desenvolver atividades em parceria com outros serviços públicos (saúde, conselho tutelar, segurança) e /ou instituições (universidades, ONGs, empresas, fundações, etc.), que venham a contribuir na elaboração e execução de projetos voltados para melhoria da aprendizagem dos alunos, combate a violência, as drogas, DST/AIDS, evasão, reprovação, preparação dos jovens para o mercado de trabalho, assim como a formação continuada dos professores, coordenadores, funcionários e conselho escolar?	

DIMENSÃO DA GESTÃO ADMINISTRATIVO-COMUNITÁRIA	
3.4 Escola e Comunidade: Que mecanismos o Núcleo Gestor e conselho escolar pretendem buscar para manter a escola aberta nos finais de semana, a fim de que a comunidade possa usufruir os espaços físicos (salas, pátio, quadra de esporte, biblioteca, etc.)?	
3.5 Evento Sócio-Cultural na Escola: Como a escola pretende realizar os momentos de confraternizações (festas juninas, natalinas, formaturas, aniversários, etc), garantindo a efetiva participação dos alunos, pais, professores, funcionários e comunidade em geral?	
4. Como a escola pretende gerenciar os recursos financeiros da manutenção (capital e custeio) que serão repassados pela SEDUC em quatro parcelas (março, maio, agosto e outubro)?	
4.1 Quais outras fontes de recursos a escola dispõe (PDDE/ FNDE, Cantinas, outdoor, projetos, etc.) e onde pretende utilizar?	
4.2 Que estratégias o Núcleo Gestor da escola utilizará para prestar contas junto à comunidade dos serviços prestados e recursos financeiros recebidos de forma transparente e em tempo hábil?	
5. Como a escola pretende organizar o seu ambiente físico escolar, tendo em vista a melhoria da aprendizagem dos alunos e condições de trabalho do professor?	
6. Como a escola pretende trabalhar a formação continuada dos professores, coordenadores e funcionários, tendo em vista a melhoria da prática pedagógica e conseqüentemente da aprendizagem do aluno?	
7. Que mecanismo o Núcleo Gestor irá utilizar para trabalhar a pontualidade e assiduidade dos alunos, professores, funcionários e coordenadores, no sentido de garantir o cumprimento da jornada escolar diária/anual?	
8. Como a escola pretende trabalhar a convivência escolar, no sentido de garantir um ambiente alegre, amigável, respeitoso, comprometido e solidário entre os que fazem a escola?	
9. Que estratégia a escola utilizará para trabalhar a disciplina/ indisciplina dos alunos, professores e funcionários?	
10. Infra-estrutura: Quais os espaços que necessitam de reforma/ampliação ou construção e que impacto estes trariam para a melhoria do processo ensino-aprendizagem?	
11. Equipamentos e mobiliários: Quais os equipamentos e mobiliários que a escola necessita adquirir e que melhoria estes trariam para a aprendizagem dos alunos e o trabalho do professor?	

Parte II

Análise de Resultados e Estratégica

3. Perfil e Funcionamento

É nesta etapa que são levantados os indicadores da escola que revelam o trabalho realizado durante o ano, observando os usuários finais e mais importantes do processo educativo – os alunos. É através da análise minuciosa e criteriosa desses indicadores que vai ser possível fundamentar e definir as metas e o acompanhamento periódico dos resultados.

Os dados mais importantes e que permitem mensurar a eficiência da escola dizem respeito as taxas de aprovação, reprovação e abandono. Para que as metas sejam as mais realistas possíveis, é necessário fazer um levantamento desses indicadores, observando os três anos anteriores, e que tais dados sejam os mais estratificados possíveis.

Para coletar os resultados históricos por nível de ensino a escola deve preencher a tabela abaixo, colocando os números absolutos para cada um dos indicadores e calculando os percentuais que eles representam. Importante lembrar que a soma dos três percentuais deve, necessariamente, totalizar 100%.

TAXA DE APROVAÇÃO: é a relação entre o número de alunos aprovados e a matrícula final multiplicada por cem (100). Matematicamente, pode ser expressa pela seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de Aprovação} = \frac{\text{Número de alunos aprovados}}{\text{Matrícula Final}} \times 100$$

Exemplo: Ao término do ano letivo a EEFM "X" aprovou 180 alunos dentre os 230 da matrícula final, tendo assim, uma taxa de aprovação de 78,26%.

$$TA = \frac{180}{230} \times 100 = 78,26\%$$

TAXA DE REPROVAÇÃO: é a relação entre o número de alunos reprovados e a matrícula final multiplicada por cem (100). Sua fórmula matemática é a seguinte:

$$\text{Taxa de Reprovação} = \frac{\text{Número de alunos reprovados}}{\text{Matrícula Final}} \times 100$$

Exemplo: Ao término do ano letivo a EEFM "X" contabilizou 27 alunos reprovados dentre os 230 da matrícula final, tendo assim, uma taxa de reprovação de 11,74%

$$\text{TR} = \frac{27}{230} \times 100 = 11,74\%$$

TAXA DE ABANDONO: é a relação entre o número de alunos que abandonaram e a matrícula final multiplicada por cem (100). A fórmula matemática que expressa a taxa de abandono é:

$$\text{Taxa de Abandono} = \frac{\text{Número de alunos que abandonaram a escola}}{\text{Matrícula Final}} \times 100$$

Exemplo: Ao término do ano letivo a EEFM "X" contabilizou 23 alunos abandonados dentre os 230 da matrícula final, tendo assim, uma taxa de abandono de 10%

$$\text{TA} = \frac{23}{230} \times 100 = 10\%$$

Obs.: Matrícula Final = Matrícula inicial + Admitidos - Transferidos

TAXA DE APROVAÇÃO + TAXA DE REPROVAÇÃO + TAXA DE ABANDONO = 100%

De acordo com o exemplo da EEFM "X": 78,26% + 11,74% + 10% = 100%

Formulário 10: Perfil de Funcionamento - Estratificação dos Indicadores Pedagógicos

ENSINO FUNDAMENTAL	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								

ENSINO MÉDIO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								

TEMPO DE AVANÇAR DO ENSINO MÉDIO (TAM)	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								

EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA)	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								

Formulário 10.1: Gráficos do Perfil e Funcionamento dos Indicadores Pedagógicos

Como forma de melhor visualizar os dados coletados quando da estratificação dos resultados, torna-se necessário construir gráficos constando os dados de aprovação, reprovação e abandono para cada um dos anos que constam na série histórica.

Resultado Global
Ensino Fundamental

Ensino Médio

Tempo de Avançar Ensino Médio (Tam)

Educação de Jovens e Adultos (EJA)

3.1. Estratificação de resultados

Para que as metas definidas sejam as mais exequíveis possíveis, é importante que, além do resultado global, calculado para cada nível ou modalidade de ensino, a escola investigue os resultados históricos por turno, preenchendo as tabelas a seguir e calculando as taxas de aprovação, reprovação e abandono.

Formulário 11: Estratificação de Resultados

ENSINO FUNDAMENTAL DIURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								

ENSINO FUNDAMENTAL NOTURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								
ENSINO MÉDIO DIURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								
ENSINO MÉDIO NOTURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								
TEMPO DE AVANÇAR DO ENSINO MÉDIO (TAM) DIURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								
TEMPO DE AVANÇAR DO ENSINO MÉDIO (TAM) NOTURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA) DIURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								

EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS (EJA) NOTURNO	APROVAÇÃO		REPROVAÇÃO		ABANDONO		TOTAL	
	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%	ABS.	%
2004								
2005								
2006								

Formulário 11.1 – Gráficos do Perfil e Funcionamento dos Indicadores Pedagógicos

Como forma de melhor visualizar os dados coletados quando da estratificação dos resultados, torna-se necessário construir gráficos constando os dados de aprovação, reprovação e abandono para cada um dos anos que constam na série histórica.

Resultado Estratificado

Ensino Fundamental Diurno

Ensino Fundamental Noturno

Ensino Médio Diurno

Ensino Médio Noturno

Tempo de Avançar (Tam) Diurno

Tempo de Avançar (Tam) Noturno

Educação de Jovens e Adultos (EJA) Diurno

Educação de Jovens e Adultos (EJA) Noturno

Formulário 12: Distorção Idade-Série

Este formulário é utilizado para registrar os alunos que se encontram em distorção idade/série. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa (INEP), a distorção idade/série é definida como a matrícula de um aluno com dois ou mais anos além da idade recomendada cursando uma determinada série.

ENSINO FUNDAMENTAL I**Distorção Idade-Série – (1º ao 5º ano) - Ano _____**

ANO	MATRÍCULA FINAL (A)	ATÉ 07 ANOS	ATÉ 08 ANOS	ATÉ 09 ANOS	ATÉ 10 ANOS	ATÉ 11 ANOS	ATÉ 12 ANOS	+ DE 12 ANOS	TOTAL DE ALUNOS COM IDADE SUPERIOR A SÉRIE RESPECTIVA (B)	TAXA DE DISTORÇÃO (B/A) X 100
1º										
2º										
3º										
4º										
5º										
Acel. I 9, 10, 11 anos										
TOTAL										

ENSINO FUNDAMENTAL II**Distorção Idade-Série – (6º ao 9º ano) - Ano _____**

ANO	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 A SÉRIE RESPECTIVA (B)	TAXA DE DISTORÇÃO (B/A) X 100
6º									
7º									
8º									
9º									
Acel. II 11, 12, 13 anos									
TOTAL									

ENSINO MÉDIO

Distorção Idade-Série – (1ª a 3ª série) - Ano: _____

ANO	MATRÍCULA FINAL (A)	ATÉ 15 ANOS	ATÉ 16 ANOS	ATÉ 17 ANOS	ATÉ 18 ANOS	ATÉ 19 ANOS	+ DE 19 ANOS	TOTAL DE ALUNOS COM IDADE SUPERIOR A SÉRIE RESPECTIVA (B)	TAXA DE DISTORÇÃO (B/A) X 100
1º									
2º									
3º									
TOTAL									

Formulário 12.1: Gráfico da Distorção Série-Idade

Ensino Fundamental I

Ensino Fundamental II

Ensino Médio

Formulário 13: Perfil e Funcionamento: Análise das Disciplinas Críticas

No final de cada ano, a escola deverá preencher o quadro abaixo, identificando para cada turno e série as disciplinas críticas. Uma disciplina é considerada crítica quando a média dos alunos for inferior a média de aprovação da escola. A referida média deverá estar em consonância com as diretrizes expedidas anualmente pela SEDUC e respaldada pelo Regimento Escolar.

Ensino Fundamental

TURNO	SÉRIE	DISCIPLINA	MÉDIA DA DISCIPLINA
DIURNO			
NOTURNO			

Ensino Médio

TURNO	SÉRIE	DISCIPLINA	MÉDIA DA DISCIPLINA
DIURNO			
NOTURNO			

Formulário 13.1: Gráficos das Disciplinas Críticas**Gráficos das Disciplinas Críticas (por nível e ano)**

4. Diagnóstico da Qualidade dos Serviços Educacionais

Este diagnóstico é realizado por meio do Padrão Mínimo do 5S. Este Padrão é um roteiro de avaliação que tem como objetivo fornecer um referencial do ambiente escolar para que a escola possa, a partir de auto-avaliações periódicas, gerenciar suas melhorias, mantendo os itens sob sua responsabilidade dentro dos padrões mínimos do Estado.

Formulário 14: Diagnóstico da Qualidade dos Serviços Educacionais

LOCAL	EVIDÊNCIAS	PONTOS	ENCAMINHAMENTO
Secretaria	<ol style="list-style-type: none">1. Há arquivos suficientes para todas as pastas dos alunos.2. Os arquivos estáticos (morto) ficam em locais de fácil acesso.3. Existem rotinas definidas para assegurar a movimentação dos alunos na escola: (matrícula de alunos, transferências, remanejamentos, elaboração de histórico).4. Os materiais de uso comum estão sempre à mão quando necessário.		
Salas de Aula	<ol style="list-style-type: none">1. Paredes sem pichação.2. Arejada e clara.3. Número de carteiras = número de alunos.4. Boa fixação dos pés e do encosto.5. Carteiras sem pichação.6. Quadro com boa visibilidade de letras pelos alunos das últimas carteiras.7. Boa audição do professor pelos alunos em todas as posições da sala.8. O piso, paredes, teto e janelas estão limpos(pó, casa de aranha etc).9. Lixeira em local de fácil acesso.10. As janelas não tem (vidros ou persianas) quebrados, abrem e fecham adequadamente.		
Sala dos Professores	<ol style="list-style-type: none">1. Os armários estão em locais que não atrapalham a circulação.2. Os armários estão com boa apresentação, inclusive por cima.3. Em cima da mesa, se vê apenas itens utilizáveis.4. Os armários estão identificados.		

LOCAL	EVIDÊNCIAS	PONTOS	ENCAMINHAMENTO
Biblioteca/Sala de Multimeios Laboratórios de Informática e Ciências Banco do Livro	<ol style="list-style-type: none"> Os livros estão dispostos de forma a não serem danificados. Há mesas/cadeiras para os alunos utilizarem os livros. Não há presença de pó e outras sujeiras. Há lixeira. Há separação dos livros dentro de critérios definidos e conhecidos. Não há livros sobrando sem utilização. Os materiais do Laboratório de Ciências estão identificados, dispostos no lugar certo e limpos. 		
Banheiros	<ol style="list-style-type: none"> Paredes sem pichação, sujeira e buracos. Vasos sanitários bem afixados. Vasos sanitários limpos. Não há odor desagradável. Há identificação de banheiro feminino e masculino. Possui lixeira e fornece papel e sabão. As instalações sanitárias/hidráulicas estão livres de vazamentos e/ou entupimentos. Existem avisos de conscientização nos banheiros. 		
Cantina	<ol style="list-style-type: none"> Os alimentos estão guardados em recipientes com tampas em prateleiras isoladas de outros produtos. O cardápio do dia/semana é afixado em local visível e obedece o cronograma de atendimento. A alimentação é servida em local apropriado e em temperatura adequada. A distribuição da alimentação segue, diariamente, o mesmo horário. Existem lixeiras/vasilhames apropriados, para que cada aluno jogue os restos de alimentos que ficam nos pratos. É reservado um espaço específico para que os alunos coloquem os pratos, colheres, talheres e copos usados, de preferência separando cada peça em um recipiente diferente. Os itens utilizados para alimentos estão separados daqueles utilizados para limpeza. A validade dos alimentos é observada. Não há animais ou insetos no local. Não há água empoçada na pia ou no chão. Há ausência de acúmulo de resíduos que provocam a infestação de insetos e roedores. Há higienização (antes e depois) em todos os alimentos, utensílios, equipamentos e instalações usadas para o preparo dos alimentos. 		

LOCAL	EVIDÊNCIAS	PONTOS	ENCAMINHAMENTO
Depósito Merenda Escolar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produtos ensacados estão empilhados sobre estrados e/ou prateleiras afastadas da parede. 2. Os alimentos perecíveis estão armazenados em temperatura de refrigeração adequada. 3. Os pacotes já abertos foram novamente lacrados. 4. O depósito está limpo, arejado, com circulação de ar e boa claridade. 5. Os primeiros produtos recebidos são os primeiros a serem consumidos. 6. Os produtos de limpeza e botijões de gás não estão armazenados no mesmo depósito dos alimentícios, evitando assim contaminação. 7. Não há animais ou insetos no local. 		
Quadra Esportiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há quadras para a prática de esportes na escola. 2. As quadras são cobertas. 3. O piso da quadra está em boas condições. 4. Existe pintura de demarcação dos jogos no piso das quadras. 		
Áreas Não Construídas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não existe mato nas áreas não construídas. 2. Ausência de lixo e outros materiais acumulados. 3. A área não acumula água em objetos que possam proliferar a dengue. 		
Jardins/ Hortas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se a escola tem jardim ou horta e como estão cuidados (livres de lixo, materiais de construção, grama cortada). 		
Pátio Limpo, Agradável e Seguro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tem lixeiras visíveis e em local de fácil acesso. 2. Piso sem buracos. 3. Muros internos sem pichação. 4. Piso sem lixo no chão. 5. Não acumula materiais desativados (sacos, embalagens, sucatas, etc). 		
Portaria Limpa, Segura e com Boa Visibilidade	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sem presença de mato, sujeira e objetos. 2. Identificação da escola visível, sem sujeiras e sem pichação. 3. A entrada é segura - alguém controla a portaria ou é fechado com campainha. 		
Painéis Informativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apresentam informações atualizadas. 2. O Painel de Gestão a Vista contém os planos de ação, metas, gráficos de resultados, missão, visão e dados gerais da escola. 3. Estão em locais de circulação e fácil leitura 4. Sem sujeira de óleo, marcas de dedos, manchas, poeira. 5. Está localizado em local arejado sem incidência de sol. 		

LOCAL	EVIDÊNCIAS	PONTOS	ENCAMINHAMENTO
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Ausência de alimentos ou líquidos próximos aos computadores. 7. A fiação está em local sem riscos de provocar acidentes. 8. Há padrão(rotina) para utilização dos equipamentos. 		
Computador/ TV/Vídeo e Outros Equipamentos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os alunos utilizam vestuário limpo. 2. Os professores dão exemplo de vestuário. 3. A cantineira apresenta roupa limpa, cabelos presos e unhas aparadas. 4. A faxineira utiliza luvas para lavar os banheiros. 5. Não existe pessoas fumando no local de preparação e distribuição dos alimentos. 		
Pessoal Utilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Não há vazamentos nas torneiras. 2. Não há luzes ligadas indevidamente. 3. O consumo de água tem sido registrado todos os meses (tabela e gráficos). 4. O consumo de energia tem sido registrado todos os meses (tabelas e gráficos). 5. O consumo de telefone tem sido acompanhado (tabelas e gráficos). 6. A Escola definiu ação para redução/manutenção do consumo de água, luz e telefone, bem como ações a redução deste consumo. 7. A Escola realiza a prestação de contas dos recursos recebidos, obedecendo aos formulários e documentação padrão exigidos pelos órgãos competentes (SEDUC, MEC), bem como os prazos estabelecidos. 8. A prestação de contas dos recursos é exposta nos painéis da Escola, em local visível para toda a comunidade. 9. Existe na Escola uma Comissão de licitação, cuja responsabilidade é o processo de aquisição de bens e contratação de serviço. 		
Materiais de Uso Coletivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. As pastas com documentos de Gestão e Planejamento, Regimento Escolar, Prestação de Contas estão em local conhecido e de fácil acesso a toda a comunidade escolar. 		
Atitudes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe na Escola um calendário anual de atividades para fortalecimento dos 5 Sentos. O Calendário é obedecido. As atividades são registradas. 2. A Escola é limpa, organizada e tem aparência atrativa. Há cuidados com os aspectos estéticos da escola (quadros decorativos, flores, vasos, plantas, etc). 3. A Escola trabalha com projetos e ou/campanhas educativas de preservação da saúde mental e física dos alunos e professores (alcolismo, tabagismo e outras drogas, gravidez, auto-estima). 		

LOCAL	EVIDÊNCIAS	PONTOS	ENCAMINHAMENTO
	4. Há reuniões sistemáticas de pais. 5. Há observância dos avisos de NÃO FUMAR nas dependências escolares. 6. A Escola acompanha o índice de absenteísmo dos professores e o cumprimento das atividades de recuperação, evitando prejuízos ao processo de ensino-aprendizagem. 7. O índice de absenteísmo e o atraso nos horários dos funcionários não prejudicam o cotidiano escolar. 8. Os professores são pontuais nas salas de aula e otimizam o tempo de aprendizagem. 9. As aulas iniciam e terminam no horário. 10. A escola possui diretrizes que especifica as normas de comportamento para alunos e professores, funcionários e comunidade em geral. 11. As normas são de conhecimento de toda a comunidade escolar. 12. As atividades, os equipamentos, os livros e os materiais a serem utilizados são preparados antes do início das aulas. 13. Os professores são pontuais nas salas de aula e otimizam o tempo de aprendizagem.		

Deve-se atribuir 1 (um) ponto para cada evidência atendida satisfatoriamente e 0 (zero) para as evidências não atendidas satisfatoriamente. Caso algum item não se aplique à escola, ele não deverá ser contabilizado. Após pontuar todo o Padrão, deve-se calcular o percentual obtido em relação à quantidade de itens avaliados e traduzir o resultado em faróis de desempenho. Para calcular o percentual de pontos, dividir a “pontuação obtida” pela “pontuação máxima possível” e multiplicar por 100.

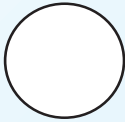
Resultado do diagnóstico do Padrão Mínimo de 5S – Farol de Resultado

Orientações para cálculo manual do farol:

Para calcular o percentual de pontos, dividir a “pontuação obtida” pela “pontuação máxima possível” e multiplicar por 100.

$$\text{Cálculo do farol} = \frac{\text{Pontuação obtida}}{\text{Pontuação máxima possível}} \times 100$$

Resultado do diagnóstico do Padrão Mínimo de 5S – Farol de resultado

 Atingiu de 80% a 100% dos itens  Atingiu de 60% a 79% dos itens  Atingiu de 59% dos itens	Resultado do Farol _____ % 
---	---

5. Análise Estratégica

A Análise Estratégica também compõe a etapa de Diagnóstico. É composta por:

- **Análise dos critérios determinantes de eficácia escolar e identificação de pontos problemáticos.**
- **Análise das forças e fraquezas (ambiente interno) e das oportunidades e ameaças (ambiente externo), expresso através da matriz denominada SWOT.**

A Análise Estratégica deve subsidiar a definição de metas de melhoria, definição de estratégias e construção de Planos de Ação com foco em resultados.

5.1. Análise dos Critérios Determinantes da Eficácia Escolar

Avalia a qualidade da escola em relação a critérios que determinam a eficácia escolar. Tais critérios são os que, se bem gerenciados, tornam a escola eficaz. Subdividem-se, didaticamente, em sete grupos:

1. **Ensino e Aprendizagem.**
2. **Clima Escolar.**
3. **Pais e Comunidade.**
4. **Gestão de Pessoas.**
5. **Gestão de Processos.**
6. **Infra-estrutura.**
7. **Resultados.**

A escola, no início de cada ano, deverá avaliar a sua situação em relação a **todas** as características. Após esta análise, é importante priorizar Critérios de Eficácia Escolar e Requisitos de forma que a escola possa concentrar seus esforços e energias em critérios / requisitos detectados como pontos prioritários para a aprendizagem dos alunos.

É importante ressaltar que pontos prioritários dizem respeito a um critério / requisito que seja impactante para o desenvolvimento da aprendizagem dos alunos independente de ser avaliado como bom ou ruim na escola.

A escola deverá trabalhar com cinco entre os sete Critérios de Eficácia Escolar. Dentre os cinco critérios de eficácia, dois são pré-definidos pelo Fundescola (Ensino e Apre-

dizagem e Resultados), o terceiro diz respeito a Infra-estrutura, o quarto é definido pela SEDUC (Gestão de Processos) e o quinto pode ser definido pela Comunidade Escolar, se necessário.

A escola deve selecionar dois requisitos por Critério de Eficácia Escolar pelo grau de impacto do requisito nos resultados do processo de ensino e aprendizagem.

Instruções para o Preenchimento

Para efetuar a Análise dos Critérios de Eficácia Escolar, a escola deve seguir os seguintes passos:

1. O Grupo de Sistematização (GT GIDE) 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 abaixo. A escola deve informar também, no local apropriado, qual (quais) a(s) evidência(s) dão 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 neste instrumento devem ser consideradas apenas como exemplos, para que a escola saiba como proceder.

Escala:

1 = Nunca / Muito Fraca

2 = Raramente / Fraca

3 = Às vezes / Regular

4 = Na maioria das vezes / Bom

5 = Sempre / Muito bom

3. Após a pontuação, identificação e listagem das evidências, a escola deverá selecionar, para cada critério, não mais do que dois requisitos e três características para cada requisito, considerados prioritários, levando em conta o seu impacto na melhoria do desempenho do aluno e da escola. Essa seleção deverá ser colocada na Ficha-resumo e será uma das informações que a escola levará em conta na construção do seu plano de ação.
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, pla-

nejamento pedagógico, método pedagógico, estratégias de ensino, práticas educacionais e avaliação da aprendizagem.

- 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.

O quadro a seguir, assim como os resultados históricos dos últimos três anos (Formulário 10), servirão de parâmetro e deverão ser analisados por todos os segmentos antes da aplicação do **Formulário 15 – Análise dos Critérios de Eficácia Escolar**, objetivando uma avaliação mais fidedigna e fundamentada nos resultados apresentados pela Unidade Escolar.

Resultados obtidos pela Unidade Escolar			Resultados desejados pelo Estado e União	
ANO	SPAECE - 2004	SAEB/ANRSC/ ANEB - 2005	Português	Matemática
4º/EF			Acima de 200	Acima de 250
8º/EF			Acima de 275	Acima de 350
3º/EM			Acima de 375	Acima de 400

Nota Explicativa:

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) tem como objetivo principal oferecer subsídios para a formulação, a reformulação e o monitoramento de políticas públicas de educação no Brasil. Nesse Sistema, busca-se identificar os níveis de qualidade da educação brasileira por meio da avaliação do desempenho dos alunos em momentos conclusivos de diversas etapas de seu percurso escolar, ao mesmo tempo em que se contextualizam, por meio de estratégias que incluem a aplicação de questionários, as condições em que o ensino acontece.

Pela Portaria Ministerial MEC N.º 931, de 21 de março de 2005, o SAEB foi reinstituído e passou a ser composto por dois processos: a Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC). Essencialmente, a Portaria Ministerial instituiu a ANEB para substituir o que antes era conhecido como SAEB e criou a ANRESC. Dessa forma, tendo em vista, inclusive, a manutenção da série histórica, a ANEB deve ser pensada como sendo a oitava edição do SAEB.

A origem do Sistema de Avaliação do Ceará relaciona-se com a intenção da Secretaria de Educação do Estado do Ceará em ter informações mais localizadas sobre o Sistema Educacional Cearense, mais particularmente dos resultados das escolas públicas estaduais. Surge assim, em 1992, o sistema de avaliação do Ceará, inicialmente chamado de “Avaliação do Rendimento Escolar dos Alunos de 4ª e 8ª Séries”, popularizando-se nos meios escolares como “avaliação da 4ª e 8ª”.

Em fevereiro de 2000, o sistema de avaliação foi institucionalizado por meio da Portaria Nº 101/00, passando a denominar-se Sistema Permanente de Avaliação Educacional do Ceará (SPAECE), unificando as duas sistemáticas de avaliações realizadas no Estado: a avaliação do rendimento escolar e a avaliação institucional. Tal fato representou uma decisão política importante e um relevante passo para o fortalecimento e uso das atividades avaliativas no Estado.

Formulário 15: Análise dos Critérios de Eficácia Escolar

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 coordenador 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. Como?	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 1.2:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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 extra-classe, atas de reuniões
	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 a ausência de professores, reuniões, recessos, etc. é mínima.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 1.2:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
1.2. Proteção do tempo de aprendizagem	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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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	
	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, e 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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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
	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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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
	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	
Total de pontos obtidos no requisito 1.5:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
1.6 Disponibilidade e utilização de recursos didático-pedagógicos	1.6.a) Os professores e alunos dispõem de materiais pedagógicos e didáticos adequados, que permitem atividades diversificadas dentro de sala de aula.	1 2 3 4 5	Ex: Deveres de casa previstos no Plano de Aula.
	1.6.b) A equipe escolar conhece o material pedagógico e didático existente na escola, sabe onde estão guardados e utilizam-nos quando necessário.	1 2 3 4 5	
	1.6.c) As crianças 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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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 alunos 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	
	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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
2.1. Estabelecimento de altos padrões de ensino	2.1.a) Os professores têm claros os objetivos de aprendizagem que devem ser alcançados por todos os alunos.	1 2 3 4 5	
	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 alunos estão em dificuldades em cada disciplina.	1 2 3 4 5	
	2.1.f) O diretor acompanha, com frequência, 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	
	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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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	
	2.3.f) A direção da escola procura envolver os pais nas decisões relativas à melhoria da escola e enfatizam 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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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	

Total de pontos obtidos no requisito 2.5:

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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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 se referem à escola como um lugar onde há atenção e cuidado em relação aos alunos.	1 2 3 4 5	
	2.8.d) O absenteísmo e a impontualidade dos professores são vistos como um problema na escola.	1 2 3 4 5	

Total de pontos obtidos no requisito 2.8:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:			

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 os maneiras de atendê-las.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 3.1:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
3.4. Envolvimento dos pais	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:			

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 frequência 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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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 frequência, de cursos de atualização, demonstrando empenho no seu desenvolvimento profissional.	1 2 3 4 5	
	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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
4.3. Compromisso da equipe escolar com os objetivos e metas da escola	4.3.a) Os professores e funcionários são comprometidos com os objetivos e metas da escola.	1 2 3 4 5	
	4.3.b) Os professores e funcionários conhecem os objetivos e metas da escola.	1 2 3 4 5	
	4.3.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	
	4.3.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	
	4.3.e) Docentes e não-docentes demonstram entusiasmo no desempenho de suas funções.	1 2 3 4 5	
Total de pontos obtidos no requisito 4.3:			
Total de pontos obtidos no critério 4:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
5.1. Conselho/Colegia do 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	
	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:			

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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.		

Total de pontos obtidos no requisito 5.2:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
5.3. Planejamento das 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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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	
	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:

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 pesquisas.	1 2 3 4 5	
	6.1.d) O espaço escolar (salas, laboratórios, biblioteca, etc.) são utilizados e de forma adequada.	1 2 3 4 5	
	6.1.e) 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:

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	
	7.1.b) Os dados de desempenho demonstram elevação na taxa de aprovação em todas as séries e disciplinas, e esta 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.		
	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.		

Total de pontos obtidos no requisito 7.1:

Requisitos	Características	Escala	Evidências
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:			

Formulário 15.1: Ficha Resumo dos Critérios de Eficácia Escolar

O quadro abaixo sintetiza a pontuação geral dos critérios e servirá para a escola verificar o total de pontos atingidos em cada critério, de acordo com a realidade avaliada.

Critérios								
Pontuação	Ensino e Aprendizagem	Clima escolar	Pais e comunidades	Gestão de pessoas	Gestão de processos	Infra-estrutura	Resultados	Total
Total Máximo de Pontos (1)								
Total de Pontos no Critério(2)								
(2) / (1) x 100								

Formulário 15.2: Avaliação Estratégica da Escola

A escola deve avaliar somente 2 requisitos como alto impacto. Estes requisitos serão os fatores críticos de sucesso, ou seja, aqueles que a escola entende como prioritários para serem trabalhados inicialmente. Os demais requisitos poderão ser considerados como médio ou baixo impacto, tendo os de alto e médio impacto prioridade sobre os de baixo impacto no momento em que a escola definir suas ações para o plano.

LEGENDA:

Baixo Impacto
 Baixo Impacto
 Baixo Impacto

Forma de Preenchimento

O coordenador do grupo deve conduzir a discussão da equipe e marcar a opção em função do consenso do grupo.

Crítérios de Eficácia	Requisitos	Grau de Impacto
1. Ensino-aprendizagem	1.1 Currículo Organizado e Articulado. 1.2 Proteção de tempo de Aprendizagem. 1.3 Práticas efetivas dentro de sala de aula. 1.4 Estratégia de ensino diferenciada. 1.5 Deveres de casa freqüentes e consistentes. 1.6 Disponibilidade e utilização de recursos didáticos - pedagógicos. 1.7 Avaliação contínua dos rendimentos dos alunos.	
2. Clima escolar	2.1 Estabelecimento de Altos Padrões de Ensino. 2.2 Altas expectativas em relação a aprendizagem dos alunos. 2.3 Comunicação Regular entre diretor, professores, pais e a comunidade. 2.4 Presença efetiva do Diretor. 2.5 Ambiente escolar bem organizado e agradável. 2.6 Normas e regulamentos escolares. 2.7 Confiança dos Professores no seu trabalho. 2.8 Compromisso e Preocupação da equipe escolar com os alunos e com a escola. 2.9 Trabalho em Equipe.	
3. Pais e Comunidade	3.1 Apoio Material e Financeiro da Comunidade. 3.2 Comunicação freqüente entre corpo docente e pais. 3.3 Participação da comunidade na gestão da escola. 3.4 Envolvimento dos pais na aprendizagem.	
4. Gestão de Pessoas	4.1 Gestão do pessoal docente e não docente. 4.2 Formação e desenvolvimento. 4.3 Compromisso da equipe escolar com os objetivos e as metas da escola.	
5. Gestão de Processos	5.1 Conselho Escolar atuante. 5.2 Utilização e controle dos recursos financeiros. 5.3 Planejamento das ações. 5.4 Objetivos Claros. 5.5 Rotina organizada.	
6. Infra-estrutura	6.1 Instalações adequadas da escola.	
7. Resultados	7.1 Desempenho Acadêmico dos alunos. 7.2. Desempenho geral da escola.	

Formulário 16: Síntese dos Crítérios de Eficácia

A partir dos requisitos selecionados como de alto impacto, a escola deverá fazer a avaliação da sua situação em relação às características de cada requisito.

Para cada critério de eficácia listar os dois requisitos priorizados no formulário anterior e até três características. É importante ressaltar que, obrigatoriamente, quatro critérios devem estar presentes: **Ensino e Aprendizagem, Gestão de Processos, Resultados e Infra-estrutura**, podendo a escola escolher um outro critério, neste caso, a escola trabalhará com cinco critérios.

Cada característica associada ao requisito crítico (fator crítico) precisa ser cuidadosamente analisada e pontuada de acordo com as alternativas constantes da seguinte escala. Assim, irá ser construído o farol estratégico da escola, ou seja, qual a situação atual da escola em relação a cada requisito crítico.

LEGENDA:

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

Critérios de Eficácia	Requisitos/Fatores Críticos de Eficácia	Características	Escala				
			1	2	3	4	5
Ensino e Aprendizagem							
Gestão de Processos							
Infra-estrutura							
Resultados							
Opcional							

5.2. Análise Estratégica – SWOT

Para construir a sua análise SWOT, a escola deve analisar seu ambiente interno (forças e fraquezas), seu ambiente externo (oportunidades e ameaças) e as características com status vermelho da análise dos critérios de eficácia escolar.

A Escola deve priorizar os 5 aspectos mais críticos da discussão do grupo, nos quais deve concentrar seus esforços.

Ambiente Interno

- **Forças:** 5 ações importantes para a escola e que ela realiza bem.
- **Fraquezas:** 5 ações importantes para a escola, mas que ela não está realizando.

Ambiente Externo

- **Oportunidades:** 5 situações externas à escola (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) que, se conhecidas a tempo, podem ser melhor aproveitadas pela mesma.
- **Ameaças:** 5 situações externas à escola (de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal) que, se conhecidas a tempo, podem ter o seu impacto minimizado.

Para construir a SWOT da escola, várias fontes devem ser utilizadas:

1. Avaliação da situação atual da escola em relação às características associadas aos requisitos críticos:
 - **Fraquezas:** características com *status* vermelho
 - **Forças:** características com *status* verde
2. Análise de resultados da escola: pedagógicos e qualidade dos serviços educacionais (padrão mínimo 5S)
 - **Fraquezas:** indicadores com resultados ruins
 - **Forças:** indicadores com bons resultados
3. Análise da situação geral da escola:
 - **Ambiente externo:** para identificar oportunidades e ameaças.
 - **Ambiente interno:** para complementar as forças e fraquezas.

Os aspectos analisados trarão significativas contribuições para a compreensão dos limites e das possibilidades da escola, voltados para a construção de estratégias a serem trabalhadas ao longo da gestão visando proporcionar o atingimento das metas estabelecidas.

Formulário 17: Análise SWOT da Escola

Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Parte III

Estratégias, Metas e Planos de Ação

6. Desenvolvimento

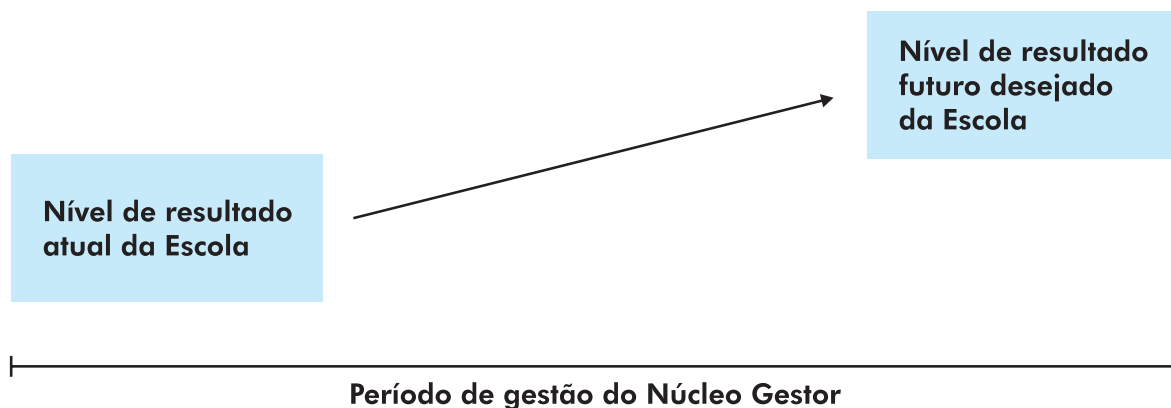
O desenvolvimento consiste no estabelecimento de metas (anuais e plurianuais por nível de ensino e metas anuais estratificadas por turno) e na elaboração de planos e estratégias para o alcance das metas. O estabelecimento das metas deve ser baseado na análise de resultados (onde a escola está e onde quer chegar) e na visão de futuro que ela construiu para si.

A definição de estratégias e planos deve levar em consideração a análise estratégica realizada (fatores de eficácia, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

6.1. Desafios de longo prazo – Metas Plurianuais

A análise estratégica deve orientar a escola para os desafios de longo prazo, ou seja, horizonte de planejamento maior que 1 ano. A definição das metas plurianuais deve ter o horizonte da duração da gestão do Núcleo Gestor da escola (4 anos).

Para definir as metas globais (nível de ensino), a comunidade escolar deve analisar os resultados históricos, tendo como referência o desafio definido na visão de futuro da escola, bem como, as metas definidas pela SEDUC para o Estado do Ceará.



Formulário 18: Definição das Metas Plurianuais**Metas de Aprovação e Abandono**

Ano	Nível	Meta	Aprovação	Abandono
Ano 2008	Fundamental	Meta 2008		
	Médio	Meta 2008		
	TAM	Meta 2008		
	EJA	Meta 2008		

Meta de Melhoria dos Indicadores do SPAECE

Ano	Objetivo	Disciplina	8ª série	3º ano
Ano 2008	Melhoria dos índices do SPAECE	Português		
		Matemática		

Meta de Aprovação em Exames Vestibulares, Cursos Técnicos e/ou Concursos Públicos

Ano	Objetivo	Meta	8ª série	3º ano
Ano 2008	Aprovação em exames vestibulares, curso técnico e/ou concursos públicos	Meta 2008		

Meta de Qualidade dos Serviços Educacionais

Ano	Objetivo	Meta
Ano 2008	Melhoria na qualidade dos serviços educacionais	

6.2. Definição de Metas plurianuais e anuais estratificadas

Meta é o resultado a ser atingido no futuro. É constituída de três partes: objetivo a ser atingido, valor e prazo. Deve ser estabelecida sobre os fins, nunca sobre os meios.

A escola deve definir metas desafiadoras, mas passíveis de serem alcançadas. Para isso é feita a análise diagnóstica dos dados históricos obtidos, da situação em que se encontra a escola e aonde ela quer chegar. Essas metas precisam ser compartilhadas e perseguidas pela comunidade escolar para que todos sintam-se responsáveis pelo sucesso ou não da escola.

As metas plurianuais de aprovação e abandono são definidas por nível de ensino para o período de duração da gestão do Núcleo Gestor da escola (4 anos), conforme dito anteriormente.

Na escola, as metas pedagógicas são:

- **Aumento da aprovação e redução do abandono.**
- **Melhoria dos indicadores do SPAECE.**
- **Aumento da aprovação em exames vestibulares, cursos técnicos e/ou concursos públicos.**

A meta de qualidade dos serviços educacionais deve ser referente ao atingimento do Padrão Mínimo de 5S, ou seja, a meta deve ser elaborada tomando por base o resultado do percentual atingido na avaliação interna realizada pela escola.

Quanto à meta de melhoria dos indicadores do SPAECE, a escola deve analisar os indicadores propostos pela SEDUC com todos os segmentos da comunidade escolar, estabelecendo relação com os resultados obtidos pela escola no SPAECE 2004/2006. Devem ser discutidos os descritores da Matriz de Referência do SPAECE, focalizando aspectos que podem ser aperfeiçoados no âmbito escolar e que contribuam para melhoria dos seus resultados.

Indicadores desejados pela SEDUC para o SPAECE

Ano	Português	Matemática
EF	Acima de 200	Acima de 250
EF	Acima de 275	Acima de 350
EM	Acima de 375	Acima de 400

Formulário 18.1: Definição ds Metas Anuais**Metas de Aprovação e Abandono**

Ano	Nível	Meta	Aprovação	Abandono
Ano 2007	Fundamental	Meta 2007		
	Médio	Meta 2007		
	TAM	Meta 2007		
	EJA	Meta 2007		
Ano 2008	Fundamental	Meta 2008		
	MÉDIO	Meta 2008		
	TAM	Meta 2008		
	EJA	Meta 2008		

Meta de Melhoria dos Indicadores do SPAECE

Ano	Metas estabelecidas					
	4ª série		8ª série		3º ano	
	Português	Matemática	Português	Matemática	Português	Matemática
Ano 2008						

Meta de Aprovação em Exames Vestibulares, Cursos Técnicos e/ou Concursos Públicos

Ano	Metas
Ano 2007	
Ano 2008	

Meta de Qualidade dos Serviços Educacionais

Ano	Metas
Ano 2007	
Ano 2008	

6.2.1. Elaboração de gráfico das metas

É interessante que os gráficos com a projeção das metas anuais por nível de ensino apresentem o resultado histórico dos últimos 3 anos como referência. O gráfico irá mostrar o caminho a ser percorrido pela escola durante os quatro anos de atuação do Núcleo Gestor e deve ser construído para a Área Pedagógica (Aprovação e Abandono por nível e modalidade, SPAECE, Concursos e Vestibulares) e Infra-Estrutura (Qualidade dos Serviços Educacionais).

Formulários 18.2: Gráficos de Projeção das Metas Anuais Ensino Fundamental

Ensino Médio

Tempo de Avançar do Ensino Médio (TAM)

Educação de Jovens e Adultos (EJA)

Spaece

Concursos e Vestibulares

Qualidade dos Serviços Educacionais

6.3. Definição de metas anuais estratificadas

A meta anual por nível de ensino é a meta global para o primeiro ano do período da gestão do Núcleo Gestor da Escola. A estratificação das metas ajuda a Escola na localização do problema para que as ações de melhoria dos resultados sejam tomadas de forma mais eficaz e os resultados possam ser melhor acompanhados.

A Escola deve estratificar as metas de aprovação e abandono por turno.

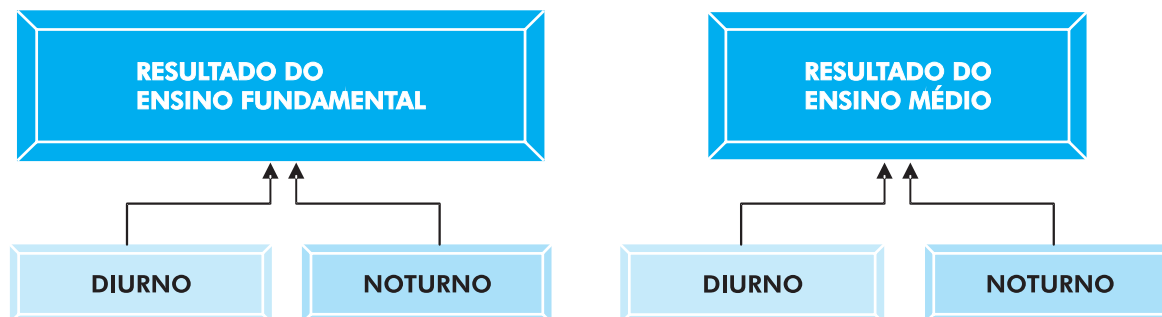
Exemplo:

- Ensino Fundamental Diurno
- Ensino Fundamental Noturno

- Ensino Médio Diurno
- Ensino Médio Noturno

Os resultados dos turnos diurno e noturno são diferentes e há especificidades em cada um deles, portanto, é interessante que a escola estratifique suas metas nos turnos e que depois as consolide para obter a meta global de cada nível.

Formulário 18.2 - Definição das Metas Estratificadas



Metas 2007 desdobradas			Aprovação	Abandono
Fundamental	Diurno	Meta 2007		
	Noturno	Meta 2007		
Médio	Diurno	Meta 2007		
	Noturno	Meta 2007		
TAM	Diurno	Meta 2007		
	Noturno	Meta 2007		
EJA	Diurno	Meta 2007		
	Noturno	Meta 2007		

Formulário 19: Definição das Estratégias

As estratégias são de natureza *qualitativa*, têm uma vida relativamente longa e devem ser suficientemente *amplas* para englobar a maneira pela qual se pretende alcançar as metas plurianuais da escola. As estratégias devem ser baseadas na análise estratégica da escola (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) e nos pontos problemáticos.

	Fatores Internos →	S	W
Fatores Externos ↓		Forças	Fraquezas
Oportunidades	O		
Ameaças	T		

Fatores Críticos Sucesso

Requisitos Priorizados

(8)

Estratégias

6.4. Elaboração dos Planos de Ação

6.4.1. Orientações para o Brainstorming

- I) Relacionar características do Formulário 15, com farol vermelho, vinculado ao problema trabalhado na sessão do Brainstorming (máximo de 5 características).
- II) Listar as causas levantadas pelos participantes na sessão do Brainstorming.
- III) Submeter à votação, conforme método trabalhado.
- IV) Após a votação que analisaram as causas geradoras de alto índice de abandono e baixo índice de aprovação na escola, serão estabelecidas contramedidas para elaboração dos Planos de Ação (ver anexo).

Formulário 20 – Ficha Resumo do Brainstorming

[illegible]

6.4.2 Elaboração dos Planos de Ação

Para atingir metas anuais estratificadas é importante planejar, ou seja, identificar caminhos para solução dos problemas. Os Planos de Ação devem ser elaborados para o último nível de estratificação das metas anuais da escola. Ex. Plano de Ação para aumento da aprovação do ensino fundamental turno diurno.

No Plano também serão incluídas as ações de médio e longo prazo necessárias para se atingir as metas plurianuais. Estas ações devem ser propostas a partir das estratégias definidas para a escola. Em geral, deve ser seguida a regra 80 - 20, ou seja, 80% das ações devem estar focadas na meta anual e 20% no horizonte de médio e longo prazo.

As ações do plano devem ser elaboradas visando à melhoria do processo ensino e aprendizagem e conseqüentemente, dos indicadores pedagógicos. Para isso, as escolas

na construção de seus planos, precisam priorizar ações que causem impacto para alcançar as metas estabelecidas.

Um plano de ação bem construído deve conter ações concretas e articuladas com o Diagnóstico e o Marco Referencial, evitando-se assim, ações de difícil execução que pouco contribuem para o bom desenvolvimento do processo educativo. As escolas precisam inserir em seus planos, ações voltadas ao seu planejamento orçamentário anual, tendo por base os valores a serem repassados pela SEDUC e demais instituições financiadoras.

Solicitações de equipamentos e materiais devem estar voltadas ao favorecimento das atividades didático-pedagógicas.



No Plano de Ação são colocadas contramedidas (ações, caminhos) que bloqueiam as principais causas do problema. Vale ressaltar que problema é a diferença entre a situação atual da escola e a meta estabelecida para o ano.

As causas principais do problema e suas contramedidas devem ser levantadas por meio do Brainstorming (Vide Anexo 1 – Formulário 20).

Para elaborar o Plano de Ação a escola deve verificar também o Marco Referencial e as características com farol vermelho associadas aos pontos problemáticos a serem trabalhados pela escola.

Formulário 21: Plano de Ação – Ensino Fundamental Diurno

Escola:

Meta Plurianual:

Estratégia:

Meta Anual Estratificada:

Área	Ação (o que)	Justifi- cativa (Por que)	Procedi- mento (Como)	Local (Onde)	Prazo (Quan- do)	Respon- sável (Quem)	Custos				
							SEDUC		PDDE		Ou- tros
							Cus- teio	Capi- tal	Cus- teio	Capi- tal	
Gestão Pedagógica											
Gestão Participativa											
Gestão de Pessoas											
Gestão de Resultados											
Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros											

Formulário 21: Plano de Ação – Ensino Fundamental Noturno

Escola:

Meta Plurianual:

Estratégia:

Meta Anual Estratificada:

Área	Ação (o que)	Justifi- cativa (Por que)	Procedi- mento (Como)	Local (Onde)	Prazo (Quan- do)	Respon- sável (Quem)	Custos				
							SEDUC		PDDE		Ou- tros
							Cus- teio	Capi- tal	Cus- teio	Capi- tal	
Gestão Pedagógica											
Gestão Participativa											
Gestão de Pessoas											
Gestão de Resultados											
Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros											

Formulário 21: Plano de Ação – Ensino Fundamental EJA

Escola:

Meta Plurianual:

Estratégia:

Meta Anual Estratificada:

Área	Ação (o que)	Justifi- cativa (Por que)	Procedi- mento (Como)	Local (Onde)	Prazo (Quan- do)	Respon- sável (Quem)	Custos				
							SEDUC		PDDE		Ou- tros
							Cus- teio	Capi- tal	Cus- teio	Capi- tal	
Gestão Pedagógica											
Gestão Participativa											
Gestão de Pessoas											
Gestão de Resultados											
Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros											

Formulário 21: Plano de Ação – Ensino Médio TAM

Escola:

Meta Plurianual:

Estratégia:

Meta Anual Estratificada:

Área	Ação (o que)	Justifi- cativa (Por que)	Procedi- mento (Como)	Local (Onde)	Prazo (Quan- do)	Respon- sável (Quem)	Custos				
							SEDUC		PDDE		Ou- tros
							Cus- teio	Capi- tal	Cus- teio	Capi- tal	
Gestão Pedagógica											
Gestão Participativa											
Gestão de Pessoas											
Gestão de Resultados											
Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros											

Formulário 21: Plano de Ação – SPAECE

Escola:

Meta Plurianual:

Estratégia:

Meta Anual Estratificada:

Área	Ação (o que)	Justifi- cativa (Por que)	Procedi- mento (Como)	Local (Onde)	Prazo (Quan- do)	Respon- sável (Quem)	Custos				
							SEDUC		PDDE		Ou- tros
							Cus- teio	Capi- tal	Cus- teio	Capi- tal	
Gestão Pedagógica											
Gestão Participativa											
Gestão de Pessoas											
Gestão de Resultados											
Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros											

Formulário 21: Plano de Ação – Concursos e Vestibulares

Escola:

Meta Plurianual:

Estratégia:

Meta Anual Estratificada:

Área	Ação (o que)	Justifi- cativa (Por que)	Procedi- mento (Como)	Local (Onde)	Prazo (Quan- do)	Respon- sável (Quem)	Custos				
							SEDUC		PDDE		Ou- tros
							Cus- teio	Capi- tal	Cus- teio	Capi- tal	
Gestão Pedagógica											
Gestão Participativa											
Gestão de Pessoas											
Gestão de Resultados											
Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros											

Formulário 21: Plano de Ação – Qualidade dos Serviços Educacionais

Escola:

Meta Plurianual:

Estratégia:

Meta Anual Estratificada:

Área	Ação (o que)	Justifi- cativa (Por que)	Procedi- mento (Como)	Local (Onde)	Prazo (Quan- do)	Respon- sável (Quem)	Custos				
							SEDUC		PDDE		Ou- tros
							Cus- teio	Capi- tal	Cus- teio	Capi- tal	
Gestão Pedagógica											
Gestão Participativa											
Gestão de Pessoas											
Gestão de Resultados											
Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros											

6.4.3 Áreas constituintes do Plano de Ação

1. Gestão Pedagógica

Foco da Análise: O processo de ensino aprendizagem

Itens a serem observados:

- Proposta curricular.
- Objetivo de cada área, disciplina de acordo com PCN's (Parâmetros Curriculares Nacionais) e RCB's (Referenciais Curriculares Básicos).
- Tempo pedagógico.
- Organização do trabalho docente (planejamento e metodologia).
- Estratégias de ensino e recursos pedagógicos.
- Sistema de avaliação de aprendizagem.
- Instrumentais utilizados pela escola para avaliação de aprendizagem.
- Taxa de aprovação, reprovação e abandono.
- Calendário – total de dias letivos, sábado de estudo, de recuperação de aulas e planejamento.
- Diários de classe, registro dos conteúdos e fechamento dos mesmos.
- Projetos pedagógicos desenvolvidos.

2. Gestão Participativa:

Foco da Análise: A Gestão Participativa e Controle Social

Itens a serem observados:

- Canais de comunicação (fluxo e sistema de comunicação).
- Parcerias com outras instituições.
- Clima escolar.
- Relação do Núcleo Gestor e demais segmentos escolares.
- Envolvimento dos Organismos Colegiados na tomada de decisões e ações.
- Estratégias de atuação dos Organismos Colegiados na gestão escolar.

3. Gestão de Pessoas

Foco da Análise: O cumprimento das ações administrativas.

Itens a serem observados:

- Assiduidade e pontualidade dos profissionais (instrumentos de monitoramento da frequência).

- Relações interpessoais.
- Formação continuada dos gestores, professores, funcionários e organismos colegiados.
- Compromisso da equipe escolar com as metas e ações estabelecidas.
- Normas e regulamentos escolares.
- Clima e relacionamento.
- Funções docentes.

4. Gestão de Resultados:

Foco da Análise: O processo de ensino aprendizagem e seus resultados.

Itens a serem observados:

- Resultados da aprendizagem – Resultados históricos SPAECE / SAEB.
- Grau de satisfação do usuário.
- Implementação de programas e projetos voltados para resultados.
- Estabelecimento de altos padrões de ensino.

5. Gestão de Serviços de apoio e recursos físicos e financeiros:

Foco da Análise: O exame da aplicação dos recursos públicos.

Itens a serem observados:

- Gestão financeira.
- Aplicação e prestação de contas dos recursos financeiros.
- Fluxo de atendimento.
- Implementação dos Programas pelo Estado, União e outros.
- Uso e conservação do patrimônio escolar, equipamentos, tombamento.
- Merenda escolar, cardápio e adequação do armazenamento da merenda.
- Transparência e planejamento no recebimento e aplicação dos recursos.
- Organização do ambiente físico-escolar.

Nota Explicativa I

A organização do ambiente físico escolar, bem como, as condições para o desenvolvimento das atividades de ensino-aprendizagem têm sua relevância na melhoria da aprendizagem dos alunos, assim como, na satisfação dos professores, funcionários, pais e comunidade, quando este ambiente se torna agradável, limpo, organizado, arborizado, entre outros.

Para isso, faz-se necessário que a gestão da escola e comunidade priorize os espaços que impactam positivamente nas ações pedagógicas e com o recurso da manutenção faça suas adaptações de acordo com a sua demanda.

No caso de projetos mais ousados como grandes reformas, ampliações e / ou construções, citar os espaços que necessitam de reforma ou construção, justificar o porquê, dizer o impacto do benefício na aprendizagem do aluno, qual a fonte de financiamento, o período para execução. Vale ressaltar que demandas como essa só tem sentido se forem exequíveis em curto espaço de tempo.

Na aquisição de equipamentos, mobiliários e serviços, a escola deve citar quais e porque necessita e qual o impacto desses na aprendizagem do aluno e melhoria no trabalho do professor, qual o custo, como será obtido e qual a fonte de recurso. Vale ressaltar que a Unidade Escolar deverá ter cuidado com a qualidade do produto ou serviço a ser adquirido. Caso não disponha de conhecimento técnico e especificações, deve recorrer ao setor de compras da SEDUC/COAF/COGED.

Nota Explicativa II

1. A redação das Metas Pedagógicas e Qualidade dos Serviços Educacionais devem contemplar:

Objetivo: Redução dos índices de abandono e elevação dos percentuais de aprovação

Prazo: Plurianuais: até dezembro de 2008. Anuais: até dezembro de 2007

Valor: Plurianuais: conforme descrito no Formulário 18 – por nível

Anuais: conforme descrito no Formulário 18.2 – por turno

2. As metas devem ser exequíveis, sempre levando em consideração a disponibilidade humana e material da Escola.
3. Os verbos utilizados para elaborar metas devem vir no tempo INFINITIVO.
4. As ações referentes aos Organismos Colegiados, aos Projetos Pedagógicos, à Análise SWOT, ao Material de Escrituração e à Escola/Comunidade, serão distribuídas entre os planos, pois são ações que contemplam toda a Unidade Escolar e conseqüentemente não gera sobrecarga.
5. Na coluna **Responsável** deve ser descrito o nome de uma única pessoa e não o cargo, não significando dizer, que aquela pessoa será responsável sozinha pela execução da ação, mas a que responderá sobre o andamento da ação.
6. Na coluna **Prazo** especificar o período da execução da ação.
7. Na coluna **Local** especificar o local onde deverá acontecer a ação.
8. Na coluna **Justificativa** a escola deverá explicitar o porquê, a razão de ser da ação.
9. Na coluna **Procedimento** explicar como fazer acontecer a ação.
10. Na coluna **Custo** a escola fará o planejamento estratégico para a utilização dos recursos oriundos das fontes: SEDUC, PDDE, Recursos Próprios (rendas advindas de outdoor e outros).
11. Quanto a elaboração do plano de ação da Qualidade dos Serviços Educacionais, a unidade escolar deve considerar os encaminhamentos dados as evidências com pontuação **ZERO** do **Formulário 14 – Diagnóstico da Qualidade dos Serviços Educacionais – 5S**

7. Painel de Gestão à Vista

O Painel de Gestão à Vista da Escola é formado por um conjunto de dados que permite à comunidade escolar acompanhar e analisar os resultados da escola. O painel deve ser colocado em local de fácil acesso para que todos possam contribuir para a execução das ações, evitando assim, a ineficácia de um planejamento guardado na gaveta.

Deve apresentar a Gestão Integrada da Escola contendo as principais informações:

- Marco Referencial da Escola: Dados gerais da Escola e Quadro síntese por marco.
- Resultados e metas da Escola: Taxas de Aprovação, Reprovação e Abandono, Metas estabelecidas e Gráficos de acompanhamento dos resultados.
- Estratégias e planos de ação para atingir as metas.

Coloque abaixo a foto do Painel de Gestão à Vista construído na sua escola.

Anexo 1

Orientação para Seções de *Brainstorming*

1. Introdução

Brainstorming ou “tempestade de idéias”, como é popularmente conhecida, é uma dinâmica de grupo em que as pessoas, de forma organizada e cooperativa, com oportunidades iguais, podem dar opiniões sobre determinado problema, encontrando as causas e sugerindo soluções.

Esta dinâmica cria um ambiente propício para a manifestação de pontos de vista diferentes das pessoas sobre as causas do problema e soluções. “Muitas cabeças pensam melhor do que uma só”.

Apresenta-se, abaixo, um quadro contendo orientações comportamentais para um *Brainstorming* eficaz.

INTEGRAÇÃO DA EQUIPE

- Comportamentos para o *Brainstorming* eficaz
- Ter a mente aberta
- Suspende pré-julgamentos
- Deixar fluir o pensamento
- Apresentar grande número de idéias
- Respeitar as opiniões das outras pessoa
- Não ter receio de dar idéias
- Evitar comentários negativistas

Este documento orienta, de maneira bastante objetiva, os passos a serem seguidos na preparação e realização do *Brainstorming* na sua escola:

- 1. Formação de um grupo de representantes da comunidade escolar.**
- 2. Explicação do problema.**
- 3. Determinação das causas levantadas pelos participantes.**
- 4. Inserção das causas que foram extraídas das características com farol vermelho nas causas levantadas pelos participantes.**

Atenção: cuidado para não haver duplicidade de causas. Se a causa extraída das características com farol vermelho já tiver sido levantada pelos participantes do *Brainstorming*, não há necessidade dela se repetir, pois prejudicará a priorização das causas.

5. Priorização das causas.

6. Elaboração do Plano de Ação.

Atenção: ao elaborar o plano de ação, não esquecer de inserir as estratégias retiradas da análise SWOT. Para elaborar o plano de ação integrado da escola, deve ser seguida a regra 80 - 20, ou seja, 80% das ações devem estar focadas na meta anual (ações sugeridas no *Brainstorming*) e 20% no horizonte de médio e longo prazo (estratégias extraídas da análise SWOT).

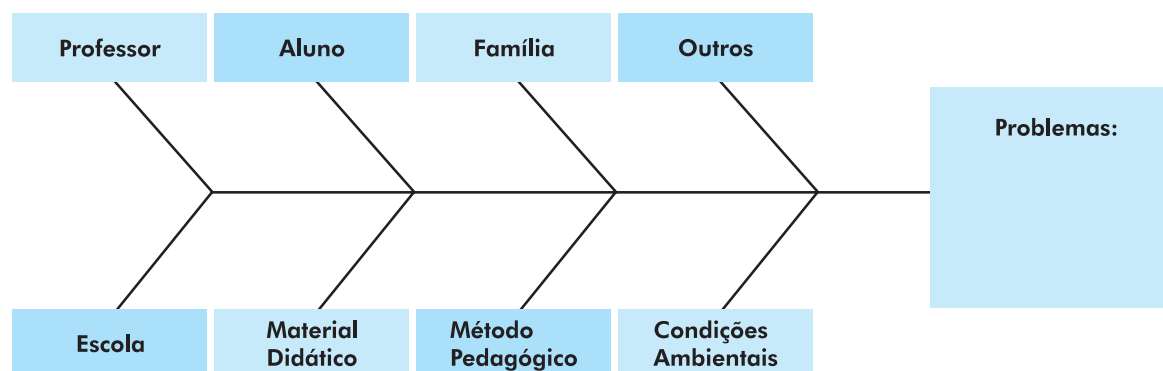
7. Gerenciamento das ações previstas no Plano

2. Explicação do Problema

Um problema é um resultado indesejável de um trabalho, ou a diferença entre um resultado alcançado e a meta proposta. O líder do grupo deverá conduzir a seção de *Brainstorming*, apresentando aos participantes as metas estabelecidas e a situação atual.

3. Determinação das Causas

O Líder do *Brainstorming* deve desenhar o Diagrama de Causa e Efeito (ou “Espinha de Peixe”) em um quadro, da seguinte forma:



A figura acima serve para orientar o pensamento dos participantes quanto às possíveis causas dos problemas. Em seguida, devem ser distribuídos, para cada pessoa, 4 papéis nas dimensões 10cm x 5cm. Cada membro da seção deve refletir sobre as causas dos problemas apontados e escrever **uma causa em cada papel**. A redação deve ser clara e sucinta. Esta técnica permite que as pessoas se manifestem de forma independente.

Observação: é importante que, neste momento, cada participante aponte **somente causas** para o problema, e não as soluções ou os “culpados”.

Quando todos terminarem de escrever as causas nos papéis, o Líder deve ler, em voz alta, a primeira causa da primeira pessoa localizada à sua direita e perguntar, aos outros participantes, quem apontou a mesma causa, ainda que utilizando outras pala-

vas. O Líder deverá, então, recolher todos os papéis com estas causas e anexá-los ao Diagrama de Causa e Efeito (Espinha de Peixe) no local mais adequado. O Líder, em seguida, toma a segunda causa do primeiro participante, faz sua leitura, coleta os papéis similares dos outros participantes e anexa à Espinha de Peixe. Quando todas as causas apontadas pelo primeiro membro forem lidas, o Líder deverá passar para a segunda pessoa, seguindo sempre o sentido anti-horário, até que se esgotem todas as causas apontadas pelos participantes da seção.

Ao esgotar todas as causas apontadas pelos participantes, o Líder deverá ler as causas extraídas das características com farol vermelho dos Critérios de Eficácia Escolar e verificar se ela coincide com alguma causa levantada anteriormente por algum participante. Caso a causa ainda não tenha sido levantada, a mesma deverá ser inserida no Diagrama de Causa e Efeito, o líder deverá repetir esse ato, até que se esgote as causas extraídas das características vermelhas dos fatores de eficácia.

Atenção: o líder deve pedir ao participante que detalhe aquilo que escreveu, caso sua idéia não esteja muito clara, para evitar interpretações errôneas. Ao final desta etapa, todas as causas levantadas devem ser escritas em um quadro.

4. Priorização das Causas

Nesta etapa, os participantes devem votar nas causas apontadas pelo grupo e extraídas das características com farol vermelho, atribuindo maior peso às principais e menor peso às menos importantes.

Considere uma situação em que foram apontadas, ao todo, 20 causas. Cada participante deve receber 20 fichas de votação, dispostas da seguinte forma.

A distribuição de menos fichas de valor mais elevado (10 pontos) força os membros da seção a hierarquizar as causas, pois, segundo o Princípio de Pareto, “poucas são as causas fundamentais e muitas as triviais”.

Valor da Ficha	Significado	Quantidade de Fichas	Percentual das Causas Levantadas
10 pontos	Causa muito importante	4	20%
5 pontos	Causa de importância média	6	30%
3 pontos	Causa pouco importante	10	50%

Observação: quando o número total de causas apontadas pelo grupo for diferente de 20, deve ser mantida a mesma proporção usada no exemplo, ou seja, devem ser distribuídas poucas fichas de 10 pontos, algumas de 5 pontos e um número maior de fichas de 3 pontos, sendo o número total de fichas por participante igual ao número total de causas.

De posse das fichas, cada membro do grupo deverá relacionar uma ficha a cada causa. O Líder lê a primeira causa, recolhe os votos das pessoas (cada pessoa dá uma ficha) e soma os pontos relativos àquela causa. Deverão ser realizadas votações sucessivas, até completar o número total de causas. Neste ponto, todas as fichas terão sido utilizadas pelos participantes. O Líder, em consenso com o grupo, escolhe de 3 a 5 causas que atingiram maior pontuação, descartando as demais.

5. Elaboração de um Plano de Ação (Contramedidas para Atacar as Causas do Problema)

Ao serem priorizadas as causas mais importantes, o Líder deverá realizar um novo *Brainstorming*, para que o grupo possa sugerir ações para atacar estas causas.

Cada participante deverá receber tantos papéis quantas forem as causas prioritárias. Em cada papel deve ser escrita uma ação (contramedida) para cada causa. É necessário que se proceda à discussão das ações apontadas pelo grupo, buscando dar preferência às contramedidas mais baratas, simples, fáceis e rápidas de serem implementadas, considerando que as metas deverão ser atingidas até dezembro de 2006.

Condensadas estas ações, elas devem ser redigidas em um Plano de Ação que, além das contramedidas, deve conter também as seguintes informações: quem (responsável), quando (prazo), onde (local), por que (justificativa) e como (procedimento). Inserir nesse mesmo plano, as estratégias extraídas da análise SWOT, não se esquecendo da regra 80 - 20 citada anteriormente.

Veja o exemplo abaixo:

Meta: aumentar para x% a taxa de aprovação e reduzir para y% a taxa de abandono

Ação (O que)	Responsável (Quem)	Prazo (Quando)	Local (Onde)	Justificativa (Por que)	Procedimento (Como)
Descrição da ação a ser realizada	Nome da pessoa que está coordenando a ação	Data limite para a implementação da ação	Descrição do local onde a ação será executada	Descrição da finalidade da ação	Detalhamento de "como" a ação será executada
Ministrar aulas mais atrativas	Celina (Supervisora)	Diariamente	Na escola e em locais alternativos	Para motivar os alunos	Usando linguagens diversificadas, utilizando ambientes alternativos, diversificando e enriquecendo o material didático

6. Gerenciamento das Ações Previstas no Plano

Após a elaboração do Plano de Ação, é imprescindível que a Direção da Escola supervisione, atentamente, a execução de todas as ações, cobrando do responsável a realização das atividades da forma como foram planejadas e dentro do prazo determinado.

Anexo 2

Matriz da Análise de Robustez

Esta ferramenta serve para avaliar o grau de impacto das ações do Plano de Ação em relação às metas.

Objetivos:

- **Fazer com que a escola foque seus esforços e recursos nas metas.**
- **Evitar que a escola trabalhe com um plano extenso, mas com ações pouco impactantes para o atingimento das metas, gerando frustração no levantamento dos resultados.**

O quadro abaixo orienta como fazer a análise do Plano de Ação de sua escola:

Impacto sobre a meta

Meta \ Ações	Aprovação	Abandono	Grau de impacto			Total
	80%	10%	1	3	5	
Realizar aulas mais atrativas	X	X			5	10
Realizar reuniões mensais com os pais	X	X		X		6
Controlar a frequência do aluno		X		X		3
Realizar projeto pedagógico	X				5	5

Memória de cálculo

Impacto sobre a meta (2) x Grau de impacto (5) = 10

Impacto sobre a meta (2) x Grau de impacto (3) = 6

Impacto sobre a meta (1) x Grau de impacto (3) = 3

Impacto sobre a meta (1) x Grau de impacto (5) = 5

Memória de cálculo	Responsável	Prazo	Local	Justificativa	Procedimento
Realizar aulas mais atrativas					
Realizar reuniões mensais com pais					
Realizar projeto pedagógico					

Contatos GIDE/SEDUC

E-mail: gide@seduc.ce.gov.br

Telefone: 3101.3975

Técnicas	e-mail
Marisa Botão de Aquino (Supervisora)	marisaba@seduc.ce.gov.br
Antonia Mariuza Alves Lessa Francisca Joyce Guerreiro Jorge Marques CREDE 02 e MACRO E	mariuza@seduc.ce.gov.br joycegj@seduc.ce.gov.br
Benedita Carvalho Mota de Andrade Maria Helena de Almeida Oliveira CREDE 06 e 3ª Região – CREDEFOR	benedita@seduc.ce.gov.br helenaa@seduc.ce.gov.br
Germana Pacelli Bessa Imelde Bezerra Toledo CREDE 06 e 6ª Região – CREDEFOR	germanapbb@seduc.ce.gov.br imelde@seduc.ce.gov.br
Maria Idismar Melo Almeida Mª das Graças Duarte Menezes de Castro CREDEs 01, 09 e 2ª Região – CREDEFOR	idismar@seduc.ce.gov.br gracamenezes@seduc.ce.gov.br
Régia Maria Carvalho Xavier Antônio Elder Monteiro de Sales MACRO C e 1ª Região – CREDEFOR	regiamcx@seduc.ce.gov.br helderms@seduc.ce.gov.br
Vilce Maria Cadore Mª Izete Lima Maia MACRO D e 4ª Região – CREDEFOR	vilce@seduc.ce.gov.br izetelm@seduc.ce.gov.br
Walérya Maria da Silva Maria Ana Amarante Azevedo MACRO F e 5ª Região – CREDEFOR	waleria@seduc.ce.gov.br marana@seduc.ce.gov.br

“Tudo que é feito pela mão do homem, pode e deve ser melhorado”

Referências Bibliográficas

- ARAÚJO, Luiz Antônio de Oliveira. *Projeto Político-Pedagógico: um novo paradigma da gestão democrática escolar*. Caderno Pedagógico I. Florianópolis: UNESC / CEAD, 2002.
- BRASIL, Ministério da Educação e Cultura. *Salto para o Futuro: Construindo a Escola Cidadã, Projeto Político-Pedagógico*. Série de Estudos/Educação à distância: Brasília, 1998.
- BRASIL. *Parâmetros Curriculares Nacionais: Introdução*. Brasília: MEC/SEF, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia*. Belo Horizonte, 2002.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Gerenciamento pelas Diretrizes*. Belo Horizonte, 2004.
- CEARÁ. Secretaria da Educação Básica. *Escola do Novo Milênio: pensando o projeto político-pedagógico*. Vol. 1. Fortaleza: SEDUC, 2001.
- CEARÁ. Secretaria da Educação Básica. *Plano de Educação Básica: escola melhor, vida melhor*. Fortaleza: SEDUC, 2004.
- GADOTTI, Moacir & ROMÃO, J. E.(org.). *Autonomia da Educação: princípios e propostas*. São Paulo: Cortez, 2001.
- GANDIN, Danilo & GANDIN, Luís A. *Temas para um Projeto Político-Pedagógico*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.
- GANDIN, Danilo. *Planejamento como Prática Educativa*. São Paulo: Loyola, 1983.
- GODOY, Maria Helena Coelho de & LIMA, Paula Viviane Laudares. *GIDE – Gestão Integrada da Escola*. Belo Horizonte, 2005.
- GODOY, Maria Helena Coelho de. *Brainstorming – Como Atingir Metas*. Belo Horizonte, 1998.
- GODOY, Maria Helena Coelho de. *O Segredo do Campeão*. Belo Horizonte, 1999.
- GODOY, Maria Helena Coelho de & AMORIM, Rita de Cássia. *A Mochila e o 5S*. Belo Horizonte, 2004.
- GODOY, Maria Helena Coelho de & MATOS, Kristiane Kessler. *Trabalhando com o 5S*. Belo Horizonte, 2000.
- Guia de Implementação da Gestão para resultados – INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial). Belo Horizonte, 2001.
- Guia de Implementação nº 2 – Solução de Problemas em Grupo (SPG) – INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial). Belo Horizonte, 2004.
- MARÇAL, Juliane Corrêa & SOUSA, José Vieira de. *Progestão: Como promover a construção coletiva da escola? Módulo III*. Brasília: CONSED – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.
- Padronização na Área Educacional – INDG (Instituto de Desenvolvimento Gerencial). Belo Horizonte, 2004.
- SOBRINHO, José Amaral & XAVIER, Antônio Carlos da Ressureição. *Como Elaborar o Plano de Desenvolvimento da Escola*. Brasília, 2005.
- VIEIRA, Sofia Lerche & ALBUQUERQUE, M. G. M. *Estrutura e Funcionamento da Educação Básica*. Fortaleza: Fundação Demócrito Rocha, UECE, 2002.
- VASCONCELOS, Celso S. *Coordenação do Trabalho Pedagógico*. São Paulo: Libertad, 2002.
- VASCONCELOS, Celso S. *Planejamento: Projeto Ensino-Aprendizagem e Projeto Político Pedagógico*, 7ª ed. São Paulo: Libertad, 2000.
- VEIGA, Ilma P. A. e RESENDE, Lúcia M. G. (org). *Escola: Espaço do Projeto Político-Pedagógico*. Campinas: Papirus, 1998.

INTERESSADO: Secretaria da Educação Básica – SEDUC

EMENTA: Analisa e tece considerações a respeito do documento Gestão Integrada da Escola (GIDE), à luz do disposto na Resolução Nº 395/2005 – CEC.

RELATORA: Marta Cordeiro Fernandes Vieira

SPU Nº 05242071-0

PARECER: 0722/2005

APROVADO: 26.10.2005

I – RELATÓRIO

Temos em mãos, para análise e consideração, o Ofício Nº 71/2005-COGED/SEDUC, por meio do qual Maria Marlene Amâncio Vieira – Coordenadora de Articulação e Gestão Educacional, da Secretaria da Educação Básica do Ceará, encaminha a este Conselho de Educação o documento Gestão Integrada da Escola (GIDE).

O Ofício faz referência à Resolução Nº 395/2005-CEC, que estabelece as diretrizes para elaboração dos instrumentos de gestão da educação básica, justificando “que desde junho de 2005, as escolas da Rede Estadual de Ensino estão utilizando a Gestão Integrada da Escola (GIDE), como instrumento de gestão”. E que este é um dossiê que condensa O Projeto Político Pedagógico (PPP); o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e o Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica (PMMEB).

Anexado ao Ofício o manual utilizado para a capacitação e implementação da iniciativa que se caracteriza como “uma demanda do projeto estratégico da SEDUC”. (*ipsis litteris*)

No texto introdutório do manual, lê-se: “a partir de um estudo de interface, foram eliminadas as superposições e mantidas as grandes contribuições de cada um dos programas” utilizando-se, na GIDE, uma linguagem simples e objetiva.

A propósito do texto acima transcrito, vale louvar a medida, uma vez que os Programas que deram corpo à GIDE impunham uma forma de expressão padronizada que, de certa forma, ajoelhavam a Rede de Escolas e os Sistemas de Ensino aos pés do agente financiador – externo – que vem patrocinando a implementação dos mesmos no Estado e nos Municípios.

A GIDE representa uma importante contribuição para melhor compreensão da perspectiva pedagógica das dimensões da gestão escolar; conseqüentemente, servirá como relevante subsídio para orientar ou reforçar os projetos e propostas, com seus pressupostos políticos e filosóficos focalizados no planejamento, na ação concreta, na análise de resultados e de fatores associados/variáveis interferentes nas oscilações de avanços ou retrocessos da qualidade do ensino ofertado e desenvolvido.

A GIDE perpassa três estágios principais: (A) – o de Planejamento, desdobrado em marcos: Situacional, Doutrinal e Operativo; Diagnóstico, compreendendo a Análise de Resultados Antecedentes e Análise Estratégica; e o de Desenvolvimento, constando Metas Globais Plurianuais, Metas Anuais Estratificadas, Estratégias e Negociação – tida como repartição de respon-

sabilidades, Definição das Estratégias de Atuação e Elaboração dos Planos de Ação; (B) – o de Acompanhamento, estágio em que são estabelecidos o calendário, a periodicidade, os termos da avaliação do desenvolvimento da GIDE e os responsáveis por esta iniciativa – Os CREDEs. Neste processo de avaliação, o foco incide sobre a análise de Gráficos de Resultados por Turma / Disciplina / SADRE. Este último termo refere-se a um *software* desenvolvido na tecnologia WEB cujo objetivo é agrupar as informações relativas à gestão escolar, desde a SEDUC, passando pelo CREDE, pela escola, etapas, turmas e turnos, chegando até o aluno; (C) – Estágio denominado de Observações onde são apresentados, no manual, a complementação das orientações e os instrumentos básicos que deverão ser utilizados.

A análise da GIDE transporta o leitor ao advento da ECO-90, quando os países, em assembléia global, pactuaram os princípios fundantes da Agenda 21 Global da qual demandaram as Agendas Nacionais e Locais.

É notória na GIDE, assim como já o era na terminologia utilizada em todos os programas desenvolvidos pelos agentes financiadores externos, a forte presença dos procedimentos acordados na Agenda Global 21.

As diretrizes emanadas de tal Agenda apontam para a construção da democracia ativa e da cidadania participativa nos países engajados. Os conceitos-chave são: 1) Parceria e Cooperação – alianças, repartição de responsabilidades; 2) Educação e Desenvolvimento Individual – os indivíduos só se tornam pessoas quando passam a perceber os outros e os problemas comuns ao grupamento que compõem e ao grupo maior da coletividade humana; 3) Equidade e fortalecimento dos grupos sociais, politicamente vulneráveis; 4) Planejamento – o desenvolvimento sustentável só será alcançado mediante estratégias de planejamento integrado que estabeleça prioridades e metas realistas; 5) Desenvolvimento da capacidade institucional – A Agenda 21 ressalta a importância de fortalecer os mecanismos institucionais por meio de formação/capacitação de pessoas para o gerenciamento – em todas as esferas e níveis – das mudanças e das muitas atividades decorrentes. Aí, entra, inclusive, a dimensão subjetiva da gestão, a dimensão do olhar inclusivo/acolhedor dos gestores, voltado para o 3º princípio da Agenda; 6) Informação – A Agenda 21 chama a atenção para a necessidade de se organizar e socializar bancos de dados para subsidiar as decisões, o cálculo e o monitoramento dos impactos das atividades humanas no meio ambiente – a ecocidadania. Como o homem é o epicentro do meio ambiente, as relações inter e intrapessoais estão incluídas na análise dos impactos.

A reunião de dados dispersos e setorialmente produzidos é fundamental para possibilitar a avaliação das informações que desenham os processos e as etapas de desenvolvimento das instituições e das Nações.

Portanto, a Agenda 21 foi pensada como um poderoso instrumento estratégico por intermédio do qual deverá ser construída a ponte entre o modelo de desenvolvimento vigente e o desejado.

Termos utilizados na GIDE tais como: alinhamento de pessoas; gestão focada em resultados; *catch ball* e outros, foram internalizados nos Planos Plurianuais e nas Políticas Públicas, a partir do movimento ECO – 90.

II – FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

A GIDE não contraria o estabelecido na Resolução N° 395/2005, deste Conselho, no que diz respeito aos instrumentos de gestão que a compõem. Ela, porém, não contém o Regimento Escolar que é exigido naquela norma legal e que, na visão deste Colegiado é essencial à organização escolar já que explicita, entre outras tratativas, os recursos didáticos que utiliza objetivando a regularização da vida escolar do aluno e o estímulo aos avanços cognitivos no que diz respeito à didática e à pedagogia do ato letivo, princípios que permeiam do Artigo 22 ao 25 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

Por outro lado, a proposta de mapa curricular, apresentada para os ensinos fundamental e médio, desobedece à Lei N° 9394/1996 – LDBEN, no art. 26 e parágrafos, uma vez que a Língua Estrangeira é tratada como parte integrante da Base Nacional Comum e o Ensino Religioso como Parte Diversificada. Esta é uma inversão injustificável e elaborada ao arrepio do texto legal.

O mesmo erro se repete no mapa curricular do ensino médio com a inclusão da disciplina Artes na Parte Diversificada.

III – VOTO DA RELATORA

O voto é favorável à inclusão da Gestão Integrada da Escola (GIDE), nos processos de regulamentação dos estabelecimentos de ensino e de seus cursos, junto a este Conselho de Educação, em substituição aos Planos de Desenvolvimento da Escola, Projetos Pedagógicos e Planos de Ação, sem que seja dispensada a apresentação do Regimento Escolar seguido da Ata de Aprovação e a alteração necessária do mapa curricular dos ensinos fundamental e médio.

É o parecer,

IV – CONCLUSÃO DA CÂMARA

Processo aprovado pela Câmara de Educação Básica do Conselho de Educação do Ceará.

Sala das Sessões da Câmara de Educação Básica do Conselho de Educação do Ceará, em Fortaleza, aos 26 de outubro de 2005.

MARTA CORDEIRO FERNANDES VIEIRA

Relatora

JOSÉ REINALDO TEIXEIRA

Presidente da Câmara

GUARACIARA BARROS LEAL

Presidente do CEC

TERMO DE COMPROMISSO QUE ENTRE SI CELEBRAM O FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO-FNDE A SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ, PARA O FIM QUE NELE SE DECLARA.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação – MEC, criado pela Lei N° 5.537, de 21 de novembro de 1968, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei N° 872, de 15 de setembro de 1969, inscrita no CNPJ/MF sob o N° 00.378.257/0001-81, Unidade Gestora: 153.173, Gestão: 15.253, com sede em Brasília/DF, no SBS, Quadra 02, Bloco “F”, doravante denominado FNDE, neste ato representado pelo seu Presidente o Sr. **DANIEL SILVA BALABAN**, nomeado por meio de Portaria N.º 217, da Casa Civil da Presidência da República, publicado no D.O.U. de 30/03/2006, brasileiro, casado, economista, portador da Carteira de identidade n.º 10.791.973 SSP/SP, CPF n.º 408.416.934-04, e o Governo do Estado do Ceará, por intermédio da SECRETARIA DA EDUCAÇÃO, com sede em Fortaleza - CE, na Av. Gen. Afonso Albuquerque, s/n - Bairro Cambé - CEP: 60.839-900, inscrita no CNPJ sob o N° 07.954.514/0001-25, doravante denominada SEDUC, neste ato representada pelo Senhor Secretário da Educação **LUIS EDUARDO DE MENEZES LIMA**, portador da Cédula de Identidade N° 132 7308 e do CPF N° 213.555.843-53, residente e domiciliado à Rua Catão Mamede, 218 – Bairro Aldeota – CEP 60.140-110, celebram o presente Termo de Compromisso, que se regerá de acordo com as seguintes Cláusulas e Condições:

CLAUSULA PRIMEIRA - DO OBJETO

O presente Termo tem por objeto a junção de esforços no sentido de garantir a implementação do modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE) nos municípios cearenses que vierem aderir às ações do Programa FUNDESCOLA, PDE e SME a partir da celebração deste instrumento.

CLÁUSULA SEGUNDA - DAS OBRIGAÇÕES:

São obrigações:

I - DA SEDUC

Para execução do projeto, a SEDUC arcará com as seguintes atribuições:

- a) Qualificar no modelo Gestão Integrada da Escola (GIDE) os Técnicos da Secretaria Municipal de Educação (SME) e os Gestores das escolas estaduais e municipais atendidas com as ações do FUNDESCOLA
- b) Acompanhar mensalmente a implementação do modelo GIDE nas escolas de cada município
- c) Produzir e distribuir o material necessário à implementação da GIDE

- d) Avaliar, de acordo com os critérios da GIDE, os resultados apresentados pelos municípios
- e) Apresentar, ao FNDE, ao final de cada período letivo os resultados gerenciais obtidos das escolas pelas SMEs e SEDUC
- f) Fornecer material de consumo e apoio logístico necessário ao desenvolvimento das ações de acompanhamento

II – DO FNDE

Compete ao FNDE:

- a) Garantir o processo de avaliação externa do modelo Gestão Integrada da Escola– GIDE, por meio da Secretaria de Educação Básica-SEB/ MEC
- b) Implementar as ações do FUNDESCOLA nos municípios e Estado do Ceará, que adotarem o modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE) desenvolvido pela Secretaria de Estado da Educação e obedecendo às diretrizes e normas de execução do Programa FUNDESCOLA
- c) Acompanhar e monitorar a execução das ações do Fundescola nos municípios e Estado do Ceará, a partir do modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE)
- d) Exercer a função fiscalizadora nos termos da legislação pertinente, em especial o disposto na IN 01/1997 –STN

CLÁUSULA TERCEIRA - DA VIGÊNCIA

O presente termo terá vigência desde a data de sua assinatura até 31/12/2007, podendo ser prorrogado, mediante Termo Aditivo, ficando estabelecido que todas as obrigações do FNDE cessarão na data do término do Acordo de Empréstimo 7122-BR, em conformidade com seus termos.

CLÁUSULA QUARTA – DA ALTERAÇÃO OU RECISÃO

Este termo poderá ser alterado ou rescindido por mútuo consentimento dos partícipes, e rescindido unilateralmente pelo inadimplemento de qualquer de suas cláusulas ou condições, em virtude da norma legal ou administrativa, que o torne formal ou materialmente inexecutável, ressalvado o cumprimento das obrigações assumidas pelos partícipes em decorrência deste, observado o disposto no artigo 36 e seguintes da IN 01/1997 – STN.

CLÁUSULA QUINTA - DA PUBLICAÇÃO

O presente termo será publicado, em extrato, no Diário Oficial da União, a expensas do FNDE.

CLÁUSULA SEXTA - DAS NOTIFICAÇÕES

Quaisquer notificações ou petições entre os partícipes, serão feitas por escrito e apresentadas no endereço abaixo.

FNDE/DIRETORIA DE PROGRAMAS ESPECIAIS - Via N1 Leste, Pavilhão das Metas, Brasília / DF – CEP: 70.150-900.

ESTADO – Av. Gen. Afonso Albuquerque, s/n - Bairro Cambé - CEP: 60.839-900

CLÁUSULA SÉTIMA - DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

O presente compromisso é firmado pelas partes, que concordam expressamente com os termos aqui ajustados, vinculando-se em face dos direitos e obrigações dele decorrentes, bem como, eventualmente, seus sucessores, a qualquer título.

CLÁUSULA OITAVA – DO FORO

O Foro para dirimir quaisquer dúvidas na execução deste termo é o da Justiça Federal, Sessão Judiciária de Brasília, Distrito Federal.

E, por estarem de pleno acordo, firmam o presente Termo de Compromisso em 02 (duas) vias de igual teor e forma, perante as duas testemunhas abaixo qualificadas.

Brasília, 07 de julho de 2006

Daniel Silva Balaban
PRESIDENTE DO FNDE

Luís Eduardo de Meneses Lima
SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO BÁSICA

Ficha Técnica

Autoras:

Maria Marlene Amâncio Vieira é licenciada em História, especialista em Administração em Direção Escolar. É coordenadora de Articulação e Gestão Educacional na SEDUC.

Marisa Botão de Aquino é licenciada em Pedagogia, especialista em Planejamento Educacional e mestranda em Planejamento e Políticas Públicas. É supervisora da Gestão Integrada da Escola na SEDUC.

Colaboradoras:

Antônia Mariuza Alves Lessa: Técnica GIDE/SEDUC

Antônio Elder Monteiro de Sales: Técnico GIDE/SEDUC

Benedita Carvalho Mota de Andrade: Técnica GIDE/SEDUC

Francisca Joyce Guerreiro Jorge Marques – Técnica GIDE/SEDUC

Germana Pacelli Bessa Braz: Técnica GIDE/SEDUC

Ilcimar Gomes Vieira – Técnica GIDE/SEDUC

Imelde Bezerra Toledo: Técnica GIDE/SEDUC

Maria Ana Amarante Azevedo – Técnica GIDE/SEDUC

Maria das Graças Duarte Menezes de Castro: Técnica GIDE/SEDUC

Maria Helena de Almeida Oliveira – Técnica GIDE/SEDUC

Maria Izete Lima Maia – Técnica GIDE/SEDUC

Régia Maria Carvalho Xavier: Técnica GIDE/SEDUC

Vilce Maria Cadore: Técnica GIDE/SEDUC

Walérya Maria Silva: Técnica GIDE/SEDUC

Este livro foi composto na fonte Futura Hv Bt 10, 16; 19; Arial, corpo 10 e Palatino, corpo 10; 11,5; 13.
O miolo foi impresso em papel off set 75g/m² e a capa em cartão supremo 250g/m².
Editoração Eletrônica, impressão e acabamento nas Edições Bagaço em 2006