



Diretrizes Organizacionais da Gestão Escolar:

Rotinas Internas



Manaus/AM
2017

Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino
Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica
Departamento de Gestão Escolar

Diretrizes Organizacionais da Gestão Escolar: Rotinas Internas

Amazonas

Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino

2017

Governo do Estado do Amazonas
Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino
Secretaria Executiva Adjunta Pedagógica
Departamento de Gestão Escolar

Este livro foi elaborado pela Comissão Permanente de Pesquisas e Estudos Educacionais (CEPED), pertencente ao Departamento de Gestão Escolar (DEGESC/SEDUC-AM).

AMAZONAS, Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Amazonas. Departamento de Gestão Escolar. Comissão Permanente de Estudos e Pesquisas Educacionais. Diretrizes Organizacionais da Gestão Escolar: Rotinas Internas. SEDUC/DEGESC/CEPED – Manaus/AM, 2017.

37 p.

ISBN: 978-85-93774-00-3

1. Gestão Escolar.
2. Rotinas Internas da Gestão Escolar.
3. Ferramentas de Gestão da Qualidade.

CDU - 93774

José Melo de Oliveira
Governador do Estado do Amazonas

Algemiro Ferreira Lima Filho
Secretário de Estado da Educação e Qualidade do Ensino

Raimundo Otaíde Ferreira Picanço Filho
Secretário Executivo de Estado de Educação

Cláudio Marins de Melo
Secretário Executivo Adjunto de Gestão

Luís Fonseca de Araújo Filho
Secretário Adjunto Pedagógico

Izabel da Costa Carvalho
Secretária Executiva Adjunta da Capital

Ana Maria Araújo de Freitas
Secretária Executiva Adjunta do Interior

Tiago Lima e Silva
Departamento de Gestão Escolar

Tiago Lima e Silva (Presidente)
Iraci Maria dos Santos Pereira Grana (Suplente)

Ellen Belmonte dos Santos

José Ricardo Oliveira Dutra

Marivan Tavares dos Santos

Comissão Permanente de Pesquisas e Estudos Educacionais (CEPED)

MANAUS/AM
2017

Indicação de Ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



Atenção:

Indica pontos de maior relevância no texto.



Saiba mais:

Oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionados ao tema estudado.



Glossário:

Indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



Dicas úteis:

Indica um detalhe específico da informação, um breve conselho, um alerta, uma informação privilegiada.



Mídias Integradas:

Indica um vídeo, reportagem, entrevista e outros sobre o tema abordado.



Apresentação.....	6
Introdução	7
Gestão Escolar	9
Estrutura Organizacional da Escola	11
Estrutura Organizacional dos CETIs e ETIs	12
Rotinas Internas da Gestão Escolar	13
Rotinas Diárias.....	15
Rotinas Semanais.....	16
Rotinas Mensais	17
Rotinas Bimestrais	18
Rotinas Anuais	19
Ferramentas de Gestão da Qualidade	20
Plano de Gestão.....	22
Agenda da Equipe Gestora	23
Check List.....	24
Análise SWOT	29
Método PDCA	30
Painel à Vista	31
Referências	34



A Secretaria de Estado da Educação e Qualidade do Ensino do Estado do Amazonas desenvolve ações com vistas a melhorar a educação. Elas são pensadas tanto para um contexto macro como micro. É neste sentido que consideramos oportuno este livro, intitulado *Diretrizes organizacionais da Gestão Escolar: Rotinas Internas*, que foi construído, com base nos domínios estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC), publicado em 2016, e em reflexões acerca da realidade do contexto escolar.

O livro percorre sendas de concepções mais práticas do que teóricas, sustentadas pelo cotidiano de profissionais envolvidos, direta e indiretamente, com a gestão escolar. Este tipo de material dispõe-se como uma ferramenta estratégica indispensável a efetivar ações coordenadas, ainda que se tenham contextos diferentes.

É um grande desafio para o gestor escolar atuar em um contexto tão diverso e com distintas realidades, entretanto, faz-se necessário desenvolver um planejamento bem elaborado e participativo, tendo como diferencial competitivo da escola os recursos humanos. Essa configuração exige mudança de concepção, da prática de gestão autoritária para a prática de gestão democrática.

Este livro contém diversas ferramentas validadas e experimentadas por diferentes setores da gestão, tanto pública como privada, e se implementadas podem impactar positivamente nas ações planejadas e organizadas para a gestão, e totalmente adaptável a cada realidade. Não se trata de limitar as ações da equipe gestora, mas uma referência para o auxílio e o fortalecimento da gestão escolar.

Secretário de Estado da Educação e Qualidade do Ensino
Algemiro Ferreira Lima Filho

Tudo o que a gente puder fazer para convocar os que vivem em torno da escola e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós, que é o de assumir esse país democraticamente, que é o de ter voz, o de ganhar voz e não apenas o de falar, não apenas o de dar bom-dia.

Paulo Freire

Este é um livro construído a várias mãos, mas com um único objetivo macro: subsidiar o exercício profissional dos gestores, na realização das rotinas internas da gestão escolar, visando à qualidade e à melhoria contínua das atividades escolares. Ele é fruto de debates e da própria experiência de profissionais da área, cuja finalidade é a consolidação de uma gestão compartilhada e participativa.

É um desafio, portanto, desenvolver esse tipo de gestão, pois se faz necessária uma mudança de concepção de gestão centralizadora, apoiada em princípios de autoritarismo, para uma gestão democrática na instituição de ensino. Segundo Lück (2009, p. 69), tal gestão “é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos”.

Em atenção a oferecer apoio aos gestores, construímos este livro, no qual contém diretrizes e orientações com base nos domínios¹ estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC), que “constituem uma referência de competências essenciais, ao exercício profissional do diretor escolar [...]”. (2016, p. 1).

Esse profissional desempenha um conjunto de atribuições, o que requer conhecimentos, habilidades e atitudes específicos para a melhoria contínua da educação. Nesse sentido, os Padrões Nacionais explicitam competências e habilidades em domínios específicos de gestão e liderança, que o gestor escolar precisa conhecer e praticar. Eles estão dispostos em cinco (5) domínios:

¹ Padrões Nacionais para Formação e Certificação de Diretores Escolares (Ministério de Educação. Secretaria de Educação Básica). Edital publicado no D.O.U de 13 de abril de 2016, seção 3, págs. 43 a 48.

Domínio 1: Administração Pública e Gestão Democrática;
Domínio 2: Planejamento Estratégico;
Domínio 3: Promoção da Qualidade do Ensino;
Domínio 4: Cultura Profissional;
Domínio 5: Relações com a Família, a Comunidade e outras Instituições da Sociedade.

Cada domínio compõe-se de diversas competências, conhecimentos e habilidades que servem de norte para o trabalho do gestor escolar, o que pode contribuir para consolidar a escola com elevados padrões de desempenho.

No que tange à estrutura, este livro divide-se em três partes: a primeira enfoca a gestão escolar numa perspectiva de descentralização, autonomia e democratização dos processos administrativos e pedagógicos. Na segunda parte, apresentam-se as rotinas diárias, semanais, mensais, bimestrais e anuais nas áreas administrativas e pedagógicas. E, na terceira parte, por fim, mostram-se exemplos de ferramentas de gestão da qualidade.

Convidamos, assim, a todos os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola a percorrerem conosco as diretrizes que compõem esta construção coletiva, quiçá possam apoiá-los nas práticas das atividades educacionais inerentes à gestão escolar.

Abril, 2017.



Conheça mais sobre os cinco domínios estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC). Acesse: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_d ocman&view=download& alias=37451-edital-seb-39-13abril-pdf&Itemid=30192

Ao longo dos anos, a organização escolar foi se modificando e o papel do gestor também. Do “diretor de escola [que] deverá ser educador qualificado” (LDB nº 4.024/61), para uma qualificação mais específica (Lei nº 5.692/71).

A partir dos anos 90, mais mudanças, não só terminológica, mas também conceitual ou mesmo paradigmática² em relação à gestão escolar, por exemplo: de “administração” para “gestão” (CARVALHO et al., 2008). Nesse sentido, o conceito de gestão extrapola o de administração, pois implica a participação da comunidade na tomada de decisão ocorrida na escola. Assim, o gestor deixa de ser fiscalizador e controlador para quem

[...] coordena, mobiliza, motiva, lidera, delega aos membros da equipe escolar, conforme suas atribuições específicas, as responsabilidades decorrentes das decisões, acompanha o desenvolvimento das ações, presta contas e submete à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente (LIBÂNEO, OLIVEIRA e TOSCHI, 2003, p. 335).

Essa perspectiva converge para a organização escolar, que privilegia a descentralização, a autonomia e a democratização dos processos administrativos. Tais princípios rompem com a centralização da gestão e vão ao encontro da democrática, enfim, a nomenclatura muda, como também as concepções teóricas.

Numa acepção mais ampla, a gestão escolar é composta pelo gestor, pedagogo (coordenação pedagógica) e secretário (secretaria da escola).



Assista ao vídeo (4min15s): O papel do Gestor I. Acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=0Wm96GwlVOU>

² Para Lück, a mudança paradigmática compreende “uma visão de mundo e óptica com que se percebe e reage em relação à realidade” (2000, p. 34), apesar de haver muitas controvérsias em relação a essa mudança.

Figura 1 – Composição da Equipe Gestora



Fonte: Os autores.

Para os Centros de Educação em Tempo Integral (CETIs) e Escolas de Tempo Integral (ETIs), a composição está organizada da seguinte forma: gestor, secretário, administrador, coordenador pedagógico e coordenadores de áreas.

Figura 2 – Composição da Equipe Gestora dos CETIs e ETIs



Fonte: Os autores.

Os profissionais, que fazem parte da equipe gestora da escola, devem primar por práticas educacionais participativas, a fim de promover o acesso e a construção do conhecimento do aluno. Conforme Barroso (2001, p. 10), a gestão escolar tem a “função executiva destinada a pôr em prática as políticas previamente definidas”, mas também se entende que elas devem estar fundamentadas na realidade institucional e no cotidiano da escola.

Isto posto, a gestão escolar relaciona-se com “o fazer” que, por sua vez, pode ser estendido à concretização das “finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social” (LÜCK, 2009, p. 23).



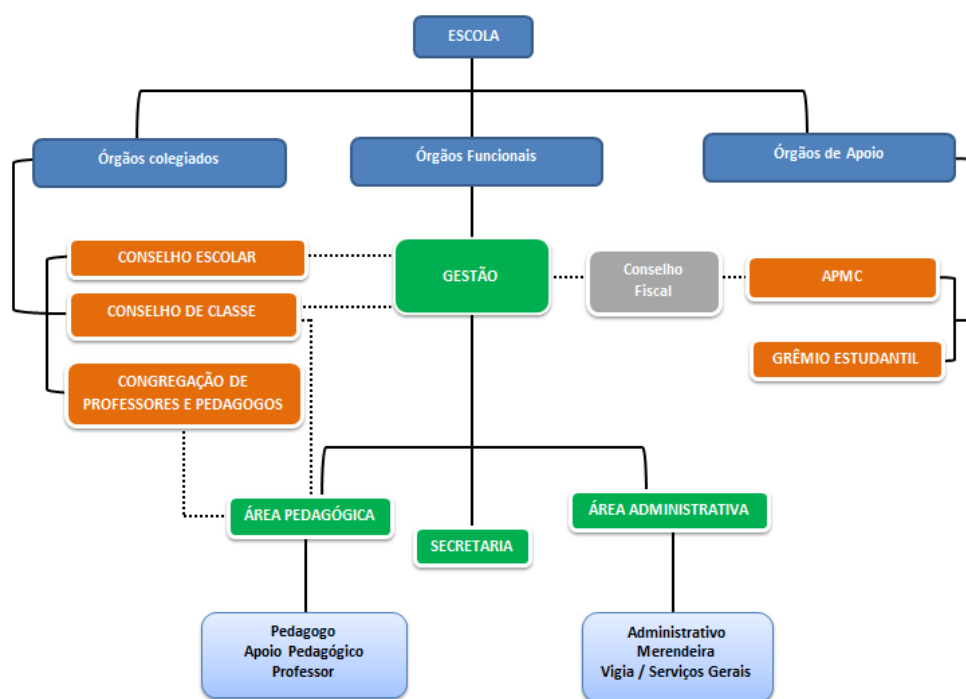
***Conselho Escolar:** órgão colegiado deliberativo, consultivo, fiscalizador e mobilizador;

***Conselho de Classe:** órgão colegiado de natureza psicopedagógica e interdisciplinar;

***Congregação de Professores e Pedagogos:** órgão colegiado de natureza técnico-pedagógica;

*** Associação de Pais, Mestres e Comunitários (APMC):** órgão de apoio que busca a integração entre a escola, a família e a comunidade, num trabalho comum; e

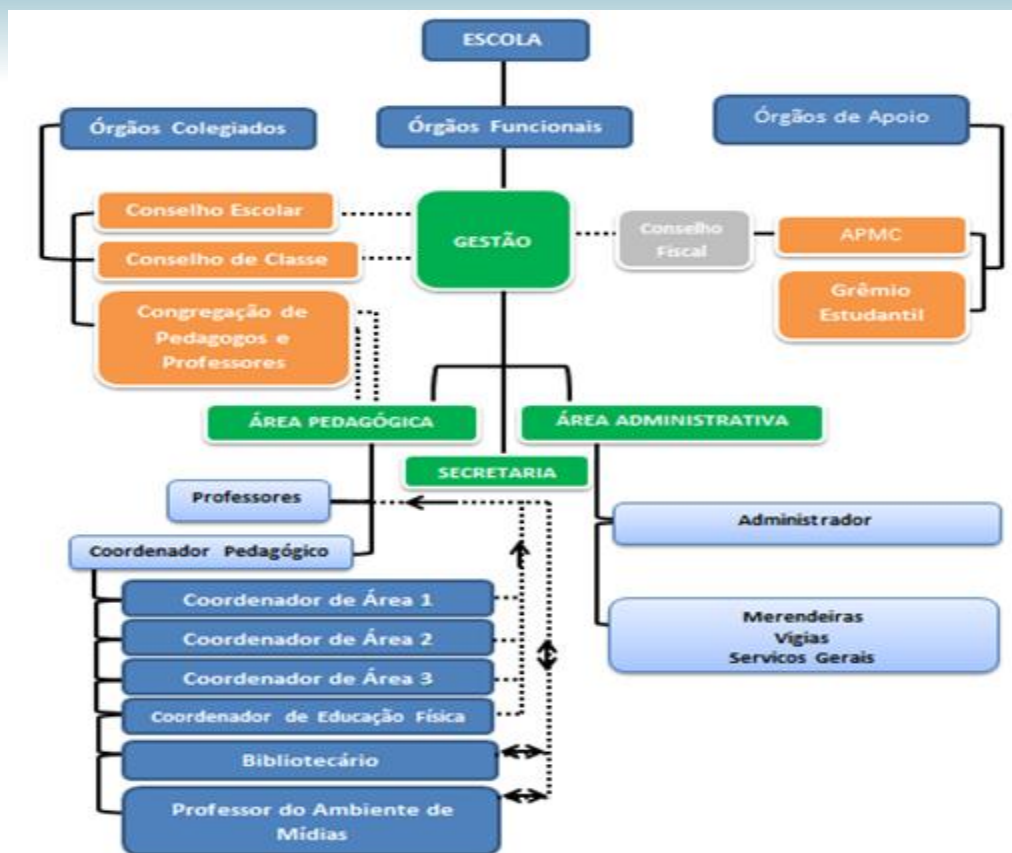
***Grêmio Estudantil:** entidade jurídica de direito privado com autonomia política não partidária, sem fins lucrativos, porém integrada à escola.



Fonte: Os autores.

Participação de cada segmento por órgão da estrutura escolar					
Órgãos \ Segmento	Órgãos Colegiados			Órgãos de Apoio	
	Conselho escolar	Cong. de Prof./ Pedag.	Conselho de classe	APMC	Grêmio estudantil
Gestor (a)	X		X	X	
Pedagogo(a)	X	X	X	X	
Professor(a)	X	X	X	X	
Administrativo e/ou Secretário(a)	X		X	X	
Aluno (a)	X		X		X
Comunitário	X			X	

Estrutura Organizacional dos CETIs e ETIs



Fonte: Os autores.



***Coordenador de Área:** profissional responsável pelo apoio aos docentes, por área de conhecimento, sem prejuízo da autonomia didática do professor.

As áreas de conhecimento são:

Área 1 - Área de Linguagens;

Área 2 - Área de Ciências Humanas; e

Área 3 - Área de Ciências da Natureza e Matemática.

***Administrador:** profissional responsável de assegurar à escola, com 20 salas ou mais, a regularidade e funcionamento da infraestrutura.

Tem horas que é caco de vidro
Meses que é feito um grito
Tem horas que eu nem duvido
Tem dias que eu acredito.
Paulo Leminski

Estabelecer uma sistematização da rotina é de grande importância para a gestão escolar, pois o gestor, em seu dia a dia, depara-se com diversos afazeres que, se não forem bem planejados e organizados, podem comprometer o direcionamento da ação gestora.

O trabalho escolar configura-se a partir de rotinas, apesar de que o termo “rotina” muitas vezes é percebido como negativo, porque é reportado a uma conduta mecânica, mas não cabe aqui retirar a sua importância, pois rotinas compreendem uma diversidade de atividades indispensáveis para melhorar o desempenho da escola.

Para tanto, é importante compreender que a rotina escolar é caracterizada pela repetição de atividades, isto é, “ciclo” de atividades (TARDIF e LESSARD, 2007), não significando que não serão renovadas, ao contrário, devem ser revistas de forma permanente e contínua. Diante disso, levanta-se a questão: o que é gerenciamento da rotina?

Para responder, apoia-se em Moura (1997, p. 30) ao afirmar que é a “ação de coordenar e executar as atividades do dia a dia em nível operacional, [...]”. Salienta-se, entretanto, que essa definição é direcionada à empresa privada, mas entende-se como oportuno para o setor público, uma vez que o trabalho escolar comporta também um conjunto de práticas cotidianas.

Tais práticas podem apoiar-se em diversas ferramentas de gestão, como: Plano de Ação, Agenda da Equipe Gestora, *Check List*, Análise SWOT, Método PDCA e Painel de Gestão à Vista, cuja utilização pode ser conjunta, o que possibilita à equipe minimizar os prováveis problemas inerentes às rotinas internas da gestão escolar.



Conheça mais sobre Rotina Escolar. Acesse: http://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/JaneCordeirodeOliveira_GT1_integral.pdf



Assista ao vídeo (6h24min): O gerenciamento da rotina na escola. Acesse: <https://www.youtube.com/watch?v=ZWswkagsiew>

As rotinas, segundo Paro (2007), podem ser divididas em dois grupos: as atividades meio e fim. A primeira refere-se ao planejamento escolar, organização, recursos materiais, físicos, financeiros e pedagógicos, não tendo uma ligação direta com o aluno, porém são as que dão condições para o ensino e a aprendizagem, e a segunda refere-se ao planejamento de ensino, avaliação do desempenho do aluno, elaboração da proposta pedagógica, formação continuada e serviço, estas estão diretamente ligadas aos processos de ensino e de aprendizagem. Ainda que tais atividades estejam em grupos distintos, ambas se articulam constantemente no desenvolvimento do trabalho escolar.

Na sequência, trata-se das rotinas diárias, semanais, mensais, bimestrais e anuais nas áreas administrativa e pedagógica, embasadas nos cinco domínios estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) e nas informações geradas, via questionários, disponibilizados por meio eletrônico ao Gestor, cujo objetivo foi identificar e descrever as atividades da rotina interna da equipe gestora para padronizar a utilização das ferramentas de gestão da qualidade nas Escolas Estaduais do Amazonas.

ÁREAS/
DOMÍNIOS

Área Administrativa

Área Pedagógica

D1

- Acompanhar a rotina de manutenção, limpeza, segurança e movimentação de pessoas no ambiente escolar;
- Gerenciar a organização e utilização dos ambientes da escola, identificando a necessidade de compras, consertos e manutenção dos bens patrimoniais;
- Acompanhar o trabalho realizado pela Secretaria Escolar (atividade a ser realizada exclusivamente pelo gestor);
- Assegurar o controle de frequência dos alunos, professores e demais servidores;
- Preencher livros e documentos pertinentes à rotina da Escola e registrar ou designar o registro de ocorrências diárias, a fim de respaldar o trabalho da Escola; e
- Assegurar o registro de entradas e saídas, quando fora do horário regular, e acompanhar o cumprimento das normas de convivência.

- Atender a alunos, pais/responsáveis, comunidade e servidores;
- Identificar e atuar preventiva e pontualmente na gestão dos conflitos internos e emergentes da comunidade; e
- Acompanhar a execução do plano de gestão, aferindo e analisando indicadores, corrigindo distorções e primando para o alcance das metas pactuadas (para esta atividade, é viável o uso da Análise SWOT e do Método PDCA).

D3

- Elaborar e cumprir a agenda do dia, de acordo com o Calendário Escolar e o divulgado por meio da Agenda Semanal da Equipe Gestora.

- Garantir o uso de práticas pedagógicas que respeitem a equidade e atendam as diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos estudantes;
- Potencializar a aprendizagem conjunta a partir da diversidade e do estímulo à compreensão das diferenças individuais, sociais e culturais;
- Recepcionar e acompanhar os horários de entrada e saída de alunos e professores;
- Visitar as salas de aula (por amostragem) e examinar os Diários de Classe (atividade a ser realizada pelo pedagogo ou apoio pedagógico);
- Acompanhar o planejamento das atividades de intervenção pedagógica para a reintegração de alunos que estavam infrequentes;
- Acompanhar o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP); e
- Acompanhar a organização e implementação de projetos escolares.

ÁREAS/
DOMÍNIOS

Área Administrativa

D1

- Atualizar os painéis informativos da escola;
- Atualizar a Agenda Semanal da Equipe Gestora;
- Providenciar o material de apoio aos professores; e
- Requerer aos pais e/ou responsáveis os documentos (certidão de nascimento, comprovante de residência, carteira de vacinação e outros) para atualizar o processo do aluno (se necessário).

Área Pedagógica

D2

- Acompanhar o representante de turma na execução de suas atribuições.

D3

- Assegurar que os Professores cumpram o planejamento pedagógico.

D4

Definir um tempo mínimo de 2 (duas) horas semanais, para que o gestor realize estudos relativos às questões educacionais (Gestão Democrática, Planejamento, Liderança, Legislação Educacional etc.)



Todos precisam se organizar para que não haja desperdício nem de materiais nem de recursos humanos nem de oportunidades de aprendizagem.



SIGEAM

Sistema Integrado de Gestão Educacional do Amazonas.



Consulte o Regimento Geral das Escolas Estaduais do Amazonas, aprovado pela Resolução nº 122/2010 – CEE/AM.

ÁREAS/ DOMÍNIOS

Área Administrativa

D1

- Acompanhar e fiscalizar a aplicação de recursos financeiros de origem federal, estaduais e próprios;
- Informar à SEDUC, por meio do SIGEAM, a frequência dos professores e servidores;
- Solicitar à SEDUC a execução de serviços, que a escola não tenha recursos disponíveis, como limpeza de fossa, caixa de gordura, troca de lâmpadas, material elétrico, entrega de gás para a merenda, materiais de expediente e outros serviços emergenciais; e
- Elaborar e atualizar documentos administrativos: controle de férias dos servidores, controle interno de materiais, controle de licenças, cautela de retirada de material da escola, registro de tombamento dos bens públicos, entre outros.

D4

- Definir papéis, atribuir responsabilidades e delegar autoridade; e
- Assistir a uma aula do professor, uma vez a cada quinze dias.

ÁREAS/
DOMÍNIOS

	Área Administrativa	Área Pedagógica
D1	<ul style="list-style-type: none"> Lançar a frequência dos alunos beneficiários do Programa Bolsa Família; e Atualizar os indicadores de rendimento (aprovação, reprovação e abandono escolar), de motivação dos servidores e de ocorrências no Painel de Gestão. 	<ul style="list-style-type: none"> Orientar a comunidade escolar quanto aos direitos e deveres estipulados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente e cumpri-los; e Estimular a criação e acompanhar a execução de projetos escolares que envolvam toda a comunidade.
D2	<ul style="list-style-type: none"> Identificar as ameaças e fraquezas da Escola, a partir da análise situacional (Análise SWOT), adotando medidas de intervenção para superar as dificuldades (Método PDCA). 	<ul style="list-style-type: none"> Estimular a criação e acompanhar a execução de projetos educativos que visem ao desenvolvimento do pensamento crítico e da cidadania dos alunos; e Estimular o envolvimento e a participação do Conselho Escolar na análise do desempenho em avaliações internas e externas.
D3	<ul style="list-style-type: none"> Implementar ações pedagógicas e administrativas para correção de problemas detectados, por meio de métodos avaliativos de aferição do desempenho dos estudantes, visando à oferta de educação de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Oferecer aos professores sugestões e informações quanto aos temas transversais, conteúdos, materiais e tecnologias existentes na escola para facilitar a prática pedagógica; e Acompanhar os indicadores de rendimento nas avaliações internas e externas e prover, com os professores, os meios para superação das dificuldades identificadas.
D4	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer um ambiente propício à realização de estudos concernentes às questões educacionais, envolvendo toda a equipe, visando à reflexão-ação. 	<ul style="list-style-type: none"> Estimular a participação da comunidade escolar na análise dos resultados da escola em avaliações externas e na elaboração de planos, programas e projetos da escola.
D5	<ul style="list-style-type: none"> Promover encontros envolvendo a comunidade escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunizar a aproximação de pais/responsáveis com a escola, a partir de atividades sociais, culturais e/ou recreativas.

ÁREAS/ DOMÍNIOS

Área Administrativa

Área Pedagógica

D1	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o Plano e o Painel de Gestão; • Acompanhar o processo de eleição para membros de órgãos colegiados e instituições de apoio (APMC, Grêmio Estudantil, Conselho Escolar etc.); • Atualizar o Regimento Escolar; • Distribuir a carga horária dos professores e elaborar o calendário de atividades (avaliações bimestrais, entregas de notas etc.); • Prever o número de matrículas, informando à Central de Matrículas a quantidade de vagas; e • Organizar a documentação do arquivo morto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a escolha, a campanha de conservação e de recolhimento de livros didáticos, seguindo as orientações do MEC, assegurando que seja considerada a proposta pedagógica da escola.
D2	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer as metas, as prioridades e os indicadores de mensuração de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a elaboração e/ou atualização e implementação do PPP, como instrumento norteador das ações pedagógicas; e • Estabelecer parceria com psicólogos e demais profissionais da rede estadual de educação, ou com profissionais de outras instituições, com o intuito de utilizar princípios e teorias que contribuam para o processo ensino-aprendizagem.
D3	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar o calendário escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prover recursos e condições necessárias para atendimento aos alunos com necessidades específicas (dificuldades de aprendizagem e deficiências físicas e mentais).
D4	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar e implementar programa de acompanhamento e avaliação do desempenho da equipe gestora; e • Estabelecer e aplicar padrões de atendimento ao público. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e manter políticas de ações preventivas e corretivas relacionadas à indisciplina no ambiente escolar.
D5	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer relações de cooperação e parceria de natureza administrativa com instituições da comunidade e da sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover e participar de encontros, seminários, grupos de debate e eventos que propiciem a interação e explicitem os benefícios da diversidade social e cultural para a sociedade; e • Estabelecer relações de cooperação e parceria de natureza pedagógica com instituições da comunidade e da sociedade.

Nas últimas décadas, muito se tem discutido a respeito da qualidade no setor público, com vistas ao alcance de mais eficiência na prestação dos serviços e à efetiva satisfação do cidadão.

Essa qualidade implica o gerenciamento das atividades planejadas e organizadas, e, conseqüentemente, um trabalho participativo de todos os envolvidos, direta e indiretamente, na gestão escolar. A exemplo do que se aplica no setor privado, o setor público busca utilizar ferramentas da área de gestão da qualidade que possam auxiliar nos serviços e controle das tomadas de decisão, conseqüentemente contribuir para a melhoria dos serviços oferecidos à comunidade escolar.

De acordo com Maiczuk e Andrade Júnior (2013, p. 3), as ferramentas da qualidade são

métodos utilizados para a melhoria de processos e solução de problemas em qualidade. O uso dessas ferramentas tem como objetivo a clareza no trabalho e principalmente a tomada de decisão com base em fatos e dados, ao invés de opiniões.

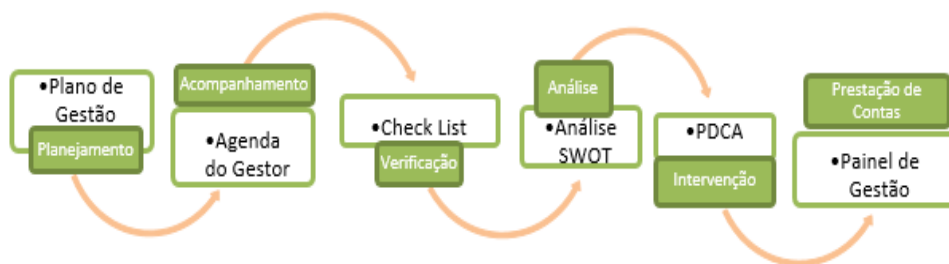
Em relação à gestão escolar, o processo de ensino-aprendizagem pode avançar muito se a escola pública adotar ferramentas da qualidade, que a princípio são do contexto empresarial, para subsidiar a equipe gestora nas atividades administrativas e pedagógicas, tais como: Plano de Gestão, Agenda da Equipe Gestora, *Check List*, Análise SWOT, Método PDCA e Painel de Gestão à Vista.



Existem também as ferramentas do Google. Acesse:

<http://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/noticia/2016/03/como-usar-o-google-agenda-no-gmail.html>

Figura 3 – Ferramentas de Gestão da Qualidade



Fonte: Os autores.

Na educação, a pessoa a ser satisfeita com serviços de qualidade são os alunos e a sociedade a que pertencem. Tal qualidade deve ser analisada principalmente pelas competências e habilidades adquiridas pelos alunos no processo de escolarização, mediante a ação educativa disponibilizada pela escola.

É nesse sentido que a utilização das ferramentas pode contribuir para os serviços prestados pelas unidades de ensino, uma vez que a gestão de qualidade tem como intuito instrumentar, neste caso, o gestor para melhorar a gestão. Essas ferramentas, por conseguinte, podem facilitar o planejamento, o acompanhamento, a análise, a intervenção das tarefas técnico-administrativas e pedagógicas.

A seguir, apresentam-se exemplos com orientações para o preenchimento das ferramentas de gestão da qualidade: Plano de Gestão, Agenda da Equipe Gestora, *Check List*, Análise SWOT, Método PDCA e Painel de Gestão à Vista.

Objetivo Geral proposto pela gestão referente a cada domínio.

Domínio a ser desenvolvido.

Ano: 2017		GOVERNO DO ESTADO DO AMAPÁ		DEGESO Departamento de Gestão Escolar		SEDUC		PLANO DE GESTÃO fl. atual / total	
ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO									
Ex.: DOMÍNIO 4 : CULTURA PROFISSIONAL									
O Gestor Escolar deve promover e estimular uma cultura de desenvolvimento profissional entre os educadores e demais profissionais da escola, instituindo maior racionalidade nos processos decisórios e na autonomia na gestão escolar.									
COMPETÊNCIA		OBJETIVO	AÇÃO	META	ESTRATÉGIA	INDICADOR DE DESEMPENHO	RESPONSÁVEL		
Conceito:	"[...] é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional".	"[...] é a descrição clara e precisa de resultados que se pretende alcançar como consequência de uma ação educacional".	"[...] o conceito principal a ser trabalhado".	"A meta corresponde a um resultado quantificado a ser realizado em um determinado período de tempo".	"[...] se refere aos métodos, técnicas, procedimentos e passos das ações".	"Recomenda-se que a cada objetivo ou meta educacional se defina o indicador, pelo qual se verificará a sua realização, isto é o elemento observável que permitirá em que medida o objetivo ou meta foi realizado".	"[...] pessoas a serem envolvidas como agente".		
Ex.:	4.1 - Estimular o desenvolvimento e a formação continuada dos profissionais da equipe.	"Implantar a metodologia de projetos como recurso pedagógico na formação de competências no Ensino Médio".	"Capacitação de professores para atividades pedagógicas envolvendo a metodologia de projetos no Ensino Médio".	Capacitar 100% dos professores do Ensino Médio em metodologia de projetos até o final de março de 2017.	"Realização de curso de aperfeiçoamento em planejamento e gestão de projetos para os professores da escola". 'Organização e implementação de grupos de estudos em metodologias de projetos'.	Planejamento do professor Nível de satisfação do professor com o trabalho escolar Melhoria no desempenho dos alunos	Gestor (a)		

Obs.: Os conceitos apresentados são embasados em Lück (2009) e os exemplos são de autoria de Moura (2013). A elaboração desta tabela foi baseada na ferramenta 5W2H.

Desenvolver de acordo com as Competências apresentadas em cada domínio.



O que?

Um documento oficial, no qual se encontram inseridas as ações que a escola intenciona realizar, articulando com o Projeto Político Pedagógico.

Para que?

Nortear, com base nos 5 domínios elaborados pelo MEC, o planejamento das atividades a serem desenvolvidas pela equipe gestora durante o ano letivo.

Quando?


Utilizado anualmente.




As ferramentas de gestão apresentadas neste livro estão disponíveis no site:

<https://www.seduc.am.gov.br>

Cada membro da equipe gestora deverá ter a sua agenda.



DEGESC Departamento de Gestão Escolar



AGENDA SEMANAL DA EQUIPE GESTORA

Escola: _____

() Gestor(a) () Pedagogo(a) () Apoio Pedagógico () Secretário(a)

Membro da Equipe Gestora: _____

	S	T	Q	Q	S	S	D
JANEIRO	26	27	28	29	30	31	1
	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	17	18	19	20	21	22
	23	24	25	26	27	28	29
	30	31	1	2	3	4	5

2017

Observações:

Turno	Horário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
		____/____	____/____	____/____	____/____	____/____
Matutino	7h-08h					
	8h-9h					
	9h-10h					
	10h-11h					
Vespertino	13h-14h					
	14h-15h					
	15h-16h					
	16h-17h					
Noturno	19h-20h					
	20h-21h					
	21h-22h20min					



O que? A agenda é uma ferramenta de organização profissional, contendo as tarefas a serem realizadas diariamente.

Para que? Orientar as atividades semanais desenvolvidas pelo gestor (a), pedagogo (a), apoio pedagógico e secretário (a), de forma que toda comunidade possa realizar o acompanhamento em tempo real.

Quando? Utilizada semanalmente.



Como consta no Portal Educação, apoiado em Mazulo (2010), a agenda semanal facilita o planejamento, a programação e a visualização dos compromissos semanais, podendo impedir o esquecimento das tarefas agendadas.

Check List Diário

Ano: 2017

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

DEGESC Departamento de Gestão Escolar

SEDUC

1 - Identificação da escola

Escola: _____

Endereço: _____ Bairro: _____ CEP: _____

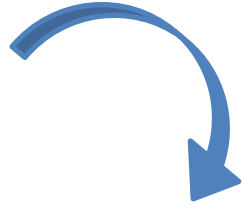
Telefone: _____ Email: _____ CNPJ: _____

Entidade Mantenedora: _____ CDE/CRE: _____ Portaria de autorização: _____

2- Check List Diário/Semanal

Mês de Referência: () 01/2017 () 02/2017 () 03/2017 () 04/2017 () 05/2017 () 06/2017 () 07/2017 () 08/2017 () 09/2017 () 10/2017 () 11/2017 () 12/2017

Atividades Diárias	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.
1 Acompanhar a rotina de manutenção, limpeza, segurança e movimentação de pessoas no ambiente escolar;																				
2 Gerenciar a organização e utilização dos ambientes da escola, identificando a necessidade de compras, consertos e manutenção dos bens patrimoniais;																				
3 Acompanhar o trabalho realizado pela Secretaria Escolar (atividade a ser realizada exclusivamente pelo gestor);																				
4 Assegurar o controle de frequência dos alunos, professores e demais servidores;																				
5 Preencher livros e documentos pertinentes à rotina da Escola e registrar ou designar o registro de ocorrências diárias, a fim de respaldar o trabalho da Escola;																				
6 Assurar o registro de entradas e saídas, quando fora do horário regular, e acompanhar o cumprimento das normas de convivência;																				
7 Atender a alunos, pais/responsáveis, comunidade e servidores;																				
8 Identificar e atuar preventiva e pontualmente na gestão dos conflitos internos e emergentes da comunidade;																				
9 Acompanhar a execução do plano de gestão, atendido e analisando indicadores, corrigindo distorções e primando para o alcance das metas planejadas para esta atividade, e viável o uso da Análise SWOT e do Método PDCA;																				
10 Elaborar e cumprir a agenda do dia, de acordo com o Calendário Escolar e o divulgado por meio da Agenda Semanal da Equipe Gestora;																				
11 Garantir o uso de práticas pedagógicas que respeitem a equidade e atendam às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagens dos estudantes;																				
12 Potencializar a aprendizagem conjunta a partir da diversidade e do estímulo à compreensão das diferenças individuais, sociais e culturais;																				
13 Recepcionar e acompanhar os horários de entrada e saída de alunos e professores;																				
14 Visitar as salas de aula (por amostragem) e examinar os Diários de Classe (atividade a ser realizada pelo pedagogo ou apoio pedagógico);																				
15 Acompanhar o planejamento das atividades de intervenção pedagógica para a reintegração de alunos que estiverem infrequentes;																				
16 Acompanhar o Horário de Trabalho Pedagógico (HTP);																				
17 Acompanhar a organização e implementação de projetos escolares;																				



Assinalar as atividades desenvolvidas diariamente.

Ano: 2017

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS

DEGESC Departamento de Gestão Escolar

SEDUC

CHECK LIST
nº de fls. 01/03

1 - Identificação da escola

Escola: _____

Endereço: _____ Bairro: _____ CEP: _____

Telefone: _____ Email: _____ CNPJ: _____

Entidade Mantenedora: _____ CDE/CRE: _____ Portaria de autorização: _____

2- Check List Diário/Semanal

Mês de Referência: () 01/2017 () 02/2017 () 03/2017 () 04/2017 () 05/2017 () 06/2017 () 07/2017 () 08/2017 () 09/2017 () 10/2017 () 11/2017 () 12/2017

Atividades Diárias	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5				
	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.	Seg.	Ter.	Qua.	Qui.	Sex.
1 Acompanhar a rotina de manutenção, limpeza, segurança e movimentação de pessoas no ambiente escolar;																									
2 Gerenciar a organização e utilização dos ambientes da escola, identificando a necessidade de compras, consertos e manutenção dos bens patrimoniais;																									
3 Acompanhar o trabalho realizado pela Secretaria Escolar (atividade a ser realizada exclusivamente pelo gestor);																									
4 Assegurar o controle de frequência dos alunos, professores e demais servidores;																									
5 Preencher livros e documentos pertinentes à rotina da Escola e registrar ou designar o registro de ocorrências diárias, a fim de respaldar o trabalho da Escola;																									



O que? É uma ferramenta de verificação das tarefas realizadas.

Para que? Verificar a execução das atividades da equipe gestora.

Quando? Utilizado de forma diária, semanal, mensal, bimestral e anual.



As ferramentas de gestão apresentadas neste livro estão disponíveis no site: <https://www.seduc.am.gov.br>

Check List

Check List Semanal

Ano: 2017		AMAZONAS		DEGESC		SEDUC		CHECK LIST nº de fls. 01/03								
Rótulo de Equipe Gestora																
1 - Identificação da escola																
Endereço:		Bairro:		CEP:												
Telefone:		Email:		CNPJ:												
Entidade Mantenedora:		CDE/CI/RE:		Portaria de autorização:												
2 - Check List Quinzenal																
Mês de Referência: () 01/2017 () 02/2017 () 03/2017 () 04/2017 () 05/2017 () 06/2017 () 07/2017 () 08/2017 () 09/2017 () 10/2017 () 11/2017 () 12/2017																
Atividades Diárias																
Atividade	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4			Semana 5			
	Seg	Ter	Qui	Sex	Seg	Ter	Qui	Sex	Seg	Ter	Qui	Sex	Seg	Ter	Qui	Sex
1																
2																
3																
4																
5 D1																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
Atividades Semanais																
Atividade	Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4			Semana 5			
	Seg	Ter	Qui	Sex	Seg	Ter	Qui	Sex	Seg	Ter	Qui	Sex	Seg	Ter	Qui	Sex
1																
2																
3																
4																
5 D2																
6 D3																
7 D4																

Assinalar as atividades desenvolvidas semanalmente.

Atividades Semanais		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
1	Atualizar os painéis informativos da escola;					
2	Atualizar a Agenda Semanal da Equipe Gestora;		●			
D1	Providenciar o material de apoio aos professores;					
4	Requerer aos pais e/ou responsáveis os documentos (certidão de nascimento, comprovante de residência, carteira de vacinação e outros) para atualizar o processo do aluno (se necessário).					
5 D2	Acompanhar o representante de turma na execução de suas atribuições.					
6 D3	Assegurar que os Professores cumpram o planejamento pedagógico.					
7 D4	Definir um tempo mínimo de 2 (duas) horas semanais, para que o gestor realize estudos relativos às questões educacionais.					
OBS:						



As ferramentas de gestão apresentadas neste livro estão disponíveis no site: <https://www.seduc.am.gov.br>

Check List

Check List Mensal

Ano: 2017		GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS		DEGESCO Departamento de Gestão Escolar		SEDUC		CHECK LIST nº de fls. 02/03	
Rotinas da Equipe Gestora									
3- Check List Mensal e Bimestral									
Atividades Mensais									
	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17
1									
2									
D1									
3									
4									
5									
D4									
6									
Atividades Bimestrais									
	1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre						
1									
2									
D1									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
D4									
12									
13									
D4									
14									
OBS:									



Assinalar as atividades desenvolvidas mensalmente.

Ano: 2017		GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS		DEGESCO Departamento de Gestão Escolar		SEDUC		CHECK LIST nº de fls. 02/03					
Rotinas da Equipe Gestora													
3- Check List Mensal e Bimestral													
Atividades Mensais		jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17	set/17	out/17	nov/17	dez/17
1	Acompanhar e fiscalizar a aplicação de recursos financeiros de origem federal, estadual e próprios;												
2	Informar à SEDUC, por meio do SIGEAM, a frequência dos professores e servidores;												
D1	Solicitar à SEDUC a execução de serviços, que a escola não tenha recursos disponíveis, como limpeza de fossa, caixa de gordura, troca de lâmpadas, material elétrico, entrega de gás para a merenda, materiais de expediente e outros serviços emergenciais;												
4	Elaborar e atualizar documentos administrativos: controle de férias dos servidores, controle interno de materiais, controle de licenças, cautela de retirada de material da escola, registro de tombamento dos bens públicos, entre outros.												



As ferramentas de gestão apresentadas neste livro estão disponíveis no site: <https://www.seduc.am.gov.br>

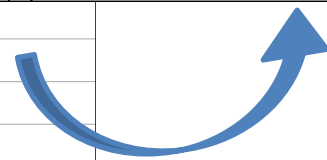
Check List

Check List Bimestral

Assinalar as atividades desenvolvidas bimestralmente.

Ano: 2017		GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS		DEGESCO Departamento de Gestão Escolar		SEDUC		CHECK LIST nº de fs. 02/03	
3- Check List Mensal e Bimestral									
Atividades Mensais									
	jan17	fev17	mar17	abr17	mai17	jun17	jul17	ago17	set17
1									
2									
3									
4									
5									
6									
Atividades Bimestrais									
	1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre						
1									
2									
D1									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									



Atividades Bimestrais		1º Bimestre	2º Bimestre	3º Bimestre	4º Bimestre
1	Lançar a frequência dos alunos beneficiários do Programa Bolsa Família.				
2	Atualizar os indicadores de rendimento (aprovação, reprovação e abandono escolar), de motivação dos servidores e de ocorrências no Painel de Gestão.		●		
D1					
3	Orientar a comunidade escolar quanto aos direitos e deveres estipulados pelo Estatuto da Criança e do Adolescente e cumpri-los;				
4	*Estimular a criação e acompanhar a execução de projetos escolares que envolvam toda a comunidade.				



As ferramentas de gestão apresentadas neste livro estão disponíveis no site: <https://www.seduc.am.gov.br>



Check List

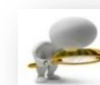
Check List Anual

Ano: 2017		 DEGESC Departamento de Gestão Escolar		 CHECK LIST nº de fls. 03/03	
Rotinas da Equipe Gestora					
4 - Check List Anual					
Atividades Anuais		2017			
		Realizada	Não Realizada		
1	Elaborar o Plano e o Painel de Gestão;				
2	Acompanhar o processo de eleição para membros de órgãos colegiados e instituições de apoio (APMC, Grêmio Estudantil, Conselho Escolar etc.);				
3	Atualizar o Regimento Escolar;				
4	D1 Distribuir a carga horária dos professores e elaborar o calendário de atividades (avaliações bimestrais, entregas de notas etc.);				
5	Prever o número de matrículas, informando à Central de Matrículas a quantidade de vagas;				
6	Organizar a documentação do arquivo morto.				
7	Promover a escolha, a campanha de conservação e de recolhimento de livros didáticos, segundo as orientações do MEC, assegurando que seja considerada a proposta pedagógica da escola;				
8	Estabelecer as metas, as prioridades e os indicadores de mensuração de resultados;				
9	D2 Promover a elaboração e/ou atualização e implementação do PPP, como instrumento norteador das ações pedagógicas;				
10	Estabelecer parceria com psicólogos e demais profissionais da rede estadual de educação, ou com profissionais de outras instituições, com o intuito de utilizar o processo ensino-aprendizagem.				
11	D3 Disponibilizar o calendário escolar.				
12	Prover recursos e condições necessárias para atendimento aos alunos com necessidades específicas (dificuldades de aprendizagem e deficiências físicas e mentais);				
13	Elaborar e implementar programa de acompanhamento e avaliação do desempenho da equipe gestora;				
14	D4 Estabelecer e aplicar padrões de atendimento ao público.				
15	Definir e manter políticas de ações preventivas e correlatas relacionadas à disciplina no ambiente escolar.				
16	Estabelecer relações de cooperação e parceria de natureza administrativa com instituições da comunidade e da sociedade;				
17	D5 Promover e participar de encontros, seminários, grupos de debate e eventos que propiciem a interação e explicitem os benefícios da diversidade social e cultural da comunidade;				
18	Estabelecer relações de cooperação e parceria de natureza pedagógica com instituições da comunidade e da sociedade.				
OBS:					






Assinalar as atividades realizadas anualmente ou não.

Ano: 2017		 DEGESC Departamento de Gestão Escolar		 CHECK LIST nº de fls. 03/03	
Rotinas da Equipe Gestora					
4 - Check List Anual					
Atividades Anuais		2017			
		Realizada	Não Realizada		
1	Elaborar o Plano e o Painel de Gestão;				
2	Acompanhar o processo de eleição para membros de órgãos colegiados e instituições de apoio (APMC, Grêmio Estudantil, Conselho Escolar etc.);				
3	Atualizar o Regimento Escolar;				
4	D1 Distribuir a carga horária dos professores e elaborar o calendário de atividades (avaliações bimestrais, entregas de notas etc.);				
5	Prever o número de matrículas, informando à Central de Matrículas a quantidade de vagas;				
6	Organizar a documentação do arquivo morto.				
7	Promover a escolha, a campanha de conservação e de recolhimento de livros didáticos, segundo as orientações do MEC, assegurando que seja considerada a proposta pedagógica da escola;				



As ferramentas de gestão apresentadas neste livro estão disponíveis no site:
<https://www.seduc.am.gov.br>

Ano 2017								Análise SWOT fl. atual/total de fls.	
Ex.: Domínio 4 (X) 1º Bimestre () 2º Bimestre () 3º Bimestre () 4º Bimestre									
Objetivo Geral: Promover o desenvolvimento profissional dos servidores por meio de formação continuada.									
Status: () 0% (X) 25% () 50% () 75% () 100%									
Análise dos Fatores									
Área	Descrição	Fatores que ajudam			Fatores que atrapalham				
	Interna (Dentro da Escola)	A SEDUC/AM oferece regularmente cursos de formação continuada.			Muitos servidores desconhecem os cursos de formação continuada oferecidos pela SEDUC/AM.				
	Externa (Fora da Escola)	A participação dos servidores em cursos de formação continuada, além de propiciar aprendizado, enriquece o currículo.			Muitos servidores não dispõem de tempo para participar de cursos de formação continuada que sejam presenciais.				
Obs.: O preenchimento desta ferramenta deve ser feito com linguagem simples, de forma a esclarecer ao leitor os aspectos de dentro e de fora da escola que ajudam ou atrapalham na conquista do objetivo conforme estabelecido no Plano de Gestão.									

Domínio analisado.

Fase em que se encontra o desenvolvimento do trabalho.

Objetivo Geral proposto em cada domínio no Plano de Gestão.



O que? É uma ferramenta que possibilita a análise e a visualização de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Para que? Fomentar a análise bimestral das fraquezas e oportunidades para o alcance do objetivo de cada domínio, conforme estabelecido no Plano de Gestão.




Quando?

Utilizado bimestralmente.



A análise SWOT (FOFA) estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Por intermédio destas variáveis, pode-se fazer a inventariação das forças e fraquezas, das oportunidades e ameaças do meio em que empresa [escola] atua. (RODRIGUES et al., 2005).

Domínio para intervenção.

Ano: 2017								PDCA fl. atual/total de fls.	
PDCA									
Ex.: DOMÍNIO 4									
Período de Aplicação:									
Objetivo Geral: Promover o desenvolvimento profissional dos servidores por meio de formação continuada.									
PLAN - PLANJEJAR									
Problema	Solução	Período	Local	Responsável	Valor (R\$)	Resultado Esperado			
80% dos professores não participaram do curso de formação continuada que ocorreu no dia 15/02/2017 por desconhecerem a oferta ou por não disporem de tempo.	Investir na divulgação da oferta de cursos EAD.	De 16 de fevereiro a 31 de março	Escola	Profª Maria da Silva	0,00	A participação de 100% dos professores no curso de formação (EAD) que iniciará no dia 31/03/2017.			
DO - FAZER					CHECK - CHECAR				
Ação	Evidências		Resultado Parcial		Desvios Detectados				
Verificar junto à GEFOR/CEPAN/SEDUC detalhes como ementa e forma de inscrição no curso do dia 31/03/2017 e realizar a divulgação aos servidores.	Cartazes informativos impressos (Anexo 1) e comprovantes de inscrição dos servidores (Anexo 2).		Até o dia 25/03/2017, apenas 40% dos professores estavam inscritos para participar do curso.		Apesar de o informativo estar fixado no painel da escola, o curso não foi divulgado na reunião pedagógica porque este assunto não estava em pauta.				
ACT - AGIR									
Medidas Corretivas					Resultado Final				
A Profª Maria falará pessoalmente com cada servidor que ainda não está inscrito no curso, enfatizando a importância e os benefícios de sua participação na formação.					Em 30/03/2017, 100% dos professores estão inscritos para participar do curso de formação continuada.				
Obs.: Esta ferramenta deve ser preenchida de forma processual, ou seja, atentando-se para cada etapa do processo: planejar, fazer, checar e agir.									



O que? É uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões, visando garantir o alcance dos objetivos.

Para que? Direcionar o planejamento e o desenvolvimento das intervenções corretivas necessárias para o alcance dos objetivos.

Quando? Utilizado bimestralmente.

Objetivo Geral proposto em cada domínio no Plano de Gestão.






Cada letra inicial do PDCA significa:

Plan (Planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos e políticas pré-determinados.

Do (Fazer): implementar as ações necessárias.

Check (Checar): monitorar e medir os processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos estabelecidos e relatar os resultados.

Act (Agir): executar ações para promover continuamente a melhoria dos processos.

Ano: 2017 				Painel de Gestão nº de fls. 01/03
Orientações para Elaboração do Painel de Gestão				
ORDEM	TÍTULO	DESCRIÇÃO		
1º	Apresentação	<ul style="list-style-type: none"> Histórico da escola (Ato de Criação/Decreto, data de inauguração, patrono (a) e outras informações relevantes.). 		
2º	Missão	<ul style="list-style-type: none"> Missão da escola, conforme citada no Projeto Político Pedagógico. 		
3º	Visão	<ul style="list-style-type: none"> Visão da escola, conforme citada no Projeto Político Pedagógico. 		
4º	Valores	<ul style="list-style-type: none"> Valores da escola, conforme citados no Projeto Político Pedagógico. 		
5º	Objetivo Geral	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo Geral, conforme citado no Projeto Político Pedagógico. 		
6º	Dados da Escola	<ul style="list-style-type: none"> Quantidade total de alunos, professores e demais funcionários, dependências da escola, área construída etc. 		
7º	Perfil da Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> Dados da Comunidade, conforme informados no Plano de Gestão e Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE – (Dado Familiar do Aluno – nível de escolarização dos pais, renda familiar, atividade econômica, religião, quantidade de pessoas por residência, área onde reside o aluno, beneficiários do Programa Bolsa Família, tipos de família, tipologia residencial). 		



O que? O Painel de Gestão é uma ferramenta na qual os indicadores estão à vista para a comunidade escolar tomar conhecimento sobre os resultados de desempenho da escola.

Para que? Apresentar aspectos administrativos e pedagógicos da gestão escolar.




Quando?

Utilizado anualmente.






As ferramentas de gestão apresentadas neste livro estão disponíveis no site: <https://www.seduc.am.gov.br>



Ano: 2017					Painel de Gestão nº de fls. 02/03
Orientações para Elaboração do Painel de Gestão					
ORDEM	TÍTULO	DESCRIÇÃO			
9º	Gestão Democrática	<ul style="list-style-type: none">• Informações sobre Órgãos colegiados, de apoio e funcionais (status – não constituído, constituído e atuante, constituído e não atuante).			
10º	Formação x Atuação	<ul style="list-style-type: none">• Relação entre a área de formação e a área de atuação dos professores.			
11º	Frequência Docente	<ul style="list-style-type: none">• Índice de frequência docente.			
12º	Motivação da Equipe	<ul style="list-style-type: none">• Percentual de docentes muito satisfeitos, satisfeitos, pouco satisfeitos e insatisfeitos.			
13º	Matrículas	<ul style="list-style-type: none">• Quantidade de alunos matriculados por série/ano, níveis/modalidades de ensino, no ano corrente (matrícula inicial e matrícula final).			
14º	Distorção Idade/Série/Ano	<ul style="list-style-type: none">• Índice de distorção idade/série/ano no ano corrente.			
15º	Rendimento/Ano	<ul style="list-style-type: none">• Comparativo dos índices gerais da escola nos últimos três anos (aprovação, reprovação e abandono escolar).			
16º	Rendimento – Fluxo Escolar	<ul style="list-style-type: none">• Índices de aprovação, reprovação e abandono escolar, por níveis/modalidades de ensino, no ano corrente.			

Painel à Vista



Ano: 2017					Painel de Gestão nº de fls. 03/03
Orientações para Elaboração do Painel de Gestão					
ORDEM	TÍTULO	DESCRIÇÃO			
15º	Recursos Financeiros	• Recursos Federais, Estaduais e Próprios.			
16º	Índices de Custo	• Custo total, despesas gerais, despesas com água/energia, salários.			
17º	Índices de Relação	• Relação aluno/professor, Relação aluno/funcionário, Relação área (sala de aula)/alunos, Alunos/turno, Custo/aluno aprovado, Gasto/ aluno reprovado, Gasto/alunos que abandonaram, total de desperdício.			
18º	Índices de Segurança	• Quantidade de ocorrências graves.			
19º	Plano de Gestão	• Lista dos objetivos estabelecidos para cada domínio, conforme Plano de Gestão.			
20º	Status dos Objetivos	• Status dos objetivos por domínio, conforme Plano de Gestão.			
21º	Equipe Escolar	• Nome de todos os funcionários da escola.			
22º	Equipe de Elaboração	• Nome dos funcionários que participaram da elaboração do Painel de Gestão.			
O Painel de Gestão deve ser feito em Power Point e exposto no quadro de informações da escola. Utilize tabelas e gráficos.					

BARROSO, João. **Relatório da disciplina “Teoria das organizações e da Administração Educacional”**. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Lisboa, 2001.

BRASIL. **Lei 5.692, de 11 de agosto de 1971**. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Brasília, DF: 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5692.htm>. Acesso em 27 março de 2017.

_____. **Lei 4.024, de 20 de dezembro de 1961**. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: DF. 1961. Disponível em: <<http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75529.htm>>. Acesso em 27 março de 2017.

_____. **Padrões Nacionais para Formação e Certificação de Diretores Escolares (Ministério de Educação. Secretaria de Educação Básica)**. Ministério da Educação. República Federativa do Brasil. D.O.U de 13 de abril de 2016, págs 43 a 48.

CARVALHO, Elma Julia Gonçalves et al. **Gestão escolar**. Maringá, PR: Secretaria de Estado da Educação do Paraná: Universidade Estadual de Maringá, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun de 2000, p. 11-34), 2000.

MAICZUK, Jonas; ANDRADE JÚNIOR, Pedro Paulo. Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso. **Qualit@s Revista Eletrônica**. ISSN 1677 4280 Vol.14. No 1, 2013.

MOURA, Luciano Raizer. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. R de Janeiro: Qulitymark Ed., 1997.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PORTAL Educação: como organizar sua agenda de compromissos. Administração: 5/32013. Disponível em:<<https://www.portaleducacao.com.br/conteúdo/artigos/administracao/como-organizar-sua-agenda-de-compromissos/36968>>. Acesso em: 29/03/2017.

TARDIF M.; LESSARD, C. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

Comissão Permanente de Estudos e Pesquisas Educacionais (CEPED)



Tiago Lima e Silva (Presidente)

Filósofo, especialista em Tecnologias Educacionais e Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.



Iraci Grana (Suplente)

Pedagoga, Arquiteta e Urbanista, especialista em Psicopedagogia e Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.



Ellen Belmonte

Psicóloga, Especialista em Gestão de Pessoas e Coaching e Mestre em Psicologia.



José Ricardo Dutra

Pedagogo, especialista em Empreendedorismo e Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.



Marivan Tavares

Licenciada em Letras e Literatura, Mestre em Educação e Doutora em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem.

