
UM PROGRAMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE QUALIDADE: possibilidades e caminhos para a eficácia escolar

A Strategic Quality Management Program: possibilities and Ways for School Effectiveness

Elaine Cecília de Lima Oliveira¹

Resumo: O cenário global de constantes mudanças que impactam toda a sociedade e, de modo particular, a escola, exige a adoção de uma educação moderna e compatível com a sociedade do conhecimento, articulada com a ciência e a tecnologia. Para atender a esta demanda, as instituições de ensino necessitam de programas institucionais de qualidade que tornem a gestão de seus processos mais eficazes. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é verificar como se estrutura um programa de uma fundação brasileira especializada em consultoria em gestão organizacional, com foco em melhoramento dos processos e resultados educacionais e suas contribuições para o alcance da eficácia escolar. Para este trabalho, optou-se por um estudo de caso de abordagem qualitativa, utilizando-se do levantamento documental como técnica de coleta de dados. A fundamentação teórica e os dados discutidos neste estudo de caso, dão conta que as escolas de Educação Básica, por intermédio dos diretores, podem fazer o uso adequado de modelos e ferramentas de gestão estratégica da qualidade para o desenvolvimento sistemático dos processos institucionais nos âmbitos curricular e pedagógico além do administrativo e financeiro e, assim, propiciar aos alunos, aos familiares e a comunidade uma melhor educação, com vistas a uma escola eficaz.

Palavras-chave: gestão escolar; gestão estratégica da qualidade e eficácia escolar.

Abstract: The global scenario of constant changes that impact society as a whole, and in particular school, requires the adoption of a modern education compatible with the knowledge society, combined with science and technology. To meet this demand, educational institutions need quality institutional programs that make managing their processes more effective. In this sense, the objective of this research is to verify how a program of a Brazilian foundation specializing in organizational management consulting is structured, with a focus on improving processes and educational outcomes and their contributions to achieve school effectiveness. For this work, a case study of a qualitative approach was chosen, using a documentary survey as a data collection technique. The theoretical basis and the data discussed in this case study show that the schools of Basic Education can make the appropriate use of models and tools of strategic quality management for the systematic development of institutional processes in the curricular and pedagogical spheres besides the administrative and and thus provide the student with a better education, with a view to an effective school.

keywords: school management; strategic management of quality and school effectiveness.

¹ Mestre em Educação e bacharel em Engenharia Mecânica pela PUC Minas, especialista em Gestão Estratégica da Qualidade pela FUMEC, docente da disciplina Gestão da Qualidade Faculdade Minas Gerais. E-mail: eclomestre@gmail.com.

INTRODUÇÃO

De acordo com estudos feitos pela consultoria Ernst & Young, até 2025 um em cada três postos de trabalho será substituído por tecnologia inteligente. É fato que a tecnologia está presente em todas as áreas, como: saúde, transporte, engenharia e, claro, na educação. As profissões que serão mais impactadas são as que envolvem pouco raciocínio e, portanto, de fácil automação. Em contrapartida, outras deverão ser criadas, porém exigirão muito mais empenho dos futuros profissionais e maior assertividade das escolas. A escola precisa preparar o aluno de hoje para esta realidade que exigirá mais do que somente o conhecimento técnico.

Pesquisadores, ao longo das últimas décadas, têm procurado compreender o que faz uma escola de qualidade e como criar escolas melhores, tendo em vista que a escola é uma preocupação constante dos especialistas em educação, gestores, professores e pais. Neste contexto, este artigo **se justifica** por contribuir com o debate, destacando a questão da gestão estratégica de qualidade e sua contribuição para a eficácia escolar. Além das possibilidades de reflexão sobre a temática tomando como base a estrutura de um programa de gestão na área, fornecendo pistas para os gestores escolares atuarem na melhoria de suas escolas, além de apontar subsídios para discussões em cursos de formação inicial e continuada de professores.

Para tanto, é preciso **problematizar** a gestão escolar alinhada à gestão estratégica de qualidade no ambiente educacional e tentar conhecer caminhos para a construção de uma escola mais eficaz. É preciso pesquisar quais são os principais fatores escolares que viabilizam a eficácia escolar.

Sendo assim, este estudo tem como **objetivo geral** verificar a composição de um programa de gestão escolar de qualidade e suas contribuições para a eficácia do ensino.

E como **objetivos específicos**: identificar os principais fatores escolares que viabilizam a eficácia escolar; conhecer a estrutura de um programa de gestão estratégica de qualidade; identificar as contribuições do programa de gestão escolar de qualidade para a eficácia escolar.

Para tanto, a **metodologia** escolhida para este estudo foi o estudo de caso alinhado à pesquisa qualitativa e descritiva, tendo como técnica de coleta de dados a análise documental e como técnica de tratamento dos dados a análise de conteúdo.

Fazem parte da **estrutura desse artigo** o capítulo um referente à introdução, o capítulo dois que apresenta o referencial teórico, o capítulo três como metodologia de pesquisa, seguidos do capítulo quatro em que constam as análises e resultado, e, por último, as considerações finais. Especificamente o referencial teórico foi dividido em três subcapítulos para melhor compreensão desse estudo.

Por fim, este estudo buscou-se responder o seguinte **questionamento**: Como se estrutura um programa de gestão escolar de qualidade e sua relação com a eficácia do ensino em escolas de Educação Básica?

REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos de gestão escolar, gestão estratégica de qualidade e eficácia escolar.

Gestão Escolar

Para Castro, et al. (2015) e Menezes (2002) a Gestão Escolar foi criada para suprir um possível enfoque de um antigo termo da administração escolar que teve origem nos movimentos de abertura política do país, em quando começaram então, a surgir novos conceitos e valores ligados à ideia de autonomia escolar.

Avançando neste conceito, entende-se que: “é preciso eliminar o conceito de que para administrar a escola basta boa vontade e honestidade. É um bom começo, mas não é tudo” (SAPORITI 2002, p. 21). Segundo Castro, et al. (2015), a afirmação de Saporiti (2002) levanta a reflexão sobre a importância do conhecimento que o gestor deve ter não apenas com os aspectos propriamente pedagógicos, mas também com os avanços tecnológicos, métodos e técnicas administrativas e ferramentas de gestão.

Pesquisas sobre a gestão escolar (Castro, et al., 2015; Elacqua et. Al. 2015; Perfeito 2007) reconhece na figura do diretor a responsabilidade por conduzir os processos administrativos e pedagógicos da instituição: o diretor. A ele cabe articular a diversidade, dar-lhe unidade e consistência na construção do ambiente educacional e promover a formação dos alunos. São desafios associados aos gestores escolares, conforme Bologna (2005, p.27):

[...] estar sempre alerta aos problemas de aprendizado para ajudar o professor a encontrar as melhores estratégias de ensino. Além de incentivar o uso de novas metodologias e tecnologias, o diretor deve promover a discussão permanente de assuntos pedagógicos e outros que permeiam a educação [...].

Bologna (2005) e Castro, et al. (2015) ainda colocam que: o gestor deve participar do planejamento e fazer o acompanhamento do trabalho docente, sendo um bom construtor de consensos, devendo estar sempre aberto às novas ideias e à diversidade, aceitando as opiniões e novas propostas que visem sempre melhorar a qualidade de ensino.

Ainda, conforme Libâneo (2001, p.224), as pessoas envolvidas na administração da escola deverão exibir uma competência técnica que deve dizer respeito tanto ao conhecimento da coisa administrativa, ou seja, aos aspectos mais propriamente pedagógicos, quanto aos processos, métodos relacionados à atividade administrativa. Para além da importância do gestor nas instituições, um dos princípios básico da administração que vem merecendo destaque, devido à complexidade das escolas, é o planejamento. Ainda segundo Castro, et al. (2015) citando Tachizawa e Andrade (2006, p.80-81):

A complexidade dessas instituições de ensino caracteriza-se, de um lado, pela pluralidade das áreas de ação, objeto do seu desempenho, compreendendo todo o universo do conhecimento humano, e, de outro, por entes educacionais em profunda interação com a sociedade, à qual tem de oferecer profissionais [...] portadores de uma formação qualitativa e quantitativamente adequada às exigências e necessidades dessa comunidade.

Para Perfeito (2007, p.53), planejar implica um comprometimento com a ação. O planejamento só tem significância quando é implementado e avaliado de acordo com a consecução de seus objetivos. E para isso, é necessário que seus gestores sejam capazes de utilizar diferentes abordagens de planejamento, a fim de que as instituições possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão.

Gestão Estratégica de Qualidade

A Gestão Estratégica é um conceito abrangente e relativamente novo. De acordo com Chiavenato (2003, p.234), “[...] podemos definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo”.

Para Sobral e Peci (2013), trata-se de um processo que consiste no conjunto de decisões e ações tomadas pelos gestores em nível estratégico que visam proporcionar uma adequação entre a instituição e seu ambiente, de forma a permitir que ela alcance seus objetivos.

A gestão estratégica da qualidade é uma abordagem que usa a melhoria contínua como arma estratégica para o sucesso, o fortalecimento da competitividade, dentre outros fatores como a rentabilidade da instituição. Conforme Chiavenato (2003), a gestão estratégica da qualidade abrange todos os níveis organizacionais da instituição, enquanto que a melhoria contínua envolve apenas o operacional. No ambiente educacional, ela envolve toda a comunidade escolar, englobando a atuação dos professores, das coordenações, do administrativo e, em especial, da direção.

Paladini (2009) salienta que a gestão estratégica da qualidade requer que os objetivos e metas sejam orientados para os objetivos estratégicos institucional.

Em termos gerais, cabe dizer que gestão estratégica da qualidade envolve padronização de processos.

Historicamente a evolução da qualidade acompanha as demandas da sociedade. A globalização dos mercados, os avanços e a inovação tecnológica trouxeram novas demandas para as organizações, dentre elas a escola. E neste contexto, a gestão estratégica da qualidade traz inúmeras contribuições para serem adotadas pelas organizações. Segundo Aguiar (2004), para otimizar sua atuação e ser referência no mercado, alcançando o sucesso, o gestor precisa buscar a excelência em seu desempenho organizacional. Para que isso seja possível, é preciso ter o conhecimento dos fundamentos da excelência, que fazem parte do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), amplamente disseminado pela FNQ- Fundação Nacional da Qualidade.

De acordo com Caderno Critérios de Excelência (2002):

Em meados dos anos 80, diante da necessidade de se melhorar a qualidade dos produtos e de se argumentar a produtividade das empresas americanas, um grupo de especialistas analisou uma série de organizações bem-sucedidas, consideradas até então como “ilhas de excelência”, em busca de características comuns que as diferenciavam das demais. Essas características foram por eles identificadas e eram compostas por valores organizacionais que podiam ser facilmente percebidos como parte da cultura das organizações, sendo praticados pelas pessoas que as compunham, desde os líderes de maiores níveis de responsabilidade até os empregados dos escalões inferiores.

Naquela ocasião, os valores identificados nas organizações de sucesso foram considerados como os fundamentos para a formação de uma cultura de gestão voltada para resultados e deram origem aos critérios de avaliação e à estrutura sistêmica e orientada para resultados do Malcolm Baldrige Nacional Quality Award - MBQA, em 1987.

Nesta abordagem os fundamentos da excelência foram inicialmente oito: Visão Sistêmica, Aprendizado Organizacional, Produtividade, Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Visão de Futuro, Foco no Cliente e no Mercado, Responsabilidade Social e Gestão Baseada em Fatos. A partir de então um movimento evolutivo nos EUA e no Brasil, a partir de 1992, culminou em meados dos anos 2000 em aprimoramento de alguns fundamentos. Passou-se então por uma consolidação de um modelo de referência evolutivo contemplando conteúdos multidimensionais de processos gerenciais com base na avaliação da maturidade de processos utilizando a mensuração de fatores ADLI (da sigla em inglês para Approach, Deployment, Learn and Integration) no MBQA ou PDCL (da sigla em inglês Plan, Do Check, Learn) no MEG.

Os Macro fatores ADLI inspirados no MBQA são enfoque, aplicação, aprendizado e integração. Fundamentados nos critérios de excelência, esses fatores são utilizados para mensurar a maturidade de práticas de gestão.

QUADRO 1 - FATORES ADLI	
Enfoque	Engloba a adequação das práticas da organização no atendimento aos requisitos estabelecidos nas Itens/Áreas, incluindo-se os mecanismos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização; e a proatividade, antecipando-se aos fatos, prevenindo-se a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentando a confiança e a previsibilidade dos processos.
Aplicação	A aplicação das práticas se dá pelos fatores de disseminação e continuidade. A disseminação avalia o alcance das práticas de gestão, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou partes interessadas, conforme pertinência ao perfil da organização. Estas práticas de gestão necessitam demonstrar sua continuidade no tempo de forma periódica e ininterrupta no uso.
Aprendizado	O atendimento aos requisitos na busca do refinamento por meio de aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui inovações tanto incrementais quanto de ruptura.
Integração	A integração contempla a coerência na relação harmônica das práticas de gestão com as estratégias e objetivos da organização; o inter-relacionamento na implementação complementar com outras práticas de gestão, onde apropriado; e a cooperação entre as áreas da organização e a organização e suas partes interessadas, na implementação das práticas de gestão.

Fonte: FNQ (2013)

A FNQ utiliza o Modelo de Excelência da Gestão que possui um conceito de aprendizagem e melhoria contínua. O funcionamento do MEG é inspirado no ciclo PDCL, que considera em seu movimento que a definição das práticas de gestão e de seus padrões gerenciais está presente na organização de forma sistemática (FNQ, 2013).

Ciclo PDCL



Fonte: FNQ (2013)

O PDCL é uma evolução da terminologia do PDCA (Plan, Do, Check, Act), mas aplicado aos processos gerenciais, processos que transformam informações em decisões gerenciais. A etapa plan/ planejar ganha o sentido de padronização para que os processos assegurem a repetição. O padrão é um plano a ser observado. Já a etapa do check/verificar ganha o sentido de verificar o cumprimento do padrão. A verificação é o controle se o padrão está sendo cumprido. Enquanto que o act/agir se transforma em “Learn” e introduz o conceito de aprendizado nos conceitos gerenciais.

Eficácia Escolar

Para Reynolds (2014), o campo de pesquisa “escolas eficazes” traduz em duas grandes questões. A primeira trata do que faz uma escola de qualidade, e a segunda de como conseguir criar escolas melhores.

Soares (2007) afirma que o campo de estudo denominado “escola eficaz” é composto pelas tentativas de compreender os processos internos das escolas aqueles que são capazes de determinar sua capacidade de interferir positivamente nos resultados dos alunos.

Para Mortimore (1991), a escola eficaz é aquela que auxilia seus alunos a obterem o desempenho educacional além do esperado, considerando a origem social dos jovens além da composição social do corpo discente escolar.

Murilo (2008) destaca a equidade como o diferencial da escola eficaz. “Uma escola diferencialmente eficaz, no sentido de que é melhor para uns alunos que para outros, não é uma escola eficaz, mas sim discriminatória” (MURILO, 2008). Neste mesmo caminho, Garcia (2015) afirma que a questão da equidade coloca em cena uma demanda moral.

Murilo (2008) acrescenta o desenvolvimento integral como outro fator de eficácia. Para Murilo apud Garcia (2015), este fator está diretamente associado ao estado de felicidade e autoestima dos

estudantes ou também a sua atitude criativa e crítica. Portanto, a linha de pesquisa em eficácia escolar pode ser entendida por preocupações em conhecer a capacidade das escolas em influenciar o desenvolvimento dos alunos e, ao mesmo tempo, compreender o que faz com que uma instituição seja eficaz.

Bryk (2010) dirigiu uma pesquisa longitudinal em Chicago (realizada pelo Consortium on Chicago School Research), para a qual utilizou dados demográficos e de desempenho em testes escolares de 400 escolas primárias de Chicago, cobrindo o período de 1990 a 2005. Segundo Elacqua, et al. (2015), mencionando a pesquisa acima, foi analisado estatisticamente o trabalho nas escolas e as condições externas da comunidade, sendo assim, a pesquisa identificou, testou e validou as características organizacionais e os processos que podem predizer, com um alto grau de confiança, se a escola apresentará melhoras acima da média no desempenho dos alunos.

Elacqua, et al. (2015) destacou cinco características organizacionais que funcionam como pilares do desempenho acadêmico deste estudo. A primeira trata-se de um sistema coerente de diretrizes de ensino, no qual currículo, materiais pedagógicos e avaliação estão coordenados, tanto dentro de cada ano, como entre os anos escolares com envolvimento efetivo dos professores.

A segunda característica se refere a um sistema eficaz de desenvolvimento profissional, inclusive tornando o trabalho do professor em sala de aula aberto à avaliação externa e dos pares (colegas), bem como fornecendo apoio continuado e orientação para os professores. Já o terceiro aspecto abordado são os vínculos fortes entre a família e a escola, com uma rede integrada de apoio aos alunos. Isso significa não apenas abrir um canal de comunicação, como dar orientação concreta aos pais sobre como ajudar seus filhos a aprender.

A quarta característica é um ambiente de aprendizagem centrado no aluno, que identifica e atende as dificuldades que qualquer criança possa ter. Por fim, o último ponto destacado é uma liderança (direção escolar) centrada em estimular professores, famílias e membros da comunidade escolar para que compartilhem a responsabilidade pelo desempenho escolar.

O National Center for Educational Achievement / NCEA pesquisou 26 escolas com uma alta proporção de alunos provenientes de famílias de baixa renda, em cinco estados diferentes, que estavam apresentando um desempenho crescente, superando as expectativas em Matemática e Ciências por três anos consecutivos. A prática em comum que encontraram foi um alto grau de compromisso entre gestores e professores para escolher e adaptar programas e materiais de ensino de alta qualidade; dedicar tempo durante a semana para reuniões organizadas de professores, a fim de melhorar o ensino; uma abertura dos professores à avaliação externa; um acompanhamento constante e atento, tanto dos gestores como dos professores, dos resultados dos testes para identificar áreas em que alunos e professores precisavam de reforço; equipes que dedicavam tempo para envolver as famílias com ajuda do serviço social e de grupos comunitários (NCES, 2009).

Para Elacqua, et al. (2015), o estado atual do conhecimento destaca alguns dos principais fatores a respeito da eficácia escolar. Escolas eficazes produzem resultados acima dos esperados em função do que não depende da escola, ou seja, os fatores genéticos e socioeconômicos que caracterizam a

trajetória dos alunos, desse modo, a eficácia se mede pelo valor agregado pela escola.

Além disso, as escolas podem fazer diferença na trajetória de desenvolvimento das pessoas. Sendo assim, o que acontece antes e fora da escola tem um valor explicativo muito maior do que o ocorrido na escola: a carga genética e uma família que dá apoio e estimula o desenvolvimento já explica muito das notas e do sucesso acadêmico, e mesmo do sucesso posterior na vida, mas não explica tudo.

Elacqua, et al. (2015) ainda ressalta que, para quem nasceu em condições de desvantagem é necessária uma intervenção robusta na primeira infância para contrabalançar limitações da natureza ou do ambiente, mas, para persistir, o indivíduo precisa contar com apoios adicionais, participar de intervenções e frequentar escolas de boa qualidade. Sem isso, os efeitos – especialmente os efeitos cognitivos – se perdem rapidamente.

Além do mais, dentro da escola há dois conjuntos de evidências fortemente associados ao conceito de eficácia. O primeiro tem a ver com o ensino e o professor: escolas eficazes priorizam o ensino e normalmente recrutam e mantêm professores eficazes. Além disso, dificilmente convivem com professores de baixa qualidade, ou seja, que não agregam valor ao desempenho dos alunos. Já o segundo fator tem a ver com consistência: os demais componentes das escolas eficazes são consistentes entre si: currículo, foco no programa, gestão, articulação com as famílias, etc. Por isso, as conclusões sobre as características das escolas eficazes também são consistentes com as conclusões das pesquisas a respeito de diretores e professores eficazes.

Outro fator escolar significativo entre as escolas eficazes é a figura e atuação do diretor escolar. A literatura mostra que os diretores escolares exercem influência expressiva sobre o desempenho acadêmico de suas escolas. Eles têm um impacto importante sobre os resultados acadêmicos dos alunos e sobre o desempenho educacional da instituição, funcionando como um indutor de ações e comportamentos que conduzem à qualidade do ensino e à eficácia da escola.

Para Elacqua et. Al. (2015) é importante investir na identificação, seleção e retenção de diretores eficazes, por meio de investimentos na carreira de diretores e um sistema adequado de recompensas. Também é imprescindível que os mecanismos de gestão de carreiras permitam alocar diretores adequados aos diferentes momentos e situações de cada escola.

Estudos dão conta que a pedagogia e a gestão andam juntas. O ponto de partida para melhorar a educação está na gestão da sala de aula e na gestão da escola. Não é possível melhorar a pedagogia sem mudar, ao mesmo tempo, as práticas de gestão (ELACQUA ET AL. 2015).

METODOLOGIA

A pesquisa quanto à forma de abordagem do problema foi classificada como qualitativa (Gil, 2006).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, conforme Gil (2006), a pesquisa foi classificada como estudo de caso, a partir de levantamento documental. Utilizou-se do método descritivo que

permite a descrição das características da amostra pesquisada e o estabelecimento de relações entre as variáveis da pesquisa. Para tanto, foram levantados conteúdos a partir de alguns documentos publicados e outros no prelo sobre um Programa de Gestão Estratégica de Qualidade em escolas de Educação Básica.

QUADRO 2. – Métodos e técnicas utilizados na pesquisa			
Quanto ao método	Quanto à abordagem	Técnicas de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento dos Dados
- Estudo de caso - Levantamento documental	- Qualitativa	- Levantamento documental	- Análise de Conteúdo

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Sobre a pesquisa descritiva Gil (2002 p. 42) chama a atenção para o fato de que ela “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Salienta-se que, são quase sempre utilizadas por pesquisadores que se preocupam com a atuação prática do problema proposto.

A forma de coleta de dados adotada foi o levantamento documental, e o tratamento de dados foi feito por meio de análise de conteúdo que é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo evidente da comunicação (LAKATOS & MARCONI, 1996).

CASO: Programa Gestão Escolar de Qualidade

O Programa Gestão Escolar de Qualidade, objeto deste estudo, é um dos serviços prestados por uma fundação brasileira de direito privado, com sede na região metropolitana de Belo Horizonte, especializada em consultoria em gestão organizacional, com foco em melhoramento dos processos e resultados educacionais e suas contribuições para o alcance da eficácia escolar, em parceria com uma Fundação Educacional do Chile.

Considera-se o Programa Gestão Escolar de Qualidade como uma sistematização dos componentes-chaves que uma escola de Educação Básica deve considerar em seus processos para obter resultados de qualidade. Trata-se de um modelo que explicita a relação dinâmica entre as etapas principais da gestão escolar (Diagnóstico, Planejamento, Implementação e Avaliação) em uma sequência de melhoramento contínuo que permite qualificar a gestão e alavancar os resultados da aprendizagem dos alunos.

No Programa, isso ocorre a partir da revisão das práticas cotidianas da escola e da análise do seu grau de efetividade.

Assim como o papel dos professores é essencial no processo de ensino e aprendizagem, o papel

dos diretores / gestores é igualmente importante para a criação de condições institucionais que promovam a aprendizagem e a eficácia da organização escolar. Neste sentido, o conhecimento, por parte dos diretores, das relações e processos dentro da escola, é o ponto chave da efetividade. Para isto, é necessária a utilização de uma ferramenta de gestão (Modelo) que lhe facilite a análise fundamental do cotidiano da escola e as áreas carentes de melhorias.

Levantamento Documental

Os dados desta pesquisa foram levantados, especialmente, a partir de dois documentos de uso particular para implementação do plano de melhoramento nas escolas de Educação Básica, parceiras da Fundação. Além de um vídeo, disponível no site da Fundação, contendo uma entrevista com um diretor escolar que passou pela consultoria do Programa Gestão Escolar de Qualidade e foi certificado pela auditoria externa com o selo de qualidade do programa.

O Primeiro destes é o Manual do Diagnóstico e o Plano de Melhoramento Contínuo: Estrutura e Conceitos Fundamentais - CADERNO 1 (2014), este material contém as orientações para as escolas parceiras e propõe-se a ajudá-las na melhoria de seus processos de gestão, melhorando seus resultados, especialmente os relacionados com os resultados de aprendizagem dos seus alunos. Orientado especialmente para a equipe de gestores das escolas que desejam contribuir decisivamente com o melhoramento das suas instituições, a utilização do material favorecerá a liderança do ciclo permanente de transformação e melhoramento institucional.

O segundo é Manual para Diagnóstico Institucional e o Desenho do Plano de Melhoramento: Fichas de Apoio Aplicação do Ciclo de Melhoramento Contínuo da Gestão Escolar - Caderno 2 (2014), este material traz os direcionamentos que a equipe parceira deve adotar ao longo das etapas do diagnóstico e elaboração do plano de melhoramento.

Baseado no Modelo de Qualidade da Gestão Escolar da Fundación Chile², o Ciclo de Melhoramento Contínuo possibilita às escolas realizar um Diagnóstico Institucional e, a partir dos seus resultados, desenhar e aplicar um Plano de Melhoramento orientado a otimizar o desempenho da sua gestão escolar. Além disso, ajuda a alinhar o seu Projeto Político Pedagógico com a realidade social e educativa dos alunos, as demandas e expectativas das famílias, e os resultados esperados pela própria organização escolar.

Os cadernos 1 e 2 estão disponíveis para as instituições parceiras e interessadas em implementar o seu Plano de Melhoramento e obter a Certificação de Qualidade da sua gestão escolar.

O Ciclo de Melhoramento Contínuo da Gestão Escolar

O Ciclo de Melhoramento Contínuo da Gestão Escolar proposto pelo programa é um sistema de análise e tomada de decisões estratégicas que envolvem a totalidade dos âmbitos, níveis e dimensões da atividade institucional dos estabelecimentos educacionais, visando ao melhoramento permanente da sua gestão. Liderado pela direção da escola, juntamente com o comitê de melho-

² Instituição privadas, sem fins lucrativos, que fomenta inovações que movem a fronteira do possível.

ramento³, o Ciclo tem como finalidade fortalecer o Projeto Educativo Institucional através da consolidação dos processos de gestão institucional e pedagógica, procurando atingir os objetivos e resultados declarados pela instituição. Sua implementação é composta por quatro etapas: (1) o diagnóstico; (2) a elaboração do plano de melhoramento; (3) a implementação do plano de melhoramento e (4) avaliação externa.

No primeiro momento, o diagnóstico busca levantar dados e informações relevantes para a compreensão da situação atual e histórica da instituição, especialmente aqueles dados que nem sempre são de conhecimento do estabelecimento e, conseqüentemente, ficam de fora no momento da tomada de decisões.

Num segundo momento, o Ciclo de Melhoramento Contínuo considera o desenho, aplicação e avaliação de um Plano de Melhoramento da Gestão Escolar, baseado nos resultados do processo de Diagnóstico Institucional, num período aproximado de três anos.

A formulação do Plano de Melhoramento implica tomar decisões em relação às possibilidades de desenvolvimento do estabelecimento, visando à instalação progressiva do Modelo de Qualidade da Gestão Escolar na instituição.

Por último, o Ciclo de Melhoramento Contínuo considera a realização de uma avaliação por parte de agentes externos à escola como parte do processo de certificação da qualidade da sua gestão a ser conferido pelo Conselho Nacional de Certificação em Gestão Escolar de Qualidade.

Embora se trate de uma atividade estritamente voluntária, é importante considerar que uma avaliação de caráter externo permite garantir, a partir da aplicação de padrões reconhecidos internacionalmente, a qualidade da gestão alcançada pela escola a partir dos esforços realizados.

As orientações direcionadoras do como fazer as ferramentas para a efetivação do diagnóstico e do plano de melhoramento estão descritas no Caderno 2 (2014). Neste encontra-se os direcionamentos que a equipe deve adotar ao longo das etapas do diagnóstico e elaboração do plano de melhoramento. Este material é composto por sete fichas, todas elas com os detalhamentos e orientações para a formação do Comitê de Melhoramento (ficha 1), passando pela sensibilização da comunidade e programação de atividades (ficha 2), seguido das orientações práticas para o processo de Diagnóstico Institucional (ficha 3), da análise de aspectos estratégicos básicos com relação ao Projeto Político Pedagógico (PPP) (ficha 4), da Análise dos resultados do Diagnóstico Institucional (ficha 5), da Identificação de Perguntas Críticas e Seleção de Linhas de Ação (ficha 6) e, por fim, a definição das Atividades associadas às Linhas de Ação (ficha 7).

As Seis Áreas contempladas no Ciclo de Melhoramento

Um diferencial do Programa Gestão Escolar de Qualidade se dá pela categorização em seis áreas da gestão escolar e estratégica da qualidade, aspectos que atendem às características das escolas eficazes. A primeira delas é a Orientação para os Alunos, suas Famílias e a Comunidade, esta área faz referência o modo como a escola conhece os seus usuários, suas expectativas e os seus níveis

³ O Comitê de Melhoramento é a equipe de direção, o grupo de pessoas com a autoridade e a capacidade para desenvolver os processos de tomadas de decisões dentro da organização escolar.

de satisfação. Analisa a forma como a escola promove e organiza a participação dos alunos, das famílias e da comunidade na gestão escolar.

A segunda área refere-se à Liderança da Direção na Gestão Pedagógica que aborda a forma como a direção orienta e conduz - através de sistemas e procedimentos institucionalizados – a gestão da planificação dos processos (pedagógico-curriculares, administrativos e financeiros) e dos resultados institucionais, associados aos objetivos e metas organizacionais.

Além disso, inclui a aplicação de mecanismos de participação da comunidade na missão e metas institucionais. Ao mesmo tempo, aborda a maneira como a direção realiza a gestão, tendo em vista a satisfação dos usuários, a resolução dos conflitos e o aumento do desempenho organizacional, em função de um melhoramento contínuo dos processos e resultados.

Também considera a forma como a direção lidera e mantém os sistemas de comunicação com todos os atores da escola e com a comunidade à qual pertence, bem como presta contas e assume a responsabilidade pública pelos resultados da escola.

A terceira área é sobre a Gestão do Desenvolvimento Profissional, esta área considera a existência de perfis de competências docentes e da equipe diretiva para a gestão dos processos de seleção, capacitação, avaliação de desempenho, promoção e desligamento dos profissionais da instituição.

Também considera a existência e funcionamento de sistemas institucionalizados para o desenvolvimento e acompanhamento do docente pela liderança pedagógica, em aspectos como o domínio de conteúdos disciplinares, pedagógicos, recursos didáticos e o trabalho em equipe. Programa de Direção e Gestão Escolar.

Já a quarta área do Planejamento Institucional refere-se aos sistemas e procedimentos utilizados pelo estabelecimento para abordar os processos de Planejamento institucional, que considera o Projeto Político Pedagógico, os Objetivos Estratégicos (no âmbito da Direção, da Gestão Pedagógico-Curricular, Administrativa e Financeira) e o Plano Anual. Inclui a forma de acompanhamento e avaliação dos processos e resultados que foram planejados.

A quinta área trata sobre a Gestão de Processos. Esta área considera o desenvolvimento sistemático dos processos institucionais nos âmbitos curricular e pedagógico, administrativo e financeiro. A Dimensão Curricular-Pedagógica refere-se aos procedimentos e mecanismos que garantem a adequação e melhoramento da proposta curricular, sua adequada programação, aplicação, acompanhamento e avaliação na aula, garantindo a qualidade dos processos de ensino e aprendizagem dos alunos. Incorpora elementos de inovação e projetos desenvolvidos visando as diversas aprendizagens – dos alunos e da instituição. A Dimensão Administrativa significa a instalação dos procedimentos de apoio à gestão educativa.

A Dimensão Financeira inclui os controles orçamentários, sistemas de aquisições, obtenção e entrega de recursos para projetos institucionais, etc.

Por fim, a sexta área refere-se à Gestão de Resultados que significa a operação de um sistema e

procedimentos de medição e avaliação do desempenho da organização. Ocorre em todos os seus níveis e âmbitos, no curto, médio ou longo prazo, em função dos objetivos apresentados pelo sistema educativo, o PPP, os Objetivos Estratégicos e as Metas estabelecidas pela instituição.

Inclui a análise dos resultados nos âmbitos da gestão pedagógico-curricular, administrativa e financeira, com a finalidade de orientar as decisões de quem faz a gestão e melhorar o desempenho organizacional.

Descritores de Gestão do Modelo de Qualidade.

Os Descritores de Gestão, descritos nos anexos do Caderno 1 (2014), constituem a espinha dorsal de todo o programa. A partir deles, são aplicadas as enquetes para pais, alunos, professores e equipe diretiva, e, em seguida, é elaborado o Plano de Melhoramento. Por fim, eles são referências para a avaliação externa.

Portanto, o Ciclo de Melhoramento Contínuo da Gestão Escolar está orientado para garantir a instalação de alguns aspectos-chave para a gestão de cada uma das Áreas do Modelo de Qualidade a partir dos Descritores de Gestão.

Para as seis Áreas do Modelo, foi definido um conjunto de 51 Descritores de Gestão, que correspondem aos dispositivos fundamentais da gestão escolar. De fato, a sua revisão exaustiva permite compreender que o modelo orienta e favorece uma série de sistemas de gestão da qualidade, que descrevem a atividade cotidiana da instituição, sendo os mais relevantes: (1) Sistemas de levantamento de informações históricas, atuais e atualizáveis sobre alunos e pais; (2) Procedimentos de uso do sistema de informação, tanto para os professores, a direção e o pessoal de administração; (3) Sistemas ou mecanismos para conhecer periodicamente as expectativas e satisfação das famílias, dos alunos e dos docentes; (4) Sistemas de planejamento e programação (procedimentos institucionalizados para o desenho do Plano Anual e a revisão do Projeto Educativo Institucional); (5) Sistemas de controle e avaliação (procedimentos, instrumentos e marcos de acompanhamento e avaliação do Plano Anual; acompanhamento dos processos de ensino; sistema de acompanhamento e apoio para a aprendizagem dos alunos). (6) Sistema de papéis, funções e incentivos associados com metas. Sistemas de participação institucional. Sistema de seleção e incorporação de pessoal ligado a

Depoimento do Diretor de uma Escola de Educação Básica Certificada pelo Selo de Qualidade do Programa

João Lorenzato, nome fictício, é diretor de um colégio privado da cidade de Campinas que passou pela consultoria do Programa Gestão Escolar de Qualidade e foi certificado pela auditoria externa com o selo de qualidade do programa.

Segundo Lorenzato, quando o diretor administra sua instituição sem o plano de gestão, ele apenas administra o cotidiano e perde o foco do planejamento institucional. E a falta deste planejamento institucional articulado faz com que o diretor não seja reconhecido como gestor, pois não há como mobilizar a equipe pedagógica para atingir os objetivos institucionais.

Outro ponto destacado refere-se à contribuição do programa para a formação do diretor. Para Lorenzato, a maioria dos diretores vem da sala de aula e, como tal, sua formação trata das questões pedagógicas. Muitos diretores não têm formação em gestão, e passar pela experiência do Programa de Gestão escolar, de Qualidade, especialmente pelas seis grandes áreas de gestão, amarrando toda a estrutura escolar contribuiu muito para a ampliar a visão e conhecimento sobre gestão institucional.

Ele cita o fato de, enquanto o professor planeja seu ano letivo, o projeto da direção se dá a longo prazo, mínimo de três anos. Para um planejamento a longo prazo aconteça, faz-se necessário um projeto educativo delineado. Neste sentido, o trabalho ganha coesão e o diretor não é mais absorvido pelas urgências cotidianas.

Lorenzato ressalta que o papel da direção na implementação do programa é fundamental. O diretor precisa ter uma boa relação com a equipe pedagógica e comunidade escolar, para que haja comprometimento de todos para o sucesso do programa de gestão.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS INFORMAÇÕES E DADOS

Considerando o objetivo da pesquisa, a partir do levantamento documental, percebeu-se que o Programa de Gestão Escolar de Qualidade, ofertado pela fundação, objeto desta pesquisa, visa a modernizar as práticas de gestão institucional e pedagógica de diretores e docentes da Educação Básica.

As ações do programa são estratégicas em todas as etapas: diagnóstico, elaboração e implementação do plano de melhoramento e avaliação externa. Sugerem que os docentes convidados para a composição do comitê de monitoramento sejam detentores de saberes e especificidades no âmbito organizacional, curricular, cultural, interpessoal e a própria ciência da educação (professor eficaz), visando a uma maior assertividade do programa. (ELACQUA, et al. 2015)

No que tange a delimitação das seis áreas de gestão o programa: Orientação para alunos, famílias e comunidade, Liderança da direção na gestão pedagógica, Gestão do desenvolvimento profissional, Planejamento institucional, Gestão de processos e Gestão de resultados, eles permeiam os fundamentos e os critérios de excelência em gestão, devidamente adaptados à estrutura da gestão escolar (FNQ, 2008). Estas áreas de gestão contemplam também características dos principais fatores escolares presentes na literatura sobre eficácia escolar (ELACQUA, et al. 2015).

Vale destacar também o empenho das áreas de gestão do Programa Gestão Escolar de Qualidade na direção dos pilares propostos pelos estudos (Bryk, 2010): por sistema eficaz de desenvolvimento profissional, inclusive tornando o trabalho do professor em sala de aula aberto à avaliação externa e dos pares (colegas), bem como fornecendo apoio continuado e orientação para os professores. E também a criação de vínculos fortes entre a família e a escola, com uma rede integrada de apoio aos alunos. A liderança, proposta pelo diretor escolar, centrou-se em estimular professores, famílias e membros da comunidade escolar para que compartilhem a responsabilidade pelo desempenho escolar.

Tendo em vista o papel estratégico que o diretor da instituição tem tanto para a implementação quanto para o sucesso do ciclo de melhoramento, a delimitação das seis áreas de gestão do programa é estruturada de modo a contemplar as principais ações do planejamento estratégico de uma instituição. Também contribuem substancialmente para a capacitação daqueles diretores com pouca formação em gestão e o aprimoramento de todos os envolvidos. Pesquisas apontam a formação e conhecimento em gestão, por parte dos diretores, como fatores escolares que levam à eficácia escolar (ELACQUA ET AL. 2015).

Este aprimoramento também foi observado, ao longo das etapas de aplicação do Programa de Gestão Escolar de Qualidade, através da aplicação das ferramentas de gestão. As fichas que compõem o material disponibilizado aos parceiros do Programa de Gestão Escolar de Qualidade, através do Manual para Diagnóstico Institucional e o Desenho do Plano de Melhoramento - Caderno 2 (2014), trazem propostas de uso de ferramentas de gestão da qualidade com objetivos diversos. Apenas coletar dados, identificar causas ou possíveis soluções para não-conformidades, identificar ou analisar metas ou apenas estabelecer prioridades. Estas fichas também acenam para um diagnóstico, avaliação ou estabilidade de processos, controle ou confirmação de melhorias. Decisão de que modo devem ser concentrados os esforços para a melhoria ou a classificação de oportunidades de melhorias. Mostrar relação entre dados ou propostas de ação e/ou intervenção.

Analisando de modo comparativo, as propostas metodológicas do Programa de Gestão Escolar de Qualidade, a partir de suas etapas: diagnóstico, planejamento e implementação do plano de melhoramento e avaliação, os fatores ADLI e o ciclo PDCL, percebe-se que a estrutura do PGEQ se aproxima mais dos fundamentos do ciclo PDCL. Esta aproximação pode ser comprovada pela utilização e funcionalidade dos 51 descritores do Programa, em todas as quatro etapas do Programa. Estes descritores são fundamentais para estimular a organização a estar atenta às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas e na utilização das informações para a formulação de planejamento estratégico, seus desdobramentos e resultados.

A fim de contextualização, os resultados das enquetes propostas na primeira etapa, o diagnóstico, são traduzidos em decisões gerenciais nas etapas seguinte, o planejamento e implementação do ciclo de melhoramento. Fato este que corrobora com sua aproximação das propostas metodológicas do PGEQ dos fundamentos do ciclo PDCL. Enquanto que, os fatores ADLI se distanciam do caráter sistêmico do PDCL, tornando-se mais apropriados para avaliação da maturidade de coletâneas específicas de práticas de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela melhoria da qualidade dos serviços prestados em educação é o caminho para as instituições educacionais que lutam pela eficácia escolar e excelência no ensino, além da permanência no mercado competitivo. Por isto, as escolas de Educação Básica podem fazer o uso adequado de programas e ferramentas de gestão estratégica da qualidade para o desenvolvimento sistemático dos processos institucionais nos âmbitos curricular e pedagógico além do administrativo e financeiro.

Neste contexto o Programa de Gestão Escolar de Qualidade, objeto deste estudo, aponta caminhos e possibilidades de melhoria dos serviços prestados em educação. O Programa, por meio do ciclo de melhoramento, orienta os diretores, os demais gestores e os docentes na elaboração e condução do planejamento institucional, visando a uma maior assertividade na busca pela eficácia escolar. Ele está ancorado em critérios de excelência como: liderança, pessoas, alunos e família, processos, estratégias e planos, com vistas a resultados.

O PGEQ explicita a relação dinâmica entre as etapas principais da gestão escolar (Diagnóstico, Planejamento, Implementação e Avaliação) em uma sequência de melhoramento contínuo que permite qualificar a gestão e alavancar os resultados da aprendizagem dos alunos. Neste sentido, levando em consideração a incorporação do ciclo PDCL, as propostas metodológicas do Programa esboçam maturidade dos processos gerenciais que permeiam a gestão escolar.

Os caminhos suscitados pelo Programa de Gestão Escolar de Qualidade reforçam dados de pesquisas sobre a importância da formação em gestão do diretor como fator escolar necessário à eficácia escolar.

Espera-se, portanto, que a partir do maior conhecimento sobre as implicações do processo de gestão estratégica de qualidade no cotidiano dos profissionais de educação, comportamentos se alterem e o agir se qualifique. Almeja-se, além disso, que este estudo possa suscitar novas pesquisas sobre o tema, além de provocar nos diretores escolares e demais integrantes da equipe de gestão escolar e nos professores, motivação e compromisso para promoverem as mudanças necessárias, bem como propiciar ao aluno uma melhor educação, com vistas a uma escola eficaz.

REFERÊNCIAS

ACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

AGUIAR, P. H.. **Sistema de Informação para Gestão Educacional: sistematização de uma proposta de modelo e avaliação do processo de sua construção**. Fortaleza – Ceará. 2004.

BOLOGNA, J. E. Qual o segredo do sucesso de um gestor? **Revista Nova Escola**, São Paulo SP, n. 188, p. 26-28, dez., 2005.

BRYK, A. S. (2010). **Organizing Schools for Improvement**. Chicago: Kappan, abril. Disponível em http://www.carnegiefoundation.org/sites/default/files/elibrary/bryk_organizing-schools_pdk.pdf Acesso em 1/10/2015.

CASTRO A. B. C.; BRITO L. M. P; SANTOS R. S. e VARELA J. H. DE S. **O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA**. HOLOS, Ano 31, Vol. 2, 2015.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7. Ed. Rev. e Atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ELACQUA, G. [et al.]. Educação baseada em evidências: como saber o que funciona em educação. - Brasília: **Instituto Alfa e Beto**, 2015. Disponível em: www.alfaebeto.org.br/wp-content/uploads/2015/.../Instituto-Alfa-e-Beto-Gama-e-Beto-2010_EBE_2015.pdf Acesso em 20 de julho

de 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ (Brasil). **Critérios de Excelência: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho.** FNQ 2008. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1300823597.7285A.pdf> Acesso em 20 de julho de 2017.

- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ (Brasil). **Modelo de excelência da gestão.** 2013. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books> Acesso em: 1 nov. 2017.

- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ (Brasil). **Critérios rumo à excelência.** 2014. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>. Acesso em: 21 out. 2017.

GARCIA, P. S. Contribuições para a Melhoria das Escolas: o Caso das Escolas Eficazes. **Revista CCCSS Contribuciones a las Ciencias Sociales**, 2015. Disponível em < <http://www.eumed.net/rev/cccss/2015/04/escolas-eficazes.html> > Acesso em 20 de julho de 2017.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, E, e MARCONI, M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização de Gestão da Escola**, 4. Ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

MENEZES, E. T. de; SANTOS, T. H. Gestão escolar (verbetes). Dicionário Interativo da Educação Brasileiro - **EducarBrasil**. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.aspx?id=37>, Acesso em: 8 de Setembro de 2017.

MORTIMORE, P. The nature and findings of school effectiveness research in primary sector. In: RIDDELL, S.; PECK, E. (Org.). **School effectiveness research: its message for school improvement**. Londres: HMSO, 1991.

MURILLO, F. J. Um Panorama da Pesquisa Ibero-Americana Sobre a Eficácia Escolar. In N. Brooke e J.F. Soares (orgs.), **Pesquisa em Eficácia Escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008, p. 466-481

National Center for Educational Achievement. (2009). **Core Practices in Math and Science: na investigation of consistently higher performing school systems in five states**. Texas: NCEA / ACT.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade Teoria e Casos** Elsevier 2ed, 2009.

PERFEITO, C. D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Revista Educação Brasileira**. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

REYNOLDS, D.; SAMMONS, P. FRAINE, B. DE; DAMME, J. V.; TOWNSEND, T.; TEDDLIE, C; STRINGFIELD, S. A state-of-the-art review – educational effectiveness, teacher effectiveness and professional learning, and school and system improvement. **School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research, Policy and Practice**. V. 25, p. 197-230, 2014.

SAPORITI, R. Seja um Gestor Educacional. **Revista Profissão Mestre**. Curitiba-PR, v. 3, n. 35, p. 20-22, Agosto. 2002.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOARES, J. F. Melhoria do desempenho cognitivo dos alunos do ensino fundamental. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 130, pp. 135-160, jan./abr. 2007.