

O Gestor da Escola frente às questões da Educação Inclusiva

A partir da **Declaração de Salamanca**, em 1994 a Inclusão escolar de crianças com necessidades especiais no ensino regular tem sido tema de pesquisas e de eventos científicos.

É necessário opiniões de professores e diretores (funções essenciais na estrutura e no funcionamento do sistema educacional).

Os fundamentos teórico metodológicos da inclusão escolar centralizam-se numa concepção de educação de qualidade para todos, no respeito à diversidade dos educandos.

A importância da preparação de profissionais e educadores, em especial do professor de classe comum, para o atendimento das necessidades educativas de todas as crianças, com ou sem deficiências.

o sucesso da atuação do professor em classes inclusivas depende da implementação de amplas mudanças nas práticas quais sejam:

- a adoção de novos conceitos e estratégias (educação cooperativa);
- a adaptação ou (re)construção de currículos;
- o uso de novas técnicas e recursos específicos para essa clientela;
- o estabelecimento de novas formas de avaliação;
- o estímulo à participação de pais e da comunidade nessa nova realidade social e educacional;
- atitudes positivas frente à inclusão de crianças com necessidades especiais no ensino regular.

A orientação inclusiva implica um ensino adaptado às diferenças e às necessidades individuais, os educadores precisam estar habilitados para atuar de forma competente junto aos alunos inseridos, nos vários níveis de ensino.

A implantação da educação inclusiva tem encontrado limites e dificuldades, em virtude da falta de formação dos professores das classes regulares para atender às necessidades educativas especiais, além de infraestrutura adequada e condições materiais para o trabalho pedagógico junto a crianças com deficiência.

Torna-se importante que os professores sejam instrumentalizados a fim de atender às peculiaridades apresentadas pelos alunos.

Apesar de a necessidade de preparação adequada dos agentes educacionais estar preconizada na Declaração de Salamanca (Brasil, 1994) e na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Brasil, 1996) como fator fundamental para a mudança em direção às escolas integradoras, o que tem acontecido nos cursos de formação docente, em termos gerais, é a ênfase dada aos aspectos teóricos, com currículos distanciados da prática pedagógica, não proporcionando, por conseguinte, a capacitação necessária aos profissionais para o trabalho com a diversidade dos educandos.

A formação deficitária traz sérias consequências à efetivação do princípio inclusivo, pois este pressupõe custos e rearranjos posteriores que poderiam ser evitados.

A formação docente não pode restringir-se à participação em cursos eventuais, mas sim, precisa abranger necessariamente programas de capacitação, supervisão e avaliação que sejam realizados de forma integrada e permanente.

A formação docente implica um processo contínuo, o qual, precisa ir além da presença de professores em cursos que visem mudar sua ação no processo ensino-aprendizagem.

O professor precisa ser ajudado a refletir sobre a sua prática, para que compreenda suas crenças em relação ao processo e se torne um pesquisador de sua ação, buscando aprimorar o ensino oferecido em sala de aula.

Tornando-se necessário o envolvimento de todos os membros da equipe escolar no planejamento de ações e programas voltados à temática. Docentes, diretores e funcionários apresentam papéis específicos, mas precisam agir coletivamente para que a inclusão escolar seja efetivada nas escolas.

Torna-se essencial que esses agentes deem continuidade ao desenvolvimento profissional e ao aprofundamento de estudos, visando à melhoria do sistema educacional.

No que se refere aos diretores, cabe a eles tomar as providências – de caráter administrativo – correspondentes e essenciais para efetivar a construção do projeto de inclusão.

O Gestor de escola inclusiva deve envolver-se na organização de reuniões pedagógicas, desenvolver ações voltadas aos temas relativos à acessibilidade universal, às adaptações curriculares, bem como convocar profissionais externos para dar suporte aos docentes e às atividades programadas. Além disso, o administrador necessita ter uma liderança ativa, incentivar o desenvolvimento profissional docente e favorecer a relação entre escola e comunidade.

Diante da orientação inclusiva, as funções do gestor escolar incluem a definição dos objetivos da instituição, o estímulo à capacitação de professores, o fornecimento de apoio às interações e a processos que se compatibilizem com a filosofia da escola, e ainda a disponibilização dos meios e recursos para a integração dos alunos com necessidades especiais. Desse modo, a atuação dos gestores escolares pode ser de grande valia na tarefa de construir uma escola pronta a atender a todos os indivíduos, sem discriminação. Embora, muitas vezes, a prática do gestor nas escolas brasileiras, é dificultada pelas exigências das atividades burocráticas e administrativas. Esse profissional precisa ser atuante, promovendo ações que envolvam o acompanhamento, discussões e avaliações em conjunto com os participantes do projeto educacional, a fim de exercitar as dimensões educacional, social e política, inerentes a sua função.

Outros fatores, como os relacionados à estrutura do sistema educacional, precisam ser considerados na análise e nas discussões sobre as possibilidades de implementação de projetos nessa área.

Aprendizagem Auto conduzida - Richard Boyatzis

Desenvolver ou fortalecer determinado aspecto de quem somos ou queremos ser, ou ambos. Para tanto, é preciso, antes de mais nada, uma forte imagem do **eu ideal**, aliada a uma ideia precisa do **eu real** - quem você é agora. A aprendizagem auto conduzida é mais eficaz e sustentável quando compreendemos o processo de mudança - e as diferentes etapas nele envolvidas - pelo qual estamos passando.

Os cinco passos da Aprendizagem Auto conduzida

1- Praticar novos hábitos ao longo do tempo para se tornar parte de nosso novo **eu real**.

Com a modificação de hábitos, sobrevêm mudanças em nossas aspirações e sonhos, nosso **eu ideal**. E assim o ciclo se desenrola num eterno processo de crescimento e adaptação. Quando passamos pela descoberta de uma visão ideal de nós mesmos, sentimos-nos motivados a desenvolver nossas habilidades de liderança. Ou seja: **enxergamos quem queremos ser**. Independentemente de essa visão nos ocorrer em um sonho, por meio do contato com os valores e compromissos pelos quais nos pautamos na vida ou mediante a mera reflexão, é uma imagem poderosa o bastante para evocar nossa paixão e esperança, o combustível que manterá o impulso necessário para perseverar no difícil processo de mudança.

2- Saber, fazendo um exame de consciência, quem somos de fato agora - como agimos, como os outros nos veem e quais são nossas crenças mais profundas.

- **Virtudes** - observações consistentes com nosso eu ideal;
- **Falhas** - representam lacunas entre quem somos e quem queremos ser.

A identificação de nossas **virtudes** e **falhas** prepara o terreno para a mudança do estilo de liderança. É o antídoto para a “doença” dos líderes.

3- Criar um plano de ação que nos proporcione uma orientação detalhada para que possamos experimentar novas possibilidades a cada dia, reforçando nossas virtudes e aproximando-nos de nosso ideal.

4- Experimentar e praticar novos comportamentos, ideias e sensações até dominá-los.

5- Desenvolver relacionamentos de confiança e apoio que possibilitem a mudança.

Trata-se da constatação de que **precisamos dos outros** para identificar nosso **eu ideal** ou encontrar nosso **eu real**, descobrir nossas virtudes e falhas, desenvolver um projeto para o futuro e experimentar e praticar. O ideal é que o progresso ocorra por meio de uma descontinuidade -um

momento de súbito entendimento - que não só leve a um reconhecimento, mas também crie um senso de urgência.

Sintetizando o processo, quem consegue mudar de maneira sustentável percorre as seguintes etapas:

- **Primeira descoberta:** Meu eu ideal - Quem quero ser?
- **Segunda descoberta:** Meu eu real - Quem sou? Quais são minhas qualidades e meus defeitos?
- **Terceira descoberta:** Meu projeto de aprendizagem - Como posso reforçar minhas virtudes e reduzir minhas falhas?
- **Quarta descoberta:** Experimentar e praticar novos comportamentos, idéias e sensações até dominá-los.
- **Quinta descoberta:** Desenvolver relacionamentos de confiança e apoio que possibilitem a mudança.

1.-AUTOGESTÃO

1.1-Autocontrole. Os gestores dotados de bom autocontrole emocional encontram maneiras de administrar seus impulsos e emoções mais perturbadores, e até de canalizá-los de forma proveitosa. Um exemplo de autocontrole é o do gestor que permanece calmo e continua com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise - ou que mantém a tranqüilidade mesmo diante da situação mais estressante.

1.2-Transparência. Os gestores que são transparentes põem seus valores em prática. A transparência - a exposição franca, perante os demais, de seus sentimentos, crenças e atos - possibilita a integridade. Tais gestores assumem abertamente erros ou falhas e, em vez de fazer vista grossa para o comportamento antiético alheio, preferem confrontá-lo.

1.3-Adaptabilidade. Os gestores adaptáveis são capazes de lidar com várias demandas simultaneamente sem perder seu foco ou energia, e sentem-se à vontade com as ambigüidades inevitáveis da vida organizacional. Podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleáveis em suas idéias diante de novas informações ou realidades.

1.4-Superação. Os gestores fortes em termos de superação possuem padrões pessoais elevados, que os levam a uma busca contínua de aprimoramento da performance - tanto a sua quanto à de seus liderados. São pragmáticos, estabelecendo metas mensuráveis, mas desafiadoras, e conseguem calcular o risco de modo que seus objetivos sejam de grande valia, mas viáveis. Um indício de superação é a contínua aprendizagem - e ensino - de novas maneiras de melhorar.

1.5-Iniciativa. O gestor dotado de um senso de eficácia - a consciência de possuir o que é preciso para controlar seu próprio destino - destaca-se sob o aspecto da iniciativa. Aproveita oportunidades -ou as cria - em vez de apenas esperar por elas. Tal gestor não hesita em ultrapassar limites ou até dobrar as regras, quando necessário para criar melhores possibilidades para o futuro.

1.6-Otimismo. Um gestor otimista suporta as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos reveses oportunidades, não ameaças. Vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor. Sua perspectiva do "copo meio cheio" leva-o a esperar que as mudanças, no futuro, sejam para melhor.

2.-CONSCIÊNCIA SOCIAL

2.1-Empatia. Os gestores empáticos conseguem entrar em sintonia com uma ampla variedade de sinais emocionais, o que lhes permite perceber as emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo. Esses gestores escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro. A empatia permite-lhes se darem bem com gente proveniente dos mais diversos extratos sociais ou de outras culturas.

2.2-Consciência organizacional. O gestor dotado de uma aguda consciência social pode demonstrar grande astúcia política, mostrando-se capaz de identificar redes sociais cruciais e compreender as principais relações de poder. Tende a compreender as forças políticas em atividade na organização, assim como os valores básicos e regras subentendidas que regem o comportamento das pessoas ali dentro.

2.3-O fazer de liderança. Os gestores fortes nas competências de seu fazer de liderança, fomentam um clima emocional tal que os liderados) que entram em contato direto com ele mantêm um relacionamento em condições ideais. Esses gestores monitoram cuidadosamente a satisfação dos liderados/professores/equipe de apoio, certificando-se de que estejam obtendo tudo de que precisam. Também se encontram disponíveis quando necessário.

3.-ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

3.1-Inspiração. Os gestores inspiradores criam ressonância e instigam as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada. Tais gestores são a personificação do que pedem dos demais, conseguindo articular uma missão de modo a inspirar os outros a segui-los. Fomentam um sentido de objetivo comum que vai além das tarefas cotidianas, tornando o seu fazer de liderança mais estimulante.

3.2-Influência. Os indicadores da capacidade de influência de um gestor vão desde encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber como conquistar a adesão de pessoas fundamentais e construir uma rede de apoio para uma iniciativa. Os gestores versados nas artes da influência são persuasivos e envolventes ao dirigirem-se a um grupo.

3.2- Desenvolvimento dos demais. Os gestores hábeis no cultivo das habilidades alheias demonstram um interesse genuíno por aqueles que estão ajudando e compreendem suas metas e seus pontos fortes e fracos. Sabem como dar um feedback oportuno e construtivo, e são mentores ou técnicos naturais.

3.3- Catalisação de mudanças. Os gestores capazes de catalisar a mudança sabem não só reconhecer a necessidade de transformação como desafiar o *status quo* e bater-se pela nova ordem. Podem revelar-se grandes patronos da mudança mesmo em face de intensa oposição, defendendo seus pontos de vista de forma arrebatadora. Também encontram maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança.

3.4- Gerenciamento de conflitos. Os gestores que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendam as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral. Aparam as arestas, reconhecem os sentimentos e pontos de vista de todos os lados e, em seguida, redirecionam a energia para um ideal comum.

3.5- Trabalho em equipe e colaboração. Os gestores que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação. Inspiram-nos demais um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo, e promovem a fidelidade e a identificação. Dedicam seu tempo ao desenvolvimento e fortalecimento de relações íntima entre meros colegas de trabalho.

GERENCIAMENTO INTEGRADO

“Quando não se sabe para que porto estamos indo, não existe vento a favor.”

(Sêneca)

1. DIREÇÃO E FOCO

O início deste processo deve ser reservado para refletirmos sobre **“os rumos”** de nossas ações — o nosso **“planejamento estratégico”** e o **“como deve ser”** de nossas atividades. Para isso é preciso saber e definir aonde queremos chegar. **Que** ações devemos planejar e **quando** precisam ocorrer para que as metas sejam atingidas.

Sobre a Visão:

A visão é a questão mais fundamental dos valores, aspirações e metas (de cada um de nós enquanto líderes; de uma organização etc.). Ela deve indicar um claro entendimento do ponto onde nos encontramos no momento atual e oferecer um mapa para nosso futuro.

“Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem onde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes organizações acontece a mesma coisa: elas têm uma visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente” (HSM Management nº 7, mar/abr 98 p.32)

Nós, enquanto lideranças (da turma, de nosso trabalho, de nós mesmos, de uma organização etc.), precisamos saber:

- Quais são as convicções claras ou fundamentais que defendemos? — **VALORES**;
- Como somos hoje e o que desejamos ser? — **MISSÃO**;
- Com o que estamos comprometidos e para onde estamos indo? — **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (DIREÇÕES ESTRATÉGICAS)**, ou simplesmente **OBJETIVOS**.

As respostas a essas perguntas formam os elementos fundamentais da **VISÃO** tendo como alicerce os valores compartilhados.

AÇÕES PEDAGÓGICAS

ATIVIDADE 1: Princípios e Valores

Explicitação dos Valores dos gestores, pelos gestores

Valores e **convicções** são preceitos intrínsecos, essenciais e permanentes, responsáveis pela identidade, cultura e caráter de pessoas e organizações. Eles dão sustentação e precedem à elaboração da Missão e dos Objetivos. Ao explicitá-los cuide para que sua redação possa transmitir a idéia de serem:

- **significativos,**
- **duradouros e**
- **factíveis.**

Dinâmica de Trabalho:

A - Apresente para os participantes e reflita sobre os valores e o que eles fundamentam.

Sugestões:

(Professor)

- Que valores básicos eu trago para a escola?
- Quais valores eu digo a meus colegas que respeito e quais gostaria que eles respeitassem?

(Gestor)

- Que valores básicos eu trago para o trabalho?
- Quais valores eu digo para os meus alunos que respeito e quais gostaria que eles respeitassem?

B- Faça um brainstorming para explicitar os valores identificados:

- Apresente a técnica;
- Afixe as regras do brainstorming;
- Use a técnica e faça com que os participantes criem uma lista dos principais valores de relação e trabalho;
- Registre a lista em um *flip chart*;
- Afixe os valores em lugar visível.

Valores explicitados por alunos de uma escola.

Nossos Valores são:

- Saber ouvir;
- Cooperar com os colegas;
- Respeitar as pessoas;
- Cuidar do ambiente;
- Respeitar as regras;
- Trabalhar em equipe e com qualidade;
- Melhorar sempre.

ATIVIDADE 2: Elaboração e explicitação da Missão do Gestor.

Liderar o trabalho (processos ensino e aprendizagem) na escola, permitindo o crescimento e o desenvolvimento de cada aluno é nossa missão, enquanto gestor de processos. Os fundamentos para este propósito passam por ações que visam à estimulação, indagação, colaboração, proposição de desafios e metas, além do apoio permanente as atividades desenvolvidas na escola.

Missão: O que desejamos ser?

Logo após a explicitação dos Valores devemos tratar da finalidade básica, da **missão**, ou seja, a razão de ser de uma instituição. A **missão** deve refletir as motivações das pessoas para executar o seu trabalho. A **missão** de cada um de nós, da turma ou de uma organização deve responder às seguintes perguntas:

- **O que somos hoje?**
- **Qual é a nossa principal habilidade?**
- **Quais são nossas aspirações, para a escola, para este ano?**
- Ou, simplesmente. **Qual é a nossa razão de ser?**

Pense nas seguintes ações, como gestor:

- | | | | |
|--------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| ✓ Apoiar | ✓ Permitir | ✓ Instigar | ✓ Incentivar |
| ✓ Indagar | ✓ Acompanhar | ✓ Estimular | ✓ Colaborar |
| ✓ Monitorar | ✓ Orientar | ✓ Propor Desafios | ✓ Avaliar |

Usando a missão da escola para dar foco à organização

Qual é a ideia?

A ideia é a escola ter uma missão escrita que norteie as ações das pessoas, qualificando e alinhando as decisões críticas.

O enunciado da missão deve responder a três perguntas:

Esta escola faz **o quê?** **para quem?** **como?**

Assim, a missão explicita a razão de ser da escola (o quê), suas principais partes interessadas (para quem) e as grandes estratégias para chegar lá (como). Veja um exemplo:

A missão do Colégio é capacitar e coordenar os esforços dos alunos, professores funcionários, e famílias, para que garantam oportunidades de alto desempenho a todos os alunos, especialmente em testes padronizados nacionais e exames vestibulares. Para tanto, a escola implementará sistemas de aprendizagem que promovam o trabalho cooperativo, o melhoramento contínuo, as relações de parceria, e a responsabilidade do aluno pela sua própria aprendizagem.

Como fazer?

A) Para explicitar a missão

- 1.** Reúna a equipe de liderança da escola (o diretor e as pessoas que se reportam diretamente ao diretor).
- 2.** Explique a importância, o conteúdo e a natureza compartilhada de uma missão.
- 3.** Peça à equipe que responda, consensualmente, às três perguntas:

Esta escola faz **o quê?** **para quem?** **como?**

4. Oriente a equipe para que use técnicas de trabalho em grupo (brainstorming, por exemplo), para gerar e consensar respostas a cada uma das três perguntas.
5. Consolide as três respostas numa redação única.

B) Para usar a missão

1. Divulgue a missão

Afixe-a em locais estratégicos. Insira o enunciado na papelaria, jornal, homepage, correspondências, etc., da escola.

2. Promova sua compreensão

Esclareça o conteúdo da missão junto à sua equipe de professores e funcionários, aos pais, aos alunos.

3. Use a missão em público

Seja visto — por alunos, pais, professores e funcionários — reportando-se à missão, ao tomar decisões importantes, resolver conflitos, alinhar e priorizar ações e investimentos.

4. Desdobre a missão

Oriente sua equipe para que os diversos setores (coordenação, secretaria escolar, biblioteca), especialmente as turmas, tenham uma missão compartilhada. Ajude-os nos dois processos: como explicitar e como usar a missão.

5. Revise a missão

Tenha um processo já definido de como reavaliar a missão da escola e promover eventuais ajustes. Por exemplo: toda reunião de final de ano, sua equipe vai tirar 30 minutos para rever a missão. Se alguma modificação for feita, repita os passos 1 e 2, e continue usando a nova missão.

Em tempo

- Resista à tentação de redigir sozinho a missão. Primeiro, porque estamos falando da missão da *escola*, e não de sua missão *pessoal* dentro da instituição. Segundo, porque o compartilhamento na explicitação da missão é vital para o comprometimento das pessoas envolvidas.
- Não confunda missão com visão. Missão define o que a escola faz, **no presente**, para atingir a visão. A visão é a imagem preferida de **futuro** da escola, um enunciado de como ela quer *vir a ser* reconhecida.
- Se sua escola já tem uma missão escrita, use o processo A para atualizá-la.
- Veja algumas questões em que a missão da escola pode ser usada para a tomada de decisão:
 - Quais programas/projetos desenvolver?
 - O que promover, priorizar, incentivar?
 - O que adiar, cancelar, recusar?
 - Onde investir?
 -

ATIVIDADE 3: Definição dos Objetivos do gestor alinhados aos Objetivos e Metas da escola.

Os **Objetivos** completam a definição da Visão e respondem às perguntas:

O que nos propomos a alcançar?

Qual é o nosso compromisso?

Alinhados às metas da escola, os objetivos servem para estabelecer o “rumo” a ser seguido, identificando o que desejamos realizar e funcionando como um guia orientador. Os Objetivos devem fluir e se expandir a partir da Missão e dos Valores e, em seguida, serem desdobrados em Metas e Planos de Ação.

É interessante a limitação dos Objetivos a um número pequeno (de três a cinco), porque podem ser memorizados rapidamente, permitindo maiores chances de conhecimento e implementação.

‘Visão sem ação não passa de um sonho.

Ação sem visão é só um passatempo.

Visão com ação pode mudar o mundo.”

Joel Backer

ATIVIDADE 4: Definir Metas (desdobramento dos Objetivos)

O plano de suporte estratégico de uma organização deve ser constituído por Metas (desdobramento dos Objetivos), Planos de Ação e definição de Responsabilidades, necessárias à transformação da Visão em realidade. Metas e Planos de Ação são as definições do nosso compromisso com a implementação dos objetivos.

As Metas respondem às seguintes perguntas:

Como realizaremos os nossos objetivos de longo prazo?

Como concretizaremos esses objetivos?

Como chegaremos lá?

São de natureza quantitativa, ocupam a 1ª dimensão do **P** do PDSA (**definir metas**) e devem ser convertidas em Planos de Ação (**definir métodos** — 2ª parte do **P** do PDSA) e definições quantificadas de responsabilidade.

O que eu preciso fazer para chegar aonde eu quero? A resposta a esta pergunta define as ações e programas específicos que vão apoiar as metas. Os Planos de Ação são de natureza operacional.

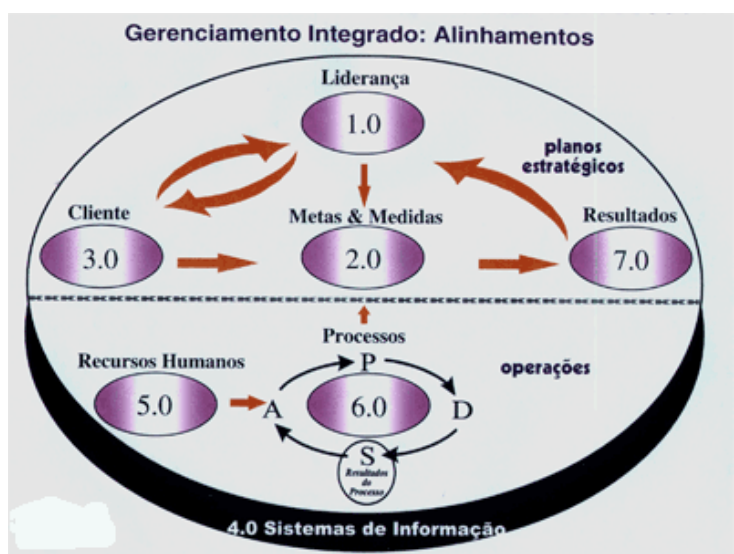
PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

SISTEMA DE GERENCIAMENTO INTEGRADO

O que significa Gerenciamento Integrado

Um sistema de gerenciamento integrado numa escola é um conjunto de processos bem definidos, necessários ao melhoramento contínuo dos seus aspectos pedagógicos e operacionais. Este conceito de gerenciamento que alinha recursos e ações de melhoramentos em uma organização é derivado das categorias do Prêmio Malcom Baldrige, que são as seguintes:

1. Liderança;
2. Planejamento estratégico (Metas);
3. Foco no cliente e na sua satisfação (Objetivos);
4. Informação e análise (Sistema de Informação);
5. Desenvolvimento e gerenciamento de pessoas (Recursos Humanos);
6. Gerenciamento do processo de qualidade (Processos);
7. Resultados da qualidade do trabalho (Medidas e Resultados).



Estas sete categorias alinhadas gera um modelo de planejamento capaz de ser utilizado consistentemente por toda a escola, especialmente na sala-de-aula e cada categoria ajuda o

professor a pôr o foco no desenvolvimento de seu trabalho. Assim podemos trabalhar as categorias:

1. Liderança

Nessa categoria verifica-se como o professor cria e mantém valores claros e visíveis quanto à qualidade e como estabelece os rumos, desenvolve e mantém um sistema de liderança que conduz o aluno ao alto desempenho, ao desenvolvimento individual, à iniciativa e à aprendizagem. É fundamental, para uma escola de qualidade, que o professor incorpore os valores da qualidade, ou seja, conheça seus benefícios, convença-se de que é importante sua aplicação e se comprometa a lutar para sempre por ela.

2. Planejamento Estratégico

O professor e demais pessoas que trabalham na escola devem saber quais os objetivos, metas e estratégias que atenderão às expectativas dos seus alunos. Essa categoria mostra como é feito na escola e na sala-de-aula o processo de planejamento para se atingir ou manter a liderança em qualidade. O planejamento de curto e longo prazos do trabalho em sala-de-aula deve basear-se nas expectativas em relação aos alunos. Os planos de curso devem incluir o uso de metas-desafio a fim de possibilitar um ciclo de melhoramento contínuo no planejamento.

Os objetivos, as metas e os planos precisam ser comunicados a todas as pessoas impactadas por eles.

- **Eu sei quais metas e estratégias atenderão às expectativas dos meus alunos?**
- **Como realizaremos os nossos objetivos?**
- **Como chegaremos lá?**

3. Objetivo — Foco no Cliente

Nesta categoria são examinados o conhecimento do cliente sobre a escola, os sistemas globais de assistência ao aluno, rapidez de resposta e habilidade para atender a requisitos e exceder as expectativas. Os professores precisam saber o que se espera de seus alunos em conhecimentos e habilidades, nas séries em que se encontram e quando forem promovidos a uma outra série. Essas expectativas já podem estar definidas pela série ou curso subsequente e estar facilmente disponíveis.

- ***Eu sei quais conhecimentos e habilidades são esperados de meus alunos?***
- ***O que pretendemos alcançar?***

4. Informação e Análise

É a categoria que trabalha com o uso e o gerenciamento de fatos e dados que apoiam os principais processos e a gestão da qualidade nas salas-de-aula. A escola já tem desenvolvido, normalmente, uma boa base de dados, porém, o professor necessita comumente de dados para elaboração de metas mais específicas e que estejam orientados para seu trabalho de rotina, suas tomadas de decisão, bem como para promover melhorias no desempenho de seus alunos.

5. Desenvolvimento de Recursos Humanos

A finalidade desta categoria é apoiar o desenvolvimento e proporcionar treinamento nas habilidades necessárias para que as pessoas possam desenvolver o sistema e concretizar as metas e os planos. As pessoas precisam verificar se o know-how para desenvolver habilidades e proporcionar treinamentos (alunos e professores) está disponível na instituição. O professor deve buscar treinamento e incentivar os alunos, através do trabalho cooperativo, a desenvolver e participar de programas, aulas e atividades necessárias à concretização de suas metas e das metas da escola.

- ***Tenho as habilidades e o treinamento exigidos para implementar o GI em minhas classes?***
- ***Quais habilidades e treinamentos são necessários para implementar os processos?***

6. Processos

O que se propõe é desenvolver e melhorar continuamente os processos (programas, atividades, avaliações, recursos, etc.) para o atingimento das estratégias e metas. Os professores passam grande parte do tempo desenvolvendo processos para ensinar, avaliar e melhorar suas aulas. A

criação desses processos de forma alinhada com as metas e estratégias requer o uso contínuo do PDSA, de modo que o progresso e os problemas possam ser gerenciados e comunicados a todos os envolvidos, visando à obtenção de apoio e de melhoramentos. Inúmeras ferramentas podem ser usadas para ajudar, por exemplo, o diagrama de espinha-de-peixe, o diagrama de afinidades o diagrama árvore, 5W e 1H etc.

- **Meus processos de trabalho estão projetados para concretizar as estratégias e metas que foram propostas?**
- **Quais atividades irão ajudar a classe a atingir suas metas?**

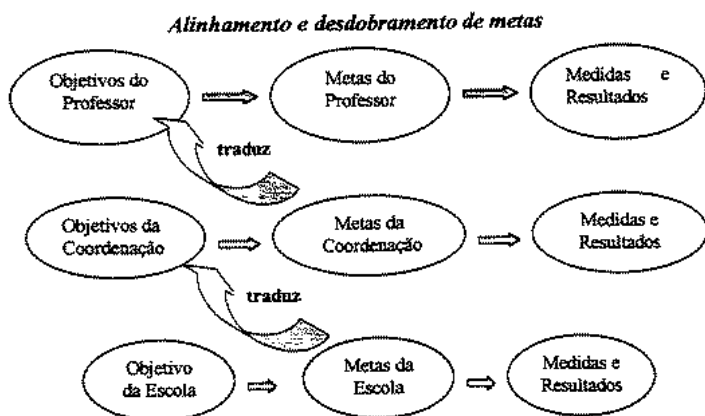
7. Resultados

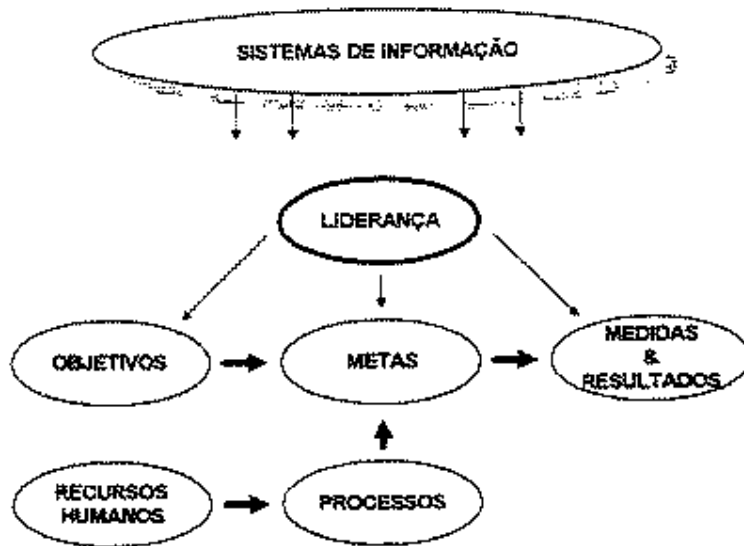
Essa categoria mostra como se determina as medidas que podem monitorar o progresso.

Tão logo as expectativas e os planos e metas tenham sido estabelecidos, a informação que contém os resultados positivos precisa ser coletada. Por exemplo o maior escore num teste padronizado ou uma turma de quarta série exemplar.

Os gráficos sequencial, de controle e as folhas de verificação são ferramentas que podem auxiliar no processo. Nessa categoria avaliam-se os níveis e a melhoria da qualidade com base em medições objetivas.

- **Eu sei quais medidas podem monitorar o progresso e o atingimento das metas?**
- **O que esperamos alcançar?**

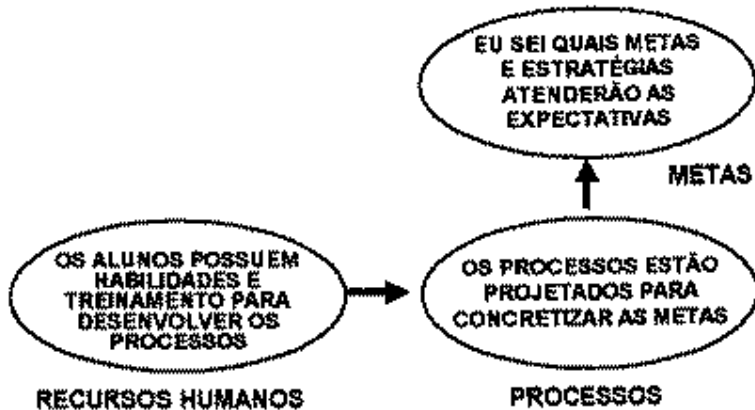




○ **ALINHAMENTO 3 - 2 - 7** acontece quando:



○ **ALINHAMENTO 5 - 6 - 2** acontece quando:



SALA DE AULA COMO SISTEMA

**MODELO PARA PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES
GERENCIAMENTO INTEGRADO NA SALA DE AULA
TURMA:**

PROFESSOR: UNIDADE (CONTEÚDO ESTUDADO)

OBJETIVO (3.0) – Qual é o objetivo da Unidade ou Conteúdo estudado?

-
-
-

METAS (2.0) – Quais são as metas desta Unidade (Conteúdo)?

Os alunos deverão ser capazes de:

-
-
-

MEDIDAS & RESULTADOS (7.0) – Que medidas irão monitorar o progresso?

-
-
-
-

PROCESSOS (6.0) - Quais atividades irão ajudar a classe a atingir suas metas?

-
-
-
-

RECURSOS HUMANOS (5.0) – De quais habilidades os alunos irão necessitar para terem êxito no desenvolvimento dos processos?

-
-
-
-

LIDERANÇA (1.0)

A professora deverá:

-
-
-
-

PLANEJAMENTO DO PROJETO

PAPEL RECICLADO ARTESANAL

SISTEMA DE GERENCIAMENTO INTEGRADO

OBJETIVOS: *Quais são os objetivos da Unidade de Aprendizagem?*

- Estimular nos alunos o interesse pelas questões ambientais;
- Sensibilizar para a importância da coleta seletiva de lixo, como contribuição para a reutilização de materiais recicláveis;
- Alertar em relação ao processo predatório de árvores como matéria-prima na confecção de papei;
- Incentivar para a questão econômica e desenvolvimento de tecnologias aplicadas à preservação da natureza

METAS: *Quais são as metas desta Atividade?*

Os alunos deverão ser capazes de:

- Desenvolver técnicas e habilidades de coletas de informações em diferentes fontes de pesquisas;

- Dominar conteúdo sobre reciclagem básica de papéis, traduzindo na prática os conhecimentos assimilados;
- Aplicar as técnicas de reciclagem no laboratório.

MEDIDAS & RESULTADOS: *Que medidas irão monitorar o progresso?*

- Número de trabalhos feitos com papel reciclado;
- Todos os alunos serão capazes de expor o trabalho com clareza e domínio de conteúdo, durante a Fecim;
- Todos os alunos serão capazes de fazer papel reciclado artesanal, com domínio das técnicas empregadas.

PROCESSOS: *Quais atividades irão ajudar a classe a atingir suas metas?*

- Estudos em grupos sobre o assunto;
- Atividades práticas no laboratório;
- Pesquisas na biblioteca, internet, etc;
- Exposição na oficina de papel reciclado — Fecim.
- Recursos Humanos: De quais habilidades os alunos irão necessitar para terem êxito no desenvolvimento de seus processos?
- Os alunos devem dominar o processo de “como fazer pesquisas” nas fontes de informação;
- Os alunos devem conhecer e aplicar os passos do processo de confecção do papel reciclado artesanal;
- Os alunos devem demonstrar habilidades de exposição do trabalho para os visitantes da Fecim.

LIDERANÇA:

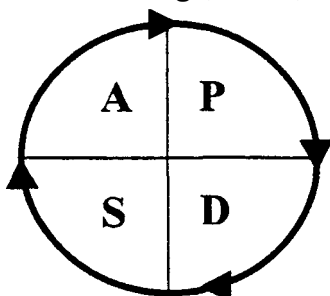
A professora deverá:

- Determinar os conceitos pertinentes a serem aprendidos;
- Fazer um levantamento das necessidades de orientação e dos pré-requisitos dos alunos;
- Estabelecer medidas para monitorar o progresso das metas e comunicar esse progresso aos alunos;
- Liderar e gerenciar o processo do PDSA do Projeto;
- Definir, com contribuição dos alunos, os processos que levarão a classe a atingir suas metas;
- Procurar operacionalizar) detalhadamente, as melhores práticas, através de compartilhamento de ideias com os colegas da área.

TRABALHANDO COM O CICLO PDSA NO G.I.

O ciclo PDSA é um método sistemático utilizado para vislumbrar uma melhoria contínua. Deming antes de aperfeiçoar esta técnica descrevia, assim, suas etapas:

- **P** — Planejar uma mudança ou um teste, visando
- **D** — Executá-lo (de preferência em pequena escala);
- **S** — Estudar os resultados. O que aprendemos?
- **A** — Agir, isto é, adotar a mudança (o que deu certo) ou abandonar o que deu errado.



O ciclo era usado, inicialmente, como um método de planejamento. Hoje transformou-se em uma importante ferramenta gerencial da qualidade utilizada para o planejamento, controle e melhoramento da qualidade.

Criado por Shewhart (PDSA), desenvolvido por Deming e aperfeiçoado por Ishikawa, o ciclo PDSA é atualmente representado da seguinte maneira:



PROCESSO (P.D.S.A.):

Definir o tema juntamente com os alunos (ou em conjunto com outros professores, quando for o caso) a

P = PLANEJE um projeto, uma mudança, uma avaliação etc. Este planejamento terá maior chance de êxito quanto mais participativo for. Inclua os alunos na escolha do tema se se tratar de um projeto, a partir do interesse demonstrado por eles durante suas atividades, no dia-a-dia escolar. Se o processo for no âmbito gerencial e impactar outras classes, envolva os professores das diferentes turmas.

Definir Metas: Alinhar 3-2-7 Isto significa:

1. Estabelecer o **Objetivo** da Unidade de Estudo ou do Projeto;
2. Formular **Metas e Medidas**;
3. Estabelecer cronograma.

* Se os objetivos e metas não estiverem suficientemente claros, será impossível desenvolver o processo de medição dos resultados. Objetivos e Metas são responsabilidades das lideranças.

Definir Métodos de trabalho para o atingimento das **metas**

Isto significa:

- Interagir com os alunos e ouvi-los sobre a escolha dos principais **processos** (tarefas) que deverão ser trabalhados, bem como os recursos necessários e tempo adequado à realização das atividades.
- Transformar suas ideias (e as de seus alunos) em **Planos de Ação** (5W 1H).
- Refletir sobre possíveis riscos (dificuldades) e gerar alternativas de neutralização.

D = EXECUTE o plano. Nesta etapa comunique o alinhamento 3 - 2 - 7 (expectativas para o desempenho) e apresente o Plano de Ação (5W1H) com os Processos já definidos.

Educar (por que fazer) & Treinar (como fazer)

Eduque (conscientize) nos **objetivos e metas** da Unidade de Estudo e treine (capacite) para o desempenho satisfatório dos **processos** específicos de trabalho.

Nesta fase estabelecemos o alinhamento 5 – 6- 2 (**Recursos humanos - Processos - Metas**)

quando identificamos e capacitamos os alunos nas habilidades que irão necessitar para terem êxito em seu trabalho (desenvolvimento dos processos para atingimento das metas).

É importante e fundamental enfatizar sempre sobre a conscientização do papel de cada aluno no processo de aprendizagem mostrando-lhe que aprender é um ato de vontade; uma ação que somente ele pode realizar.

Desenvolver o projeto, isto é, realizar o trabalho em conformidade com os **métodos** definidos.

Nesta fase do projeto os alunos participam dos processos desenvolvendo diferentes atividades que levam à aprendizagem (aula expositiva; aula para monitoração do trabalho, correção de rota e solução de problemas; aula prática no laboratório ou simulações; aula de artes; excursão; pesquisa literária; estudo em grupo; aula na biblioteca; debates, troca de informações e discussões; seminário; aula de campo; redação do relatório, textos ou composições sobre o tema; aula com audiovisual; informática com ou sem internet e muitas outras).

Ainda nesta fase, efetua-se a verificação do progresso. Enquanto o projeto é realizado deve-se monitorar o trabalho. Os instrumentos de medição devem ser conhecidos e definidos pela **liderança**, desde a etapa **P**.

Os dados levantados através de sessões de avaliações, durante esta fase (no processo), em função da compreensão, dificuldades e necessidades dos alunos serão utilizados na etapa **S** (Estudar os Resultados), seguinte.

Ao final do projeto deve-se avaliar formalmente o ensino e a aprendizagem.

S - VERIFIQUE e ESTUDE os RESULTADOS

Onde estamos em relação às metas?

De posse dos dados coletados na etapa anterior verifique (com seus alunos) se o projeto foi desenvolvido de acordo com o combinado e estabelecido.

- As **metas** foram cumpridas?
- O **objetivo** foi atingido?
- Os **alunos** estavam preparados?
- Os **processos** foram adequadamente trabalhados?
- A **liderança** se comprometeu e atuou de forma integradora e participativa?
- O que deu certo?
- O que deu errado?
- O que aprendemos?

Faça +/▲ para o trabalho do professor e dos alunos.

A - ATUE CORRETIVAMENTE; AJA PARA a MELHORIA

Se tudo deu certo, se as **metas** foram cumpridas e os **objetivos** alcançados, concluímos o trabalho, registrando os dados e disponibilizando os resultados para os **sistemas de informação**. Para novos projetos: adotar o que deu certo.

• Se na etapa anterior - **S** - o estudo e a verificação de dados mostrar que o resultado do trabalho realizado não foi satisfatório, devemos **Atuar Corretivamente**:

Identificar o que deu errado (identificar as causas);

Evitar a reincidência dessas causas (neutralizá-las). É bem possível que os métodos não foram bem adequados e os alunos suficientemente capacitados.

A etapa - A - deste ciclo é de fundamental importância para a melhoria contínua dos processos e atividades do dia-a-dia do trabalho

“Nos velhos tempos, quando aconteciam anomalias..., as chefias advertiam os trabalhadores: ‘Esforcem-se mais’, ao que os trabalhadores respondiam: ‘Pode deixar’. Só que eles não sabiam o que procurar e não conseguiam prevenir a reincidência. Hoje, analisamos os fatores que causam a má qualidade e atuamos corretivamente para prevenir a reincidência. E aqui que reside a importância do PDSA”. *Masao Nemoto*

UTILIZAÇÃO DO DIAGRAMA DE ÁRVORE – PDSA NA EXECUÇÃO DE PROJETOS

PROJETO: “Trabalhando com Sucatas”

		O QUÊ	QUEM	QUANDO	COMO	ONDE
TRABALHANDO COM SUCATAS	P PLANEJAR	DEFINIR TEMA DO PROJETO	ANA PAULA	23 MARÇO	DECISÃO COM A CLASSE	SALA DE AULA
		DEFINIR OBJETIVO METAS E MEDIDAS	ANA PAULA	26 MARÇO	ALINHANDO 3-2-7 COM METAS DA COPE E PLANO PEDAGÓGICO	ESCOLA
		DEFINIR MÉTODOS E PROCESSOS	ANA PAULA	1ª SEMANA ABRIL	TRABALHO INTEGRADO COM ALUNOS	SALA DE AULA
		INTEGRAR AULAS DE ARTES	ANA PAULA	30 MARÇO	ATIVIDADES DE APOIO INTERDISCIPLINAR	SALA DE ARTES
		FORMAR EQUIPES DE TRABALHO	ANA PAULA	1ª SEMANA ABRIL	DISTRIBUINDO TAREFAS DIFERENCIADAS	SALA DE AULA
		ALOCAR RECURSOS	EDNA	ATÉ 06 ABRIL	DISPONIBILIZANDO MATERIAIS E EQUIPAMENTOS	ESCOLA
		ELABORAR PLANOS DE AÇÃO	ANA PAULA	ATÉ 06 ABRIL	CONSTRUINDO SWH COM ALUNOS	SALA DE AULA
	EXECUTAR	SENSIBILIZAR E CAPACITAR OS ALUNOS (E&T)	ANA PAULA	DURANTE O PROCESSO	MOMENTOS DE PREPARAÇÃO PARA O PROJETO USAR P.06	SALA DE AULA
		DESENVOLVER O PROJETO	LÍDER EQUIPE	A PARTIR DE 06 ABRIL	CONFORME SWH	ESCOLA
		ACOMPANHAR O TRABALHO	ANA PAULA	A PARTIR DE 06 ABRIL	CHECK LIST DAS ATIVIDADES	SALA DE AULA
		VERIFICAR O PROGRESSO	ANA PAULA	NO PROCESSO	COLETANDO DADOS	SALA DE AULA
		AVALIAR O TRABALHO	ANA PAULA	FINAL DO PROCESSO	AValiação FORMAL ENSINO E APRENDIZAGEM	SALA DE AULA
		S VERIFICAR RESULTADOS	ESTUDAR OS DADOS	ANA PAULA	A PARTIR DE 22 ABRIL	VERIFICANDO DADOS E COMPARANDO COM METAS
	FINALIZAR O PROJETO		ANA PAULA	A PARTIR DE 22 ABRIL	REGISTROS AVALIAÇÃO + AÇÕES CORRETIVAS	SALA DE AULA
		COMEMORAR ÊXITO / AGIR PARA MELHORIA	ANA PAULA	A PARTIR DE 22 ABRIL	REGISTROS AVALIAÇÃO + AÇÕES CORRETIVAS	SALA DE AULA

A