



EDUCAÇÃO
COMPROMISSO
DE SÃO PAULO

ROTEIRO DE ACOMPANHAMENTO DO PAP PARA A SUPERVISÃO DE ENSINO

São Paulo, julho de 2012

Para dúvidas, sugestões, críticas e propostas de melhoria, envie uma mensagem para o e-mail **pap@edunet.sp.gov.br**.

É permitida a cópia, a distribuição e a transmissão deste material, bem como a criação de obras derivadas, desde que sejam atribuídos os créditos de autoria, não seja utilizada para fins comerciais, e que alterações, transformações ou criações derivadas deste material sejam compartilhadas pela mesma licença, nos termos da CC BY-NC-SA 3.0.

Por que um roteiro de apoio ao PAP?

O Plano de Ação Participativo (PAP) tem se mostrado uma importante ferramenta para que a equipe gestora da Escola, em conjunto com a comunidade escolar, identifique problemas críticos e proponha ações dentro de sua governabilidade para superá-los. Além desse principal objetivo, o PAP tem contribuído também para:

- ✓ Mobilizar e aproximar a comunidade escolar do dia a dia da Escola, aumentando sua participação;
- ✓ Proporcionar a revisita à Proposta Pedagógica da Escola, por parte dos gestores e professores, norteando o trabalho educacional;
- ✓ Facilitar a participação da Escola no Prêmio Gestão Escolar dado o alinhamento entre fundamentos e perspectivas de análise;
- ✓ Orientar a Ação Supervisora de modo que possa oferecer suporte no que os gestores da Escola entendem como importante e necessário para o incremento da qualidade de ensino.
- ✓ Aproximar o Supervisor de seus pares e PCNPs, socializando as Orientações Técnicas e compartilhando as experiências referentes aos PAPs das Escolas em sua Diretoria de Ensino, e;
- ✓ Fornecer informações à Diretoria de Ensino sobre as principais dificuldades enfrentadas pela direção da Escola, resultando em eventuais ações de apoio por sua parte.

Identificar problemas, formular ações e acompanhar sua execução requer esforços no dia a dia da gestão escolar. Com o envolvimento da equipe, o PAP poderá contribuir para a concretização das mudanças diagnosticadas como necessárias pela própria Escola. Essa é uma tarefa da gestão escolar, representada pelo Diretor, que deve contar com estreito apoio da Supervisão de Ensino. Assim, este roteiro básico, orientador para a atuação dos Supervisores de Ensino quanto ao efetivo acompanhamento do Plano de Ação Participativo (PAP), procura dar conta desses aspectos.

Assim como as questões e as proposições do próprio PAP, o presente roteiro foi construído coletivamente, a partir de contribuições de mais de 230

Supervisores reunidos em junho de 2012 em Orientação Técnica na EFAP sobre o Plano de Ação Participativo.

Trata-se de um instrumento norteador, que considera o PAP em movimento, como ferramenta para o diagnóstico, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de ações propostas pela Escola para evidenciar mudanças em sua própria realidade. Observa-se que este roteiro não deve ser um documento a ser preenchido como atividade meramente burocrática. Ao contrário, seu uso é **opcional** e não há pretensão de que seja acompanhável por meio de qualquer sistema informatizado. Se utilizado, deve ser um instrumento para facilitar o acompanhamento do PAP pelos Supervisores e guardar coesão com as demais atividades da ação supervisora.

Sem pretender abordar todas as possibilidades de acompanhamento do PAP, sugerem-se, no presente roteiro, atenção e reflexão por parte da Supervisão de Ensino sobre cinco focos básicos de atenção ao PAP:

1. Análise do PAP e devolutiva para a Escola;
2. O PAP no dia a dia da Escola;
3. Execução das ações planejadas no PAP;
4. Mudanças na realidade escolar: avaliação dos resultados desejados e das metas estabelecidas;
5. O PAP na Diretoria de Ensino.

Seguido a cada foco, encontra-se:

- ✓ Uma breve proposição para a ação supervisora conforme a conjuntura de desenvolvimento do PAP na Escola;
- ✓ Algumas definições relevantes em apoio à respectiva proposição, em quadros à direita;
- ✓ Lista de questões para subsidiar a reflexão do supervisor, e;
- ✓ Um quadro facilitador para o planejamento da ação supervisora.

Informações sobre a Escola

Identificação do Supervisor de Ensino responsável pela Escola

Nome do Supervisor: _____

Diretoria de Ensino: _____

Identificação da Escola

Nome da Escola: _____

Data de homologação do PAP: ____/____/201__

Outras informações relevantes sobre a Escola ou o Processo do PAP:

Dados comparativos de rendimento da Escola:

		2009	2010	2011	2012 (meta)
Indicador de Fluxo	4ª / 5º EF				
	8ª/ 9º EF				
	3ª EM				
Indicador de Desempenho	4ª / 5º EF				
	8ª/ 9º EF				
	3ª EM				
IDESP	4ª / 5º EF				
	8ª/ 9º EF				
	3ª EM				

Porcentagem de alunos com rendimento abaixo do básico no SARESP:

		2009	2010	2011
4ª / 5º EF	LP			
	MAT			
8ª/ 9º EF	LP			
	MAT			
3ª EM	LP			
	MAT			

1. Análise do PAP e devolutiva para a Escola

Você, Supervisor de Ensino, tem atuado nos ajustes necessários junto à Escola para assegurar um planejamento coerente e a viabilidade das ações planejadas?

Um bom Plano de Ação é flexível e está sujeito a modificações. Para isso, além dos aspectos que podem ser alterados a qualquer tempo (entregas, equipe e responsável), está previsto no meio do ano letivo um período para o **replanejamento escolar, incluindo o PAP.**

A forma como se dá a elaboração do PAP, assim como o seu replanejamento, impacta suas etapas posteriores. O PAP pode ser um instrumento interessante para incluir os diversos segmentos da Escola nos processos de reflexão, de diagnóstico, de identificação e priorização de problemas, de formulação de indicadores relevantes, de estabelecimento de metas bem qualificadas e, especialmente, de elaboração de ações boas o suficiente para superar seus problemas. Incluir a comunidade escolar na execução daquilo que foi planejado também é um caminho para aumentar sua **participação** em todas as etapas.

O olhar do Supervisor deve ser aquele que observa, analisa, pesquisa, realiza intervenções necessárias e oferece apoio à implementação das ações que a Escola elencou como prioridades para superar seus problemas e incrementar a qualidade e a eficácia do trabalho com vistas aos resultados desejados e às metas estabelecidas.

Nesse sentido, sugere-se que o Supervisor promova, em conjunto com os gestores da Escola, reuniões para avaliação coletiva do PAP, com o objetivo de fazer uma análise reflexiva sobre as ações planejadas e verificar se existe coerência e objetividade no PAP. O PAP da

Replanejamento do PAP: assim como na elaboração do PAP, as alterações no Plano devem ser fruto de reflexão e decisão do coletivo da Escola. O replanejamento do PAP poderá ser o momento de engajar segmentos da comunidade escolar, os quais podem trazer novas contribuições e ideias importantes para a solução de algum problema específico. Além disso, o replanejamento do PAP é também uma oportunidade para acompanhar se as metas propostas e seus respectivos prazos são alcançáveis e relevantes, bem como se as ações estão atacando as causas dos problemas identificados. Caso perceba-se que o responsável pela ação não consegue viabilizá-la, por qualquer razão que seja, surge uma boa oportunidade para que se promova um diálogo voltado a pôr em prática a ação identificada como necessária pela própria comunidade.

Participação: a forte mobilização da comunidade escolar para a elaboração do PAP contribui para aumentar o vínculo e o sentimento de pertencimento à Escola por pais, mães, alunos, professores e funcionários. A comunidade sentirá a Escola como sendo sua na medida em que participe do diagnóstico de seus problemas e também seja co-responsabilizada pela manutenção dos espaços, pela disciplina interna, pelo desempenho de cada aluno (filho), entre outros. Este reconhecimento da Escola pela comunidade, obtido por meio da participação, é essencial para a mitigação de eventuais conflitos e passo certo para a melhoria da qualidade de ensino.

Escola deve identificar com clareza as dificuldades e propor ações capazes de superá-las.

Além disso, o Supervisor pode apoiar os gestores e a Escola a priorizar focos problemáticos e suas respectivas ações, identificando conjuntamente as atividades que terão maior impacto positivo no processo de ensino e aprendizagem. Para isso, sugere-se como ferramenta a **Matriz GUT**, sigla utilizada para resumir as palavras **G**ravidade, **U**rgência e **T**endência.

Gravidade	<ul style="list-style-type: none"> • 5 = extremamente grave • 3 = grave • 1 = não é grave
Urgência	<ul style="list-style-type: none"> • 5 = imediata • 3 = o mais cedo possível • 1 = não há pressa
Tendência	<ul style="list-style-type: none"> • 5 = agravamento imediato • 3 = agravamento em médio prazo • 1 = não haverá agravamento, podendo até melhorar

Matriz GUT: é um simples e eficaz instrumento de gestão para priorizar problemas. Num contexto de recursos escassos, considera a gravidade, a urgência e a tendência de cada problema.

Gravidade: reflete sobre o impacto do prejuízo ou o aumento da dificuldade para lidar com o problema, e procura dimensionar o custo por não agir para superá-lo.

Urgência: reflete sobre o prazo (tempo) necessário para agir no sentido de superar o problema. Quanto menor o prazo, maior a urgência.

Tendência: reflete sobre o grau de propensão do problema agravar-se, e procura dimensionar o potencial de crescimento do problema se nada for feito para superá-lo.

A pontuação de 1 a 5, para cada dimensão da matriz, permite classificar em ordem decrescente de pontos os problemas a serem atacados na melhoria do processo. Esse tipo de análise deve ser feita coletivamente de forma a estabelecer a melhor priorização dos problemas. Lembrando que deve haver consenso entre os membros do grupo. Após atribuída a pontuação, deve-se multiplicar GxUxT e achar o resultado, priorizando de acordo com os pontos obtidos. Para saber mais: consulte o arquivo: "PAP Fundamentacao Teórica".



Matriz GUT para priorização de problemas

Problema	=	Gravidade	*	Urgência	*	Tendência	=	Prioridade
Problema 1	=	5	*	5	*	5	=	125
Problema 2	=	5	*	3	*	3	=	45
Problema n	=	3	*	3	*	1	=	9

Considere os pontos abaixo como sugestão para refletir sobre a análise do PAP e a devolutiva para a Escola:

1. A Escola apresentou dificuldade para identificar e/ou priorizar seus próprios problemas?
2. A Escola está conseguindo reunir evidências que apontam para a realização das ações?
3. Caso o Supervisor não tenha tido a oportunidade de participar ativamente do processo de elaboração do PAP na Escola, quais as providências tomadas para inteirar-se desse processo?
4. Como observar se a Escola conseguiu estabelecer relações de compromisso e de auto-comprometimento no processo de delegação de responsabilidades pelas ações?
5. Considerando a necessidade de replanejamento de algumas ações, como a Supervisão de Ensino poderá contribuir com a Escola neste processo?
6. Houve necessidade de adaptar as ações planejadas?
7. O PAP está ajudando a orientar as ações importantes para a Escola, sem que fique restrito apenas às aquelas urgentes?
8. O Supervisor considera que orientou de forma boa o suficiente a equipe escolar para o processo do PAP na Escola?
9. O Supervisor tem dado a necessária devolutiva para os gestores da Escola sobre como está vendo o processo, o que está bom e o que pode ser melhorado segundo sua própria compreensão?

Foco 1: Análise do PAP e devolutiva para a Escola

Problema Identificado	Ação Supervisora	Prazo

2. O PAP no dia a dia da Escola

O PAP está efetivamente presente na organização dos trabalhos da equipe escolar?

O PAP pode ser um potente instrumento à disposição das Comunidades Escolares que desejem alcançar objetivos superiores na qualidade de ensino. Após a intensa reflexão coletiva da Escola para diagnosticar e priorizar seus problemas, e para formular estratégias de ação (como, quando, com que recursos e com quem fazer) para cada foco do PAP considerado insatisfatório e importante, chega o momento de colocar em prática aquilo que foi planejado.

Aqui, cabe ao Supervisor reforçar e apoiar o papel do Diretor de Escola, o qual deve liderar o processo de execução do PAP para que a Escola melhore seu próprio desempenho. O PAP ajuda a definir e a organizar ações planejadas, com atribuição de responsáveis e do tempo necessário para sua execução. Neste aspecto, porque conhece muito bem a realidade da Escola, ao mesmo tempo em que guarda certo **distanciamento** com esta realidade, o Supervisor tem papel estratégico para que o PAP promova mudanças relevantes no ambiente escolar. É importante que, numa periodicidade mínima quinzenal, o Supervisor sempre reserve **tempo suficiente** para cada Escola a fim de dialogar e orientar a equipe gestora em relação ao andamento das ações e das entregas prioritárias do PAP. Assim, aumentam as chances de concretização do projeto de mudança explicitado no Plano de Ação Participativo da Escola.

O Supervisor tem, enquanto liderança técnico-pedagógica, papel de elemento-chave para conectar o PAP à equipe gestora e aos professores, às ações do Grupo de Referência, ao Núcleo Pedagógico, à Proposta Pedagógica e a outros projetos em andamento na Escola.

Distanciamento: o relativo "afastamento" em relação aos fatos e ações permite ao Supervisor antever problemas, produzir juízos e hipóteses alternativas para questões específicas da realidade Escolar. Também permite acesso a exemplos de boas práticas em outros contextos Escolares que podem inspirar gestores na solução de um problema pontual.

Tempo suficiente: Procure agendar com antecipação a pauta da reunião sobre o PAP com os participantes, possibilitando que todos da equipe Escolar entrem preparados para conversar sobre a situação de cada ação ou entrega previstas. Procure fazer com que esta reunião sobre o PAP torne-se uma rotina no trabalho de todos.

Papel mediador: um dos desafios do Supervisor é o de coordenar expectativas em um sistema complexo e aberto que é a Escola, marcado por oposições, tensões, conflitos, dificuldades e perspectivas nem sempre convergentes. Isso pressupõe a convicção de que a cooperação é um valor profissional. Portanto, o supervisor deve agir como um líder orientado a mediar o trabalho com diretor, professores, alunos, funcionários e pais de forma que haja o melhor relacionamento entre todos.

Em síntese, cabe ao Supervisor acompanhar o andamento das ações planejadas no PAP, atuando como desafiador, problematizador, motivador, multiplicador e, principalmente, **mediador** ao longo do processo, de modo que o mesmo transforme-se em um movimento colaborativo a favor da qualidade de ensino na Escola.

Considere os pontos abaixo como sugestão para refletir se o PAP está efetivamente presente na organização dos trabalhos cotidianos da equipe escolar:

1. A execução, o acompanhamento e a avaliação do PAP estão suficientemente presentes nos espaços de formação da Escola e como pauta nas reuniões dos Colegiados e outras instituições auxiliares?
2. A participação da comunidade escolar foi expressiva e contemplou todos os segmentos?
3. As equipes da Escola estão recebendo devolutivas dos gestores sobre seu desempenho na realização das ações propostas no PAP?
4. Como a equipe gestora está acompanhando a execução do PAP na Escola? Garantem-se momentos de estudo? Utilizam-se instrumentos para seu acompanhamento?
5. Como está a articulação do PAP com os demais instrumentos (Proposta Pedagógica, Plano de Gestão, Prêmio de Gestão Escolar) e orientações (Grupo de Referência, Núcleo Pedagógico, etc.) norteadores da gestão escolar?
6. Como o Diretor e sua equipe organizam-se para visitar o PAP e atender aos prazos planejados para as ações e respectivas entregas? Esta organização permite o acompanhamento dos trabalhos referentes ao PAP?
7. O que a equipe gestora sugere para um melhor encaminhamento do trabalho?
8. O Supervisor participou do processo de elaboração do PAP de forma ativa, isto é, esteve presente nas reuniões de elaboração do PAP e contribuiu com seu olhar para o diagnóstico e a elaboração de ações?
9. Os responsáveis pela execução das ações têm o perfil adequado e as competências necessárias e suficientes para realizá-las?

Foco 2: O PAP no dia a dia da Escola

Problema Identificado	Ação Supervisora	Prazo

3. Execução das ações planejadas no PAP

As ações propostas no PAP estão sendo realizadas conforme o planejado e dentro dos prazos estabelecidos?

Certamente o Painel de Acompanhamento do PAP, desde que atualizado constantemente pela equipe gestora, proporcionará a toda a Escola uma visão bastante clara das ações propostas, se de fato foram iniciadas pelos responsáveis no prazo pactuado, se são passíveis de desdobramentos em **entregas** com prazos factíveis, e se as metas propostas estão sendo de fato perseguidas. Para que isso ocorra, é necessária uma dupla ocorrência. Por um lado, é importante que o Supervisor atue sistematicamente para estimular e orientar a execução de cada ação do PAP que, afinal, foi considerada prioritária pela Escola.

A sustentação de uma ação pode se dar pela identificação dos **possíveis obstáculos** que o responsável pela ação encontrará na efetivação da mesma e na consequente **proposição de alternativas** para contornar ou enfrentar tais obstáculos. Por outro lado, a Escola só conhecerá o real desempenho do PAP se houver esforço, por parte dos Gestores da Escola, na **transparência ativa** do diagnóstico, das ações e dos componentes de acompanhamento do PAP, por meio de sua ampla divulgação.

O pressuposto é o de que tal pró-atividade nessa divulgação contribuirá para fortalecer a confiança da comunidade na equipe gestora, além de permitir que todos conheçam, sensibilizem-se e tenham a oportunidade de engajar-se nas ações promovidas pela Escola para superar os problemas sob sua própria governabilidade.

Entregas: estão presentes nas ações que se desdobram em um ou mais produtos, por exemplo: um relatório, um informativo, uma palestra, um documento etc.

Possíveis obstáculos: muito provavelmente haverá resistências ao se tentar pôr em prática uma ou outra ação do PAP. Por exemplo: uma ação proposta pela comunidade escolar para um sistema de controle de frequência transparente pode gerar alguma resistência em um ou outro profissional da Escola.

Proposição de alternativas: o que o Supervisor (ou equipe da DE) pode fazer para facilitar a execução da ação proposta de modo a alcançar os resultados desejados? Seguindo o exemplo acima, um diálogo com toda a equipe escolar, com a participação do Supervisor, pode esclarecer a decisão tomada como necessária à melhoria da qualidade do ensino, ajudando a romper eventuais resistências.

Transparência Ativa do PAP: é a condição de transparência baseada na atitude proativa de expor, de forma espontânea (sem que ninguém solicite), clara e ampla, todas as dimensões do PAP (diagnóstico, problemas, objetivos, ações, responsáveis, metas, prazos e painel de acompanhamento periodicamente atualizado). Difere, portanto, do que pode ser entendido por "transparência passiva", que exige dos interessados (alunos, pais, funcionários, professores) a atitude de pedir ou solicitar à direção da Escola a disponibilização de tais informações.

Também pode-se perceber a necessidade de eventuais revisões em indicadores, metas, ações ou prazos propostos no PAP em função de diversos fatores, como mudança de conjuntura (um acontecimento inesperado na Escola, por exemplo), uma ação revelar-se mais fácil ou difícil do que o previsto, ou um prazo ou meta mostrarem-se inalcançáveis. Para isso, como já foi dito no 1º foco de atenção do presente Roteiro, haverá o período de replanejamento do PAP no início de todo 2º semestre letivo.

O que vai determinar o sucesso do Plano serão a disciplina e o comprometimento da equipe envolvida com a execução do PAP em seguir o que foi planejado e ter disciplina para alterar o que necessita de alteração apenas no momento oportuno do replanejamento. Nesse sentido, o Supervisor deve estar atento para, sempre que necessário, sensibilizar as equipes engajadas na execução das ações do PAP sobre a importância de cumprir-se o que foi pactuado por todos, bem como esclarecer que haverá um momento específico para eventuais ajustes no Plano.

Outro ponto ao qual o Supervisor deve dispensar atenção especial é se os encaminhamentos realizados pelos responsáveis pelas ações têm sido suficientes para a solução dos problemas identificados e o alcance dos resultados desejados e das metas estabelecidas. O responsável indicado deverá mobilizar, muitas vezes, recursos humanos, financeiros e materiais para pôr em prática uma ação. Evidentemente, o membro da comunidade escolar que assumiu a responsabilidade por uma ação deve ter um mínimo de conhecimento, habilidade, atitude e capacidade de organização para executá-la satisfatoriamente.

Assim, é importante haver sintonia entre o perfil do responsável e a respectiva ação sob sua responsabilidade. Com seu olhar “de fora”, o Supervisor pode mais facilmente perceber se os responsáveis por ações têm as competências necessárias e suficientes para realizá-las e propor, quando necessário, orientações e capacitações adequadas, ações de empoderamento formal do responsável perante a Escola, substituição do responsável por alguém com perfil mais adequado à realização da ação, entre outras possibilidades.

Considere os pontos abaixo como sugestão para refletir se as ações propostas no PAP estão sendo executadas conforme o planejado e dentro dos prazos estabelecidos:

1. A comunidade escolar sabe quem são os responsáveis por cada ação?
2. Como a equipe gestora se organiza para visitar o PAP e atender aos prazos propostos no Painel de Acompanhamento das Ações?
3. Como a Supervisão de Ensino pode contribuir com a comunidade escolar para garantir a execução das ações do PAP?
4. Como constatar se o responsável pela ação está conseguindo executá-la (processos, rotinas, instrumentos)? Como auxiliá-lo nos desafios?
5. Como o Diretor está acompanhando a execução do PAP na Escola? São reservados momentos para avaliação das ações do Plano com sua equipe? Utiliza-se algum instrumento para acompanhamento? Como são encaminhadas as devolutivas para a equipe e a Escola?
6. Como o Painel de Acompanhamento das Ações pode tornar-se efetivamente útil para organizar a execução das ações?
7. Como tem se dado o enfrentamento de obstáculos na Escola para a execução de uma determinada ação?
8. O PAP (diagnóstico, indicadores, ações, responsáveis, prazos, andamento das ações, atingimento das metas) está sendo amplamente divulgado pelos gestores para a comunidade escolar? Por quais meios? O que pode ser melhorado?
9. Os prazos estão sendo cumpridos? Se não, quais os motivos?
10. Os responsáveis pelas ações se sentem suficientemente empoderados pelos gestores da Escola para executá-las? Se não, que rituais simbólicos podem ser propostos para que esse empoderamento torne-se suficiente?
11. Quais aspectos positivos foram observados pela equipe gestora na implementação do PAP?
12. Quais são as principais dificuldades que a Escola tem encontrado na implementação do seu PAP?
13. Que orientações e capacitações poderiam ser realizadas para desenvolver as competências gerenciais e a capacidade de organização e de realização dos responsáveis pelas ações planejadas no PAP?

Foco 3: Execução das ações planejadas no PAP

Problema Identificado	Ação Supervisora	Prazo

4. Mudanças na realidade escolar: avaliação dos resultados desejados e das metas estabelecidas

A Escola, ao concretizar determinada ação prevista no PAP, considera que alcançou as metas estabelecidas, os resultados desejados, os objetivos propostos e, finalmente, que superou os problemas diagnosticados?

A razão de ser do PAP é a de apoiar o planejamento e a execução de ações formuladas pelas Escolas para superar ou, ao menos, minimizar os problemas identificados por sua comunidade. A utilização dos indicadores e respectivas metas é um potente recurso para os gestores avaliarem se as ações propostas para superar um determinado problema estão sendo eficazes nesse sentido. Na medida em que as ações previstas no PAP são executadas, a Escola tem a oportunidade, por meio dos indicadores, de avaliar o avanço dos resultados parciais em tempo de corrigir rumos, se for o caso.

Conforme o avanço na execução de cada ação, quatro possibilidades podem ser reveladas:

1. Se a ação resolveu o problema;
2. Se a ação resolveu somente em parte o problema;
3. Se a ação não resolveu o problema, ou;
4. Se a ação nem sequer foi executada.

Se a ação atacou de fato o problema diagnosticado e alcançou os resultados desejados, é importante que se reconheça perante a comunidade escolar tal feito. O responsável pela ação, sua equipe (se houver) e todos da Escola que participaram do diagnóstico, da elaboração da ação e de seu acompanhamento devem ser parabenizados. O

reconhecimento público de um bom trabalho, por parte da direção e do Supervisor, eleva o moral, a auto-estima e a **motivação para o trabalho** de todos, gerando um círculo virtuoso na Escola.

Motivação para o trabalho: o reconhecimento cuidadoso e pessoal pela execução primorosa de uma tarefa ou atividade está entre os recursos mais importantes dos Gestores da Escola para elevar o entusiasmo, melhorar o desempenho e aumentar o comprometimento das pessoas que fazem parte da Escola (professores, funcionários, pais e alunos). Uma boa maneira para sensibilizar a equipe é ser o exemplo: reconheça atitudes positivas e transformadoras do diretor da sua Escola e, na primeira oportunidade, diga o quanto as pessoas valorizam tal atitude.

Efetividade da ação: efetividade diz respeito à capacidade de promover-se resultados pretendidos. No âmbito do PAP, quer dizer que a ação foi executada conforme o planejado e que, de fato, mitigou ou superou o problema anteriormente diagnosticado como crítico. Muitas vezes, para atacar-se um problema na sua essência, são necessárias ações de várias frentes: Escola, DE e/ou Coordenadorias da SEE. O Supervisor deve identificar quais das ações priorizadas pela Escola precisam de complemento (ações) de outras instâncias para garantir sua efetividade. Em seguida, deve avaliar o que está sob sua própria governabilidade para que as mesmas possam ser realizadas.

Se a ação foi insuficiente para superar o problema identificado, torna-se fundamental refletir, em conjunto com a comunidade escolar, se a **efetividade desta ação** depende de ações e/ou de encaminhamentos por parte de outras instâncias (DE ou SEE), ou mesmo de outras ações, já planejadas ou ainda não, dentro da governabilidade da Escola. Se a ação efetivada pela Escola não surtiu efeito algum sobre o problema, é provável que o processo de diagnóstico e formulação de indicadores e de ações possa ser revisto e melhorado. Isso pode ocorrer quando lidamos com uma organização complexa como a Escola.

No replanejamento e, anualmente, com a elaboração do PAP, será possível ajustar rumos por meio de novos diagnósticos e formulação de indicadores e de ações mais adequados. Finalmente, caso a ação sequer tenha sido iniciada por seu responsável, cabe ao Supervisor catalisar um processo que identifique o que motivou tal inação e propor soluções para seu início.

A ficha de acompanhamento, ao possibilitar entregas (ou o resultado de “sub-ações”) para cada etapa da execução de uma ação, com datas de início, prazo e espaço para registro do término (fim efetivo da entrega), dá ao Supervisor parâmetros para avaliar o andamento de uma ação. Entretanto, somente um novo diagnóstico do foco anteriormente priorizado como problemático pode revelar se a ação implementada foi suficiente para superar o problema diagnosticado.

É importante que a equipe escolar tenha em mente que a metodologia do PAP estabelece um fluxo lógico cuja intenção é, a partir do diagnóstico de um determinado foco da realidade escolar como problemático, estimular a reflexão e permitir identificar, sequencialmente, a relação entre: os fatos problemáticos percebidos pela comunidade escolar; os problemas que causam esses fatos; a positivação desses problemas por meio de objetivos estabelecidos; e a conversão desses objetivos em resultados desejados que descrevam mais detalhadamente as mudanças concretas pretendidas. Uma vez que se tenha elaborado esse fluxo, surge uma bifurcação na qual duas formulações devem ocorrer mantendo-se o foco nos resultados desejados: de um lado, formulam-se indicadores focados em mensurar, de modo mais específico e temporal, se os resultados desejados estão sendo atingidos; de outro, formulam-se ações focadas em atingir os resultados desejados.

Considere os pontos abaixo como sugestão para refletir se as ações previstas no PAP estão mudando efetivamente a realidade escolar:

1. A equipe está acompanhando o andamento das ações, ao mesmo tempo em que acompanha a evolução dos indicadores, dando atenção para os prazos (independentes) tanto das ações quanto das metas de cada foco?
2. A equipe tem clareza de que tanto as ações, quanto os indicadores, devem ter foco no final do fluxo lógico: fatos identificados → problemas diagnosticados → objetivos estabelecidos → resultados desejados? Ou os indicadores estão focando, ao invés disso, o próprio andamento das ações?
3. As apurações parciais demonstram que as ações realizadas estão melhorando as situações iniciais dos indicadores rumo às metas projetadas? Se não, onde está a inconsistência: nas ações propostas para mudar-se a realidade, ou nos indicadores formulados para mensurar-se essa mudança?
4. Os indicadores formulados cumprem sua função de indicar se a problemática situação atual em foco está sendo superada, de modo consistente, rumo aos resultados desejados e dentro do prazo previsto?
5. Os indicadores formulados foram capazes de qualificar, de modo bom o suficiente, as metas projetadas para que sejam, simultaneamente: específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais? O que poderia ser feito para produzir-se ou selecionar-se indicadores melhores?
6. Os indicadores formulados são bons o suficiente para demonstrar, de modo transparente, se o atingimento das metas projetadas está coerente com os resultados desejados, os objetivos estabelecidos e a superação dos respectivos problemas diagnosticados? O que poderia ser feito para estabelecer-se essa coerência lógica?
7. Quais ações não obtiveram êxito e por quê?
8. Quais ações obtiveram êxito? Quais as evidências desse sucesso?
9. Se a ação não superou nem mitigou o problema, o que a equipe gestora considera que foram os dificultadores?
10. Se a ação resolveu apenas em parte o problema, o que a Escola pode fazer para superá-lo plenamente?

Foco 4: Mudanças na realidade escolar: avaliação dos resultados desejados e das metas estabelecidas

Problema Identificado	Ação Supervisora	Prazo

5. O PAP na Diretoria de Ensino

Como o PAP está sendo trabalhado na Diretoria de Ensino?

O PAP elaborado pela Escola evidencia algumas de suas fragilidades e, por isso, pode balizar também as intervenções da ação supervisora. O Supervisor é seu apoiador e validador em um processo dialógico e reflexivo. Participa da sua construção, propõe ajustes, acompanha sua execução e, nesse processo, fixa-se no papel orientador co-responsável junto ao Diretor de Escola e à comunidade escolar. Da Escola, o Supervisor traz para si, por meio do PAP, as informações complementares para nortear sua própria ação, ampliando seu olhar e percebendo que há outras ações, no âmbito da Diretoria de Ensino, que precisam ser articuladas.

Quando, via diagnóstico dos problemas da Escola expressos no PAP, o Supervisor de Ensino detecta fragilidades, deve buscar suporte em outras instâncias da própria Diretoria de Ensino ou, por meio dela, nos órgãos centrais da SEE. Nesse movimento, o Supervisor de Ensino e a DE, por meio dos PAPs, atuam no apoio efetivo às cinco dimensões de gestão para as Escolas sob sua jurisdição. Para tanto, todos os centros e núcleos da Diretoria de Ensino (Núcleo Pedagógico; Centro de Informações Educacionais e Gestão da Rede Escolar; Centro de Recursos Humanos; Centro de Administração, Finanças e Infraestrutura) devem ser mobilizados pela Supervisão para que sejam realizadas **ações articuladas** capazes de propiciar o apoio necessário e suficiente a todas as fragilidades e demandas diagnosticadas, durante o processo de elaboração do PAP, como fora da governabilidade da Escola.

Propiciar encontros de equipes gestoras de Escolas abrangidas pela Diretoria de Ensino para **troca de experiências**, reflexões diversas e socialização de ações desenvolvidas, é uma atividade ao alcance do Supervisor e também pode revelar-se como um excelente modo de encontrar caminhos

Ações articuladas: O Supervisor deve procurar se inteirar de todas as ações que a DE, coordenadorias da SEE e FDE estão realizando em benefício da Escola e procurar, dentro da sua governabilidade e junto com seu Dirigente, articulá-las o máximo possível. Isso propiciará a multiplicação dos efeitos de cada ação ou programa em particular e evitará possíveis esforços repetidos ou desnecessários.

Troca de experiências: intercâmbios entre equipe gestoras de Escolas com o objetivo de trocar experiências de sucesso e de encontrar juntos soluções para seus desafios à frente de Escolas podem e devem ser mediados e facilitados pelos Supervisores. Também uma reflexão coletiva de todos os Supervisores da DE com relação à utilização dos PAPs em suas Escolas pode indicar, neste sentido, a necessidade da criação de um "Banco de Boas Práticas" virtual e com acesso público ou mesmo eventos presenciais como "Mostras de Boas Práticas" onde todas as comunidades Escolares são convidadas a apresentar seus melhores resultados com o PAP.

para superar problemas nas Escolas. Ao identificar uma ação bem-sucedida executada pela comunidade escolar, que tenha superado efetivamente algum problema prioritário diagnosticado no PAP, o Supervisor pode, articulado com seus pares na DE, promover ações para compartilhar o conhecimento adquirido em uma Escola com as demais Escolas da DE e, se possível, com toda a Rede.

Tal troca de experiências entre Supervisores e Escolas permite ampliar o olhar da Supervisão sobre o cotidiano escolar, além da reflexão dialógica sobre as ações desenvolvidas pela Escola e pela DE. Isso abre espaço para a reflexão e a compreensão das diferenças existentes nos múltiplos ambientes Escolares, além de que possibilita a proposição de soluções alternativas a problemas aparentemente fora da governabilidade da Supervisão.

Considere os pontos abaixo como sugestão para refletir como o PAP está sendo trabalhado na Diretoria de Ensino:

1. Como a Diretoria de Ensino pode identificar, por meio dos PAPs, demandas das Escolas que estejam sob governabilidade de seus próprios Centros, Núcleos e mesmo do Dirigente?
2. Como as experiências exitosas trazidas pelos PAPs das Escolas podem ser destacadas e divulgadas para as demais Escolas da Diretoria de Ensino, da Rede e, eventualmente, para a comunidade em geral?
3. Como o sistema computacional do PAP pode ajudar na socialização dos diagnósticos referentes às cinco dimensões de gestão junto aos respectivos Centros e Núcleos da Diretoria de Ensino?
4. O PAP está na pauta das reuniões entre Supervisores, bem como nas reuniões entre Supervisores e PCNPs?
5. O PAP, enquanto instrumento, metodologia e processo, é suficientemente conhecido por todos os Centros e Núcleos da Diretoria de Ensino? O que se pode fazer para que isso efetivamente ocorra?
6. O seu Dirigente de Ensino está suficientemente sensibilizado sobre o potencial transformador do PAP em relação à realidade das Escolas?
7. Os diagnósticos da Dimensão Escolar "Gestão Pedagógica" são socializados com os Professores Coordenadores dos Núcleos Pedagógicos?
8. Os PAPs das Escolas são analisados pelos diferentes Centros e Núcleos da Diretoria de Ensino com o objetivo de cumprirem sua missão de prestar um efetivo serviço de suporte às Escolas?
9. Que ações dentro da governabilidade da Diretoria de Ensino podem auxiliar a Escola no atingimento das metas projetadas, resultados desejados e objetivos estabelecidos no PAP, rumo à superação dos problemas diagnosticados?
10. Sua ação supervisora relacionada ao PAP está sendo suficientemente socializada com seus pares na Diretoria de Ensino, enquanto troca de experiência interna?

Foco 5: O PAP na Diretoria de Ensino

Problema Identificado	Ação Supervisora	Prazo