



*Faculdade de Tecnologia em
Hotelaria, Gastronomia e Turismo de São Paulo*

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivos da Avaliação institucional

A avaliação constitui-se num processo contínuo de investigação crítica para a identificação da excelência e dificuldades do projeto em desenvolvimento. Nosso processo de Avaliação Institucional deverá refletir com coerência nossos princípios e a nossa preocupação institucional em oferecer ensino de qualidade, mantendo quadro docente e técnico-administrativo preparados para cumprir a missão institucional. Portanto, os princípios de participação, integridade e compromisso com a verdade nortearão os trabalhos. Os instrumentos a serem utilizados, os padrões a serem alcançados, assim como os conceitos que fundamentam este processo, são de responsabilidade da Comissão Própria de Avaliação Institucional (CPA) nomeada pelo dirigente principal e sua regulamentação aprovada em Conselho Superior.

A CPA – Comissão Própria de Avaliação terá como objetivo maior, envolver a comunidade interna (acadêmica, administrativo e mantenedora) e externa em torno do projeto, visando permanentemente o desenvolvimento da Instituição como um todo, a satisfação do aluno, seu progresso intelectual e social, e a auto-realização docente.

Os resultados encontrados servirão de análise crítica a cada um dos setores envolvidos e deverão gerar anualmente um Plano de Ação norteador para a superação de dificuldades e falhas apontadas, assim como também para a alavancagem de pontos positivos.

A Avaliação Institucional apresentará indicadores para além da revisão de ações, um redirecionamento de suas estratégias de atuação, alimentando assim, o próprio acompanhamento de seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Os resultados das avaliações externas realizadas por órgãos oficiais, também serão objetos de análise e reflexão, devendo compor o Plano de Ação Institucional.

Abaixo descrevemos os objetivos e metas, específicos do Projeto de Avaliação:

- Implementar o processo de Avaliação Institucional global, articulando as modalidades de autoavaliação com as avaliações externas, respeitando os prazos estabelecidos na legislação.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

- Manter a comunidade acadêmica continuamente envolvida e alinhada a missão, objetivos e metas institucionais, tendo estes, como parâmetros no direcionamento das atividades desenvolvidas.
- Consolidar as diferentes etapas de avaliação, gerando Planos Anuais de Ação Específicos, que nortearão as principais decisões e atividades institucionais, na busca do aprimoramento contínuo.
- Sistematizar o ciclo de planejamento, acompanhamento e avaliação, visando a racionalização de esforços e recursos, na obtenção de resultados institucionais almejados.
- Obter ano a ano visão clara e objetiva do poder de transformação institucional, assim como seus pontos mais frágeis.

Acompanhamento e Avaliação do Desempenho Institucional

Em resposta aos desafios da globalização econômica, surge o enorme desafio de a educação superior conciliar as exigências de qualidade e inovação com as necessidades de ampliar o acesso e diminuir as assimetrias sociais. Desta forma, é clara a compreensão e expectativa das múltiplas funções que as instituições de ensino superior contém.

Considerando também alguns marcos legais, encontraremos na Constituição de 1988 importantes inovações para o país, onde foram apresentados princípios e normas fundamentais relativos à educação no Brasil e definido que um deles é a garantia de padrão de qualidade. Assim também na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, trouxe importantes transformações para a estruturação da educação nacional, dando ênfase aos processos de avaliação visando à melhoria da qualidade de ensino.

Orientando seu processo de Avaliação Institucional pelos princípios de complexidade e integração, a Instituição estimula o trabalho coletivo e participativo consciente de que todo o esforço requer reflexão tanto sobre a prática, quanto sobre os objetos em análise e, os efeitos dessa avaliação, o que será feito como ponto de partida sobre a própria produção interna, considerando dados quantitativos e qualitativos.

Nessa perspectiva, a avaliação se apresenta como emancipatória, uma avaliação que não se apresenta somente como prática produtora de juízos de fatos, de coleta de informação, medida e controle de desempenho. A avaliação é tida como uma atividade essencial para seu aperfeiçoamento acadêmico, sua melhoria da gestão e de alguma forma acrescida da responsabilidade da prestação de contas de seu desempenho para a comunidade.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Princípios Norteadores da Avaliação Institucional

A Instituição utilizará a Avaliação Institucional como mecanismo sistemático de compreensão da função pública da educação, com uma arquitetura democrática e social. A demonstração da real contribuição institucional na melhoria de sua comunidade, possibilitará a percepção de seu poder transformador, bem como da busca coletiva na concretização de sua missão. Dentre os princípios adotados na construção do Projeto de Avaliação Institucional, podemos destacar:

- a ética,
- a democracia,
- a convivência com opiniões divergentes,
- o trabalho coletivo e crítico participativo,
- o mérito,
- a equidade,
- a pertinência e
- a relevância social e comunitária.

Desta forma, conduz seu processo de Avaliação Institucional perseguindo os seguintes objetivos gerais:

- Disseminar a importância e cultura de avaliação institucional permanente como forma de estabelecer metas, corrigir rumos e elevar a qualidade das diversas atividades desenvolvidas.
- Gerar auto-conhecimento e informação como forma de fundamentação aos processos institucionais de tomada de decisão.
- Estabelecer diretrizes sobre as melhorias necessárias para a oferta de cursos, programas e elaboração de planos e processos de gestão, em patamares cada vez mais altos de qualidade.
- Constituir forma transparente de prestação de contas à comunidade.
- Analisar criticamente a totalidade das diferentes modalidades de avaliação e a partir de sua articulação, verificar a coerência e eficácia entre processos e resultados, possibilitando desta forma, a percepção do poder de transformação institucional.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Objetivos específicos da Avaliação

- Aperfeiçoar e ampliar as ações acadêmicas no que concerne ao atendimento das demandas da comunidade acadêmica e da missão da mantenedora.
- Refletir sobre análises e pareceres externos, ampliando a capacidade de percepção institucional, visando realinhar políticas, planos e ações, considerando a organização e a sistematização do conjunto de informações quantitativas e qualitativas.
- Promover maior interação entre as prioridades acadêmicas e administrativas, otimizando recursos.
- Favorecer a tomada de decisão acadêmica e administrativa, tendo focos mais precisos de atuação.
- Sistematizar um processo de auto-conhecimento e autocrítica polidimensionais na Instituição como um todo, visando o aperfeiçoamento contínuo.

Constituição da CPA

A FACULDADE HOTECH possui CPA constituída e regulamentada de acordo com a Lei n.º 10.861/04, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com aprovação no órgão colegiado máximo. A CPA tem atuação autônoma em relação a conselhos e demais órgãos colegiados existentes na instituição, cujas atribuições previstas em lei, serão as de condução dos processos de avaliação internos da instituição e de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP.

Planejamento

A avaliação será permanente e seu desenvolvimento se dará por ciclos, ou seja, apresentará, periodicamente, os seus resultados e atenderá aos critérios de tempo estipulados em lei.

Com ênfase em sua realidade institucional e seus objetivos o processo de planejamento é orientado por valores institucionais e busca organizar as ações que garantirão a consecução dos objetivos gerais e específicos. Para tanto, a metodologia a ser adotada na avaliação será

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

condizente com seus princípios, portanto de natureza compreensiva, cabendo a utilização de instrumentos quantitativos e qualitativos.

A avaliação educativa põe em questão duas ordens de ação. Uma é a de verificar, conhecer, organizar informações, constatar a realidade. Outra é a de questionar, submeter a julgamento, buscar a compreensão de conjunto, interpretar causalidades e potencialidades, construir socialmente os significados e práticas da filosofia, política e ética educativas, enfim, produzir sentidos.

Na busca desse sentido, uma etapa fundamental será a de análise dos dados colhidos. A interpretação desses dados ou resultados, far-se-á a partir da coleta de dados nos diferentes segmentos envolvidos, sob as dimensões apontadas, e terá como paradigma central a reflexão entre seu conjunto, de um lado - de Projetos, de Normas e de Planos, e de outro - seu efetivo desdobramento operacional, revelando à própria instituição seu grau de conversibilidade, ou seja, até que ponto o “o quê” e “o como” se planeja, e de que forma as comunidades interna e externa se apropriará, utilizando-os e enriquecendo-se. Enfim, articulando as ações do cotidiano, sejam as estratégicas ou as operacionais, verificar o grau de melhoramento, tanto das pessoas envolvidas, quanto da instituição.

A síntese das dimensões a serem avaliadas são fruto de debate interno e revelam as preocupações mais específicas em relação ao cotidiano acadêmico e as projeções de continuidade institucional. São elas:

Missão e PDI

- identidade institucional com suas finalidades e objetivos essenciais. Existência dos documentos oficiais e sua aplicação no cotidiano institucional.

Políticas para o Ensino - Currículos e programas

- Concepção de currículo, organização didático pedagógica, objetivos, formação profissional e cidadã, adequação às demandas do mercado e da cidadania, interdisciplinaridade, flexibilidade curricular, inovações didático-pedagógicas, utilização de novas tecnologias de ensino e atendimento às demandas atuais da ciência e da vida econômica e social.

Responsabilidade Social

- O valor educativo da extensão e de outras atividades comunitárias e sua integração com as demais atividades acadêmicas. Sua relação com a missão institucional e com o desenvolvimento regional. Suas relações com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho. Atividades de inclusão social e de valorização da cultura, arte e respeito ao meio ambiente.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Comunicação com a sociedade

- Meios de comunicação utilizados. Qualidade da comunicação interna e externa.

Corpo Docente/Tutor

- Formação acadêmica e profissional, carreira docente-tutor e políticas de capacitação e desenvolvimento profissional. Desempenho geral profissional dos docentes.

Corpo de técnico-administrativos

- Integração da equipe na comunidade acadêmica. Formação profissional e políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, formas de admissão e progressão na carreira. Desempenho geral profissional dos funcionários técnico-administrativos.

Modelo de Gestão

- A administração geral da Instituição e de seus principais setores. A qualidade dos serviços prestados, o clima organizacional, autonomia dos órgãos colegiados. Estilos de gestão e as estratégias de tomada de decisões. Divulgação de seus produtos e serviços.

Infraestrutura

- Análise da infraestrutura da instituição, em função das atividades acadêmicas. As salas de aulas, os laboratórios, a biblioteca, AVA, áreas de convivência. Políticas de manutenção e atualização.

Planejamento e Avaliação - Processos e Resultados da Avaliação Institucional

- Existência de Projetos e Planos de Ação. O controle e o acompanhamento dos planejamentos e a efetividade de resultados. Compromisso com melhoria contínua e coerência e integração de planos.

Atendimento aos estudantes e egressos.

- Políticas de acesso, seleção e permanência de alunos. Integração de alunos e sua participação efetiva na vida universitária. Dados sobre ingressantes, evasão/abandono, Favorecimento da autoformação do estudante. Desempenho geral dos discentes.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Sustentabilidade financeira

– Orçamento - eficiência e eficácia na utilização dos recursos. Controle e acompanhamento. Atendimento aos compromissos.

Resultados e autodesenvolvimento institucional – Planos de Ação

- A aprendizagem se dá por toda a vida e assim também, pensando-se institucionalmente. A avaliação será contínua, mas necessitará do empenho individual de cada participante da ação educativa em seu autogerenciamento e na busca do autodesenvolvimento. As análises dos dados sobre autogerenciamento e autodesempenho serão relevantes para a tomada da autoconsciência e conseqüentemente para a elaboração dos planos de melhoria. A avaliação será essencialmente educativa, portanto formativa, sem que para isso deixe de utilizar também instrumentos e procedimentos de controle.

Preparação – Sensibilização

A Comissão Própria de Avaliação se responsabilizará pela preparação de todos os atores envolvidos no processo, sejam eles avaliadores ou avaliados, ou ainda, participantes de alguma forma da comunidade. Portanto, poderá estar prevista a organização do trabalho em sub-grupos, designados pela CPA, para algum fim específico, visando maior agilidade de processos e maior produtividade da própria comissão.

Os grupos a serem avaliados (dos docentes/tutores, dos discentes e dos técnico-administrativos) receberão convite preferencial para o primeiro seminário elucidativo em torno do tema Avaliação Institucional. As atividades que se seguem serão definidas em calendário e servirão como oficinas de trabalho, compondo a Semana de sugestões sobre o tema Avaliação Institucional e mais especificamente sobre a Autoavaliação. Durante esta semana a CPA receberá sugestões e dirimirá as dúvidas em torno do tema. Todos os participantes poderão discutir e refletir sobre as atividades, datas e formas de operacionalização. Será incentivada a participação de todos e trabalhar-se-á na perspectiva de atingir a todos os grupos pela forma de representatividade.

A partir desta fase, a CPA convidará membros interessados no suporte às atividades de avaliação. Pensa-se neste momento em sub-grupos de Comunicação, Coleta de Dados, Apoio Tecnológico e Operacional, Informações Institucionais e Documentos Oficiais e Planos de Ação.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Após os debates e divisão de tarefas, será possível levantar os custos detalhados das atividades, respeitada a ordem de grandeza prevista em orçamento, e proceder registro a fim de que possa ser utilizado como referência neste e nos próximos ciclos de avaliação.

A sensibilização deverá estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas, pois sempre haverá sujeitos novos iniciando sua participação no processo: sejam estudantes, sejam membros do corpo docente ou técnico-administrativo.

Comunicação

O Relatório Final objetiva formalizar o processo de comunicação dos resultados da avaliação ao dirigente máximo da instituição e, ainda, consolida uma das atribuições da CPA impostas pelo SINAES/MEC, que é a prestação das informações do processo de avaliação interno da instituição solicitadas pelo INEP.

Todo processo de avaliação revestido de responsabilidade social, ética e postura educativa com objetivo formativo, necessita ser apresentado como forma de retro-alimentação ou *feed-back* aos que dele participaram ativamente e aos que de alguma forma são, ou serão atingidos direta ou indiretamente. A retro-alimentação ou *feed-back* consiste em definir as estratégias de comunicação, ou seja, definir forma de linguagem e apresentação, dinâmica, data e local a serem utilizados para seus públicos alvo.

Poderá ser apresentado no site da instituição o Projeto de Avaliação Institucional como um todo, inclusive como forma de tornar público todo o seu esforço e empenho nesta atividade além de tornar transparente sua forma de atuação. A CPA deverá manter um canal sistemático nesse veículo. Várias formas de comunicação poderão ser acrescentadas na fase de debates com os atores envolvidos, dentre as quais podem ser destacadas – circulares, cartazes e murais entre outras de forma digital no AVA e Mídias Sociais e impressos em locais de circulação na instituição.

A Análise do Conjunto de Práticas e Dinâmicas Institucionais

Se a avaliação é um processo que busca melhorar a qualidade, aumentar e elevar a eficácia institucional, e a efetividade acadêmica e social, a avaliação educativa deve ser conseqüentemente um processo democrático, reflexivo e participativo. A obtenção de

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

informações devem gerar reflexões indutoras da melhoria da qualidade acadêmica. Este processo de análise e reflexão deverá ser desenvolvido sob os princípios da prática social, de legitimidade, credibilidade, ética, flexibilidade, continuidade e respeito à identidade institucional.

Essa análise, de caráter interpretativo, deverá transcender o conhecimento de números alcançados e refletir a vontade de transformação qualitativa da realidade estudada. Deverá conter informações pertinentes, consistentes e detalhadas das análises qualitativas e quantitativas e um profundo entendimento delas e ainda, sugestões a fim de subsidiar novas tomadas de decisão rumo aos novos desafios institucionais.

É importante que o Relatório Final seja capaz de incorporar, quando estiverem disponíveis, os resultados da avaliação de cursos e de desempenho de estudantes.

Meta-avaliação

De modo especial, cada novo ciclo avaliativo deve levar em conta os acertos e eventuais falhas ou problemas do processo anterior.

A meta-avaliação ou balanço crítico, entendidos como a atitude e prática de contínua reflexão sobre o processo avaliativo fornecerão as bases para os novos processos de avaliação.

A partir das reflexões e registros da CPA cada nova fase da avaliação se pautará em torno da eventual problemática apresentada, buscando sua superação

Relatório Final da autoavaliação

Com base nesse roteiro de análise e considerando criticamente todos os instrumentos que constituem articuladamente a autoavaliação, em suas dimensões interna, externa e de re-avaliação, serão preparados um detalhado e criterioso relatório.

Este relatório deve fazer um amplo balanço crítico de todos os aspectos avaliados, consolidar objetivamente as informações relevantes, organizar todos os dados significativos e emitir os juízos de valor, resultantes das análises e debates realizados pela comunidade, sobre as suas atividades, situações, condições de processo e produtos, enfim, sobre todos os aspectos avaliados. O relatório, depois de passar por discussões nas diversas instâncias internas e externas da avaliação, deve ser formalmente aprovado pelo colegiado superior da instituição

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

que também poderá propor ajustes e melhoria, sendo oficialmente encaminhado à Comissão Nacional de Avaliação, do MEC.

Metodologia da Avaliação

A metodologia, prioritariamente, utiliza instrumentos balizados em uma concepção político-filosófica em função de seus valores, visando à compreensão de alguns fenômenos que ocorrem no ambiente educacional.

A ideologia que a sustenta transcende o mero desempenho, embora o processo desenvolvido pela instituição não se furte dele, mas valoriza a reflexão conjunta no esforço de identificar em cada dimensão vários de seus aspectos e, enaltece, num exercício intra comparativo que deve ser realizado periodicamente, os coeficientes de evolução encontrados na comunidade educativa.

Para atender à complexidade envolvida, a escolha metodológica recai em um exercício de complementaridade, combinando a avaliação quantitativa e a qualitativa.

Os passos a serem desenvolvidos em todo o processo de Avaliação são oito:

- Preparação
- Aplicação dos instrumentos
- Alimentação do Sistema
- Geração de Relatórios Numéricos
- Análise e Relatórios
- Comunicação
- Meta-avaliação
- Planos de ação

Os Instrumentos

A Instituição recorrerá a instrumentos considerados adequados aos seus propósitos objetivando dispor de referenciais para priorizar as áreas de intervenção com vistas à elevação de patamares de qualidade. Essas ferramentas ajudarão a identificar problemas ou pontos fracos e assim também, sob bases sustentadas, favorecerão a busca dos pontos fortes e dos que devem ser potencializados.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Matrizes: Além dos Relatórios individualizados, haverá o cruzamento dos dados para a geração de dois Relatórios na forma de Matriz:

- Relatório Matriz de Coeficientes das Dimensões Legais
 - I. *Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional*
 - II. *Política para o Ensino, Pesquisa e Extensão*
 - III. *Responsabilidade Social (inclusão social, desenvolvimento econômico-social, meio ambiente, cultura e produção artística)*
 - IV. *Comunicação com a Sociedade*
 - V. *Política de Pessoal (carreira, aperfeiçoamento)*
 - VI. *Gestão Institucional (colegiados e participação da comunidade nos processos decisórios)*
 - VII. *Infraestrutura Física (ensino/pesquisa, Biblioteca e Recursos de Informação e comunicação)*
 - VIII. *Planejamento e Avaliação (processos e resultados da autoavaliação)*
 - IX. *Política de Atendimento aos Estudantes e Egressos*
 - X. *Sustentabilidade Financeira*
- Relatório Matriz de Coeficientes das Dimensões Gerenciais
 - I- *Expectativa do Curso*
 - II- *Percepção da Realidade do Curso e Desenvolvimento Profissional*
 - III- *Habilidades Básicas*
 - IV- *Suporte Institucional*
 - V- *Autodesenvolvimento*
 - VI- *Autodesempenho*
 - VII- *Desempenho Docente*

Instrumento Formulário de Meta-avaliação

A Avaliação Institucional é um processo complexo que deve ser socialmente organizado e promovido pelos atores legítimos e competentes técnica e eticamente com a Educação e seus desdobramentos de um modo geral e com a instituição de modo particular. Os membros da Comissão são responsáveis pela condução dos processos de avaliação internos da instituição, por sua sistematização e pela prestação das informações solicitadas ao Ministério da Educação, tendo autonomia em relação a conselhos e demais órgãos existentes na instituição. Conforme texto da lei,

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

os responsáveis pela prestação de informações falsas ou pelo preenchimento de formulários e relatórios de avaliação que impliquem omissão ou distorção de dados, a serem fornecidos responderão civil, penal e administrativamente por essas condutas.

A meta-avaliação ou balanço crítico, entendidos como a atitude e prática de contínua reflexão sobre o processo avaliativo fornecerão as bases para os novos processos de avaliação.

Considere os pontos abaixo e outros que julgar importantes em sua análise e **assinale, na tabela** abaixo, o estágio atual da instituição em seu entendimento.

PROCESSO	REFLEXÃO	PONTUAÇÃO			
		1	2	3	4
1-Preparação	A Comissão Própria de Avaliação organizou-se em função dos objetivos do Processo de Autoavaliação, elaborou cronograma, apropriou-se dos instrumentos, ferramentas e sistema, analisou todas as atividades a serem realizadas, sensibilizou toda a comunidade, deixando clara a importância da atividade e de sua organização. Definiu a amostra e formas de operacionalização do processo de Autoavaliação.				
2-Coleta de dados	A operação de coleta de informações seguiu cronograma viável e transcorreu de forma a propiciar a efetiva participação da comunidade.				
3-Análise dos Instrumentos Oficiais	Houve preparo da comunidade e os documentos oficiais estavam disponíveis e foram analisados a contento				
4-Alimentação do sistema	A infraestrutura disponibilizada para o processo possibilitou introduzir os dados necessários no sistema em tempo e condições normais				
5-Relatórios e Análise	Todas as Dimensões foram avaliadas com autonomia e isenção e a Comissão acompanhou todo o processo garantindo a execução total do projeto.				
6-Comunicação	A comissão, responsabilmente, atendeu às solicitações do Ministério da Educação, informando os dados necessários da Avaliação Institucional e encaminhou os relatórios e documentos ao Dirigente principal da Instituição				
7-Meta-Avaliação	O processo de meta-avaliação realizado pelos membros da Comissão Própria de Avaliação foi feito autonomamente e garantiu a análise de aspectos importantes do processo de Avaliação Institucional. A comissão fez os registros necessários e encaminhará sugestões para a melhoria dos processos de avaliação futuros.				

Análise e Relatórios

Este passo primeiramente consiste na definição da metodologia de análise e interpretação dos dados.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Considerando que todos os passos da Autoavaliação devem ser totalmente documentados, essa análise consiste na leitura dos dados que compõem os resultados apurados constantes dos relatórios numéricos e sua reflexão sobre eles.

Os relatórios numéricos finais apresentados, seja o das Dimensões Legais ou o das Dimensões Gerenciais, sintetizam numericamente os resultados obtidos a partir de diferentes combinações de cada dimensão avaliada.

Acompanhado o processo desde seu início, até a coleta de dados e a alimentação de cada planilha, realizada de forma autônoma e isenta de qualquer ato parcial, este é o momento de culminância das atividades da CPA - Comissão Própria de Avaliação, situação de análises documentais, de discussão e de reflexão, a fim de gerar **Relatório Final do Processo de Autoavaliação**.

É importante que o Relatório Final seja capaz de incorporar, quando estiverem disponíveis, os resultados da avaliação de cursos e de desempenho de estudantes.

As análises para a geração do Relatório final, em uma perspectiva de bastante responsabilidade coletiva, requerem em última instância, material que possa dar informação do funcionamento, ou seja, informação dos processos que operam a instituição, sua gestão, seus recursos humanos e materiais e os serviços prestados.

Essa análise, de caráter interpretativo, deverá transcender o conhecimento de números alcançados, refletir a vontade de transformação qualitativa da realidade estudada, e ainda responder às questões específicas indagadas.

Muitos são os indicadores e documentos que podem contribuir e complementar as bases concretas para fundamentar e justificar as análises e interpretações que deverão ser feitas. No documento de Orientações Gerais apontado como (3) *Núcleo de documentação*, estão indicados alguns deles. É fundamental que cada CPA selecione os mais adequados à sua estratégia.

São eles:

- Censo da Educação Superior
- Plano de Desenvolvimento Institucional
- Projeto Pedagógico Institucional
- Regimento, Regulamento e Normas Acadêmicas
- Projetos de Curso
- Planos de Ensino
- Relatórios de Avaliações anteriores
- Planos institucionais (estratégico, de ação, de metas, de gestão, tático-operacional, anual de trabalho setorizado...)

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Mais do que descrever ou apresentar resultados, as análises devem oferecer vasto material reflexivo, informações pertinentes, consistentes e detalhadas das análises qualitativas e quantitativas e um profundo entendimento delas e sugestões a fim de subsidiar novas tomadas de decisão rumo aos novos desafios.

É importantíssimo lembrar que os produtos da avaliação devem ser compreendidos na dinâmica global da instituição, como componentes de um processo contínuo que é a formação humana, essência de qualquer atividade de cunho pedagógico.

Planos de Ação

O Plano de Ação constitui-se numa ferramenta de busca de melhoria. Trata-se de um processo de reflexão e de construção da promoção da qualidade das dimensões que se avalia. O resultado da Autoavaliação é o produto dessas reflexões, devendo ser analisado de maneira integrada e entendido como um processo institucional formativo. Para o conhecimento da capacidade de transformação institucional é importante a devida interpretação dos dados. Cada instituição é única e por isso, primeiramente, deve ser comparada consigo mesma.

O momento de elaboração do Plano de Ação, dividido em dimensões simplesmente por uma questão didática e operativa, requer que cada equipe tenha como referência os resultados encontrados após o exercício total do Processo de Avaliação, bem como o histórico de avaliações anteriores. Este é o momento de planejar - metas simples e complexas, ações de curto, médio e longo prazos, condições, resultados esperados, recursos necessários, responsabilidades envolvidas entre outros.

Criar um ambiente agradável, de respeito mútuo e confiança, tendo, como pano de fundo, a realidade da Instituição, seus desafios, e considerando os valores comuns previamente identificados com a missão institucional e os objetivos da Avaliação Institucional. A equipe, unida, poderá visualizar com maior fluidez o futuro desejado e as trilhas que levam a ele.

Autonomia é a grande questão. A Instituição e cada equipe precisam exercê-la em sua plenitude ao definir um projeto e executá-lo. Para isso, precisam ter liberdade para escolher a melhor maneira de atuar. Tudo é claro, dentro dos limites impostos pelo próprio grupo.

- Criar regras de convivência durante os trabalhos.
- A partir dos resultados da avaliação anterior, ou o diagnóstico, situar a equipe em relação aos pontos mais importantes. e procurar garantir, o máximo possível, o consenso do grupo.

PROJETO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

- Comparar os dados anteriores com os atuais e analisar resultados
- Enfatizar os avanços e as realizações positivas. Lembrar que o Plano de Ação deve conter ações que resguardem pontos fortes já conquistados.
- Refletir sobre quais ações se mostraram mais eficazes e buscar a recuperação das dificuldades apresentadas.
- Definir objetivos atuais serão os novos desafios a enfrentar.
- Buscar experiências externas, pois outras instituições já podem ter passado por situações semelhantes. Quanto necessário, adequar o conteúdo à realidade.
- Selecionar as ações mais significativas para a comunidade, respeitando a identidade institucional
- Escolher os melhores procedimentos e recursos coerentes e adequados com a organização.
- Dividir e distribuir responsabilidades entre os participantes.
- Nomear pessoas e funções durante a vigência do plano.
- Prever barreiras, situações novas e levantar alternativas.
- Apontar indicadores concretos que deverão mostrar se o objetivo foi atingido.
- Indicar datas e prazos de avaliação, ou de acompanhamento, ou de reelaboração do plano. Lembrar que nenhuma experiência consegue ser bem sucedida sem algumas reuniões.

O registro facilita a continuidade do trabalho, possibilidade de acompanhamento dos envolvidos e dos interessados nos resultados esperados.

É essencial ter um bom planejamento. É uma das formas que possibilitam uma atuação com maior segurança. Evita a improvisação, a repetição, a rotina ou o hiperativismo de atividades, o qual muitas vezes não leva a resultados concretos. É o momento de complementaridade de forças, instrumentais e reflexivas, que alicerçam a tomada de decisão de forma cooperativa e participativa. Os dados anteriores e as metas atuais são a referência para a elaboração de um plano. É importante, porém, lembrar que, além de um cuidadoso acompanhamento, poderão surgir dificuldades ou enganos; o que nos reforça a idéia de que o Plano deve ser um instrumento flexível, cabendo sempre a possibilidade de reorganização. Fundamental, portanto, é desenhar um plano de ação realista para esse momento. Daí para frente, o desafio é implantá-los.