



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL**



**PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA**

GABRIELLA VITORINO GUIMARÃES

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA
ESCOLA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE-PB**

CAMPINA GRANDE - PB

2012

GABRIELLA VITORINO GUIMARÃES

**PROPOSTA DE UM PLANO DE AÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA
ESCOLA MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa Nacional de Formação em Administração Pública do convênio Universidade Estadual da Paraíba/Universidade Aberta do Brasil, em cumprimento às exigências para a obtenção do Grau de Especialista em Gestão da Organização Pública.

Orientador: Prof. M.Sc. Robson Fernandes Barbosa

CAMPINA GRANDE - PB

2012

G963p

Guimarães, Gabriella Vittorino.

Proposta de um plano de ação para a gestão de uma escola municipal de Campina Grande - PB [manuscrito] / Gabriella Vittorino Guimarães. – Campina Grande, 2012.

65 f.il: color

Monografia (Especialização em Gestão da Organização Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Coordenação Institucional de Projetos Especiais - CIPE, 2012.

“Orientação: Prof^o Me. Robson Fernandes Barbosa, Engenharia da Produção Universidade Federal de Campina Grande”.

1. Escola municipal. 2. Gestão escolar. 3. Análise SWOT. 4. Ciclo PDCA I. Título.

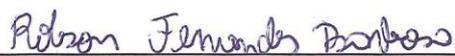
21. ed. CDD 371.207

GABRIELLA VITORINO GUIMARÃES

**PROPOSTA DE UM DE PLANO DE AÇÃO PARA A GESTÃO DE UMA ESCOLA
MUNICIPAL DE CAMPINA GRANDE-PB**

DATA DE APROVAÇÃO: 05/06/2012

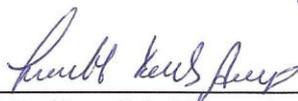
BANCA EXAMINADORA



Prof. M.Sc. Robson Fernandes Barbosa
(Orientador)



Prof. Dr. Francisco Kegenaldo Alves de Sousa



Prof. Dr. Ivanildo Fernandes Araújo

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por todo incentivo
e reconhecimento; e ao meu irmão
Leonardo (*In memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeira e especialmente Àquele que me deu o dom da vida: a Deus todo o meu mais sincero e profundo agradecimento. Ele é o responsável por todas as minhas conquistas e quem me dá forças para superar todos os obstáculos que surgem no dia-a-dia.

Aos meus pais Anselmo e Rosa, que sempre me deram todo amor do mundo. Obrigada pelo apoio nas minhas decisões, pela confiança depositada em mim e por acreditar na minha capacidade. Ao meu querido irmão Leonardo (*in memoriam*), de quem tenho tanta saudade. Nos deixou muito cedo, mas proporcionou os momentos mais lindos da minha vida.

À minha família, que me transmite alegria. Em especial à vovó Lita, minha tia Clarice e aos meus primos Anita, Douglas, Monique e Mônica. Ao meu namorado e amigo Diafannys, que muito me incentivou para concluir essa especialização. Obrigada por todo o amor, companheirismo e paciência.

Às minhas melhores amigas, que estão comigo em todos os momentos, compartilhando as experiências uma das outras, amadurecendo juntas. Às minhas rosas: Fernanda, Marina, Maiara e Luanna. E a outras amigas essenciais para minha existência: Monalise, Danúbia e Isaurinha. E aos meus dois grandes amigos Trajano e Paulinho.

Quero agradecer também ao meu orientador M.Sc. Robson Fernandes, que me acompanhou nessa especialização enquanto tutor e aceitou o convite para ser meu orientador nesse estudo.

À Kegenaldo Alves e Ivanildo Fernandes, por ter aceitado participar da banca examinadora desse trabalho e assim contribuir para meu crescimento intelectual.

RESUMO

Pretende-se a partir dessa pesquisa contribuir para um melhor trabalho da gestão escolar da Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde, localizada no município de Campina Grande-PB, de modo que a mesma venha a obter resultados futuros satisfatórios. O recorte para essa pesquisa foi uma única escola da rede municipal de ensino, onde foram ouvidos gestores e professores da mesma, com o propósito de ter uma visão mais ampla do ambiente. O objetivo é propor um plano de ação para a gestão escolar baseado nas fraquezas identificadas na análise *SWOT*. Para isso, teve-se como base a Análise *SWOT* e o Ciclo PDCA, em que o primeiro contribui no sentido de identificar os pontos positivos e negativos da organização, e o segundo para auxiliar na elaboração da proposta do plano de ação para a gestão da escola. A análise possibilitou perceber quais eram os principais problemas enfrentados na escola, em que se destacaram: falta de metas a serem alcançadas pela equipe escolar e falta de discussão acerca dos problemas existentes em sala de aula. Para buscar solucioná-los, a medida primordial foi elaborar um cronograma de monitoramento do processo que deverá ser seguido pela gestão da escola, com um posterior plano de ação, em que foram contemplados os oito passos do ciclo PDCA (identificação do problema, observação, análise, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão).

Palavras-chave: Escola Municipal; Gestão Escolar; Análise *SWOT*; Ciclo PDCA.

ABSTRACT

Is intended to from this search contribute to a better work from scholar management from Municipal School Rivanildo Sandro Arcoverde, located in the town from Campina Grande-PB, so that it will take the satisfactory future results. The cutting to this search was only school from municipal network of the teach, where were heard managers and teachers of the same, with the purpose from take a vision more wide from environment. O goal is to propose a action plan for the scholar management based in the weaknesses identified in the *SWOT* analysis. For this, took as base the *SWOT* analysis and the PDCA cycle, in that the first contributes in the sense in the identified the positives and negatives points from organization, and the second to assist in the elaboration of the proposal from action plan for the management from school. The analyses allowed to see what were the problems mains faced in the school, in that if are highlighted: lack from goals the to be achieved from the scholar team and lack from discussion about from the problems that in class room. For search solve them, the primordial measure was to elaborate a monitoring chronogram from process that will should to be followed by school's management, with a after action plan, in that were contemplate the eight steps of the PDCA cycle (identification of the problem, observation, analysis, action plan, action, check, standardization and conclusion).

Keywords: Municipal School; Management Scholar; *SWOT* Analysis; PDCA Cycle.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção dos gestores quanto ao desenvolvimento profissional dos professores.....	38
Gráfico 2 – Percepção dos gestores quanto ao trabalho dos professores estarem de acordo com as metas educacionais da escola.....	38
Gráfico 3 – Os gestores observam o ensino em sala de aula.....	38
Gráfico 4 – Utilização dos resultados de desempenho dos alunos por parte dos gestores.....	39
Gráfico 5 – Os gestores sugerem aos professores como melhorar o ensino.....	39
Gráfico 6 – Os gestores monitoram o trabalho dos alunos.....	40
Gráfico 7 – Os gestores discutem os problemas existentes em sala de aula.....	40
Gráfico 8 – Os gestores informam aos professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades.....	41
Gráfico 9 – Os gestores verificam as atividades realizadas em sala de aula.....	41
Gráfico 10 – Os resultados das provas são levados em consideração pelos gestores para tomar decisões.....	42
Gráfico 11 – Os gestores certificam-se se existe clareza quanto à coordenação da área circular.....	42
Gráfico 12 – Há solução de problemas, existentes em sala de aula, conjuntamente entre professores e gestores.....	42
Gráfico 13 – Os gestores estão atentos aos problemas de indisciplina em sala de aula.....	43
Gráfico 14 – Os gestores assumem as aulas quando o professor falta.....	43
Gráfico 15 – O gestor deve assegurar que novos professores recebam explicações sobre as abordagens de ensino aprovadas pelo Ministério da Educação e que os professores mais experientes estejam utilizando essas abordagens.....	44
Gráfico 16 – Há desvalorização do professor quando se usa as notas que os alunos obtiveram nas provas para avalia-lo.....	44
Gráfico 17 – Dar aos professores demasiada liberdade para escolher suas metodologias de ensino pode levar a um ensino fraco.....	44
Gráfico 18 – O gestor deve garantir que a competência para ensinar da equipe escolar esteja em desenvolvimento contínuo.....	45
Gráfico 19 – O gestor deve garantir que os professores sejam considerados como responsáveis pelo alcance das metas da escola.....	45

Gráfico 20 – O gestor deve apresentar aos pais as novas ideias de forma convincente.....	46
Gráfico 21 – O gestor influencia nas decisões sobre esta escola tomadas em um nível administrativo superior.....	46
Gráfico 22 – O gestor deve verificar se todos cumprem as regras.....	47
Gráfico 23 – o gestor deve verificar a existência de falhas e erros nos procedimentos administrativos e relatórios.....	47
Gráfico 24 – O gestor deve solucionar problemas relativos a horários e/ou planejamento das aulas.....	48
Gráfico 25 – O gestor deve criar uma atmosfera ordeira na escola.....	48
Gráfico 26 – O gestor não tem forma de saber se os professores estão desempenhando bem ou mal suas atribuições docentes.....	48
Gráfico 27 – Na escola trabalha-se com base nos objetivos e/ou num plano de desenvolvimento da escola.....	49
Gráfico 28 – O gestor define as metas a serem alcançadas pela equipe escolar.....	49
Gráfico 29 – O gestor incentiva que uma organização do trabalho voltada para tarefas seja fomentada nesta escola.....	50

SUMÁRIO

CAPÍTULO I.....	11
1. INTRODUÇÃO.....	11
2. JUSTIFICATIVA.....	13
3. OBJETIVOS.....	14
3.1 Objetivo Geral.....	14
3.2 Objetivos Específicos.....	14
CAPÍTULO II.....	15
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
4.1 Gestão Escolar.....	15
4.2 Planejamento Estratégico e Gestão Escolar.....	20
4.3 Análise <i>SWOT</i>	24
4.4 Ciclo PDCA.....	25
CAPÍTULO III.....	29
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	29
6. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO.....	30
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E RESULTADOS.....	31
7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS.....	31
8. ANÁLISE <i>SWOT</i> DA ESCOLA.....	50
8.1 Pontos Fortes.....	51
8.2 Pontos Fracos.....	51
8.3 Oportunidades.....	52
8.4 Ameaças.....	52
9. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO.....	53
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
11. REFERÊNCIAS.....	61
ANEXO.....	63

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

Diante do reconhecimento de que uma boa gestão possibilita um melhor desempenho da instituição escolar, esse enfoque vem ganhando contexto e recebendo reconhecimento, necessitando de estudos a seu respeito, bem como de aplicações das teorias existentes no sentido de contribuir para a sua eficiência.

A gestão escolar é responsável por tratar das incumbências que a instituição escola possui, promovendo a organização e a articulação dos recursos materiais e humanos, de modo a proporcionar avanços nos aspectos socioeducacionais, tendo como resultado primordial o aprendizado e a satisfação do aluno, este que é seu cliente principal. Além disso, o gestor deve desenvolver estratégias, tendo como finalidade a democratização da gestão educacional e a perspectiva de ter seus objetivos alcançados, tais como oferecer um ambiente de trabalho agradável para os professores e possibilitar aos mesmos fazer uso de todos os recursos existentes na escola, para assim desenvolver um trabalho de qualidade.

E quando se trata de gestão de escolas públicas aumenta-se a responsabilidade, pois ela contribui para garantir a efetivação das conquistas legais e a democratização das relações e do ensino. Esse tipo de instituição escolar atende à parcela da população com menor poder aquisitivo, vítimas das inúmeras exclusões sociais existentes, tendo elas na escola um espaço de aquisição de conhecimento e que possibilita uma melhoria na qualidade de vida, visto que é apenas nesse ambiente que muitas delas têm acesso a áreas de lazer e a oportunidade de realizar uma boa alimentação.

Escolheu-se como objeto de estudo a Escola Rivanildo Sandro Arcoverde, localizada no bairro Presidente Médici, no município de Campina Grande. O motivo da escolha foi selecionar uma escola da rede municipal de ensino e pelo fato dela se localizar no bairro em que a pesquisadora reside, conhecendo assim a realidade local.

Para a coleta de dados aplicou-se questionários com o gestor atual e todos os professores da escola, no qual o mesmo foi dividido em três partes: a primeira é sobre a gestão da instituição, a respeito da frequência que determinadas atividades e comportamentos ocorrem na escola; a segunda parte tratou sobre o grau de concordância no que diz respeito à gestão da escola, o trabalho do gestor e os professores da escola; e a terceira parte foi composta de questões abertas, fazendo-se diretamente uma análise *SWOT* da escola e da atual

gestão escolar, identificando assim seus pontos fortes e fracos (ambiente interno), bem como suas ameaças e oportunidades (ambiente externo).

A análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão que dá suporte ao planejamento estratégico. A palavra *SWOT* é advinda das iniciais de quatro palavras inglesas, são elas: *strenghts* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). De acordo com Laurindo et.al (2007), “o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização, [...], representam ameaças iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente”. Sobre o ambiente interno, o autor afirma que “é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização”. Essa ferramenta vai possibilitar conhecer a realidade vivenciada pelos atores envolvidos na escola escolhida, e assim possibilitar o desenvolvimento de um plano de ação.

Muitos gestores apresentam dificuldades de elaborar estratégias para o seu trabalho de gestão, pois elas envolvem questões bastante abrangentes sobre a realidade, e é preciso o envolvimento de toda a equipe de trabalho, de todos os níveis hierárquicos da organização, para que assim seja possível beneficiar o todo, bem como respeitar as particularidades. Analisar as fraquezas existentes no ambiente pode ser um ponto de partida para essa ação, visto que elas retratam os problemas mais urgentes que devem ser solucionados, necessitando do comprometimento de todos os membros para essa tarefa inicial. Após essa fase, têm-se melhores condições de pensar e agir sobre as ameaças, no sentido de saber lidar com elas, e posteriormente ter-se a atenção voltada para os pontos fortes e às oportunidades, aumentando a vantagem competitiva e melhorando os serviços oferecidos aos clientes, no caso específico a comunidade escolar.

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor um plano de ação que vise à melhoria contínua da gestão escolar em uma escola da rede municipal de ensino da cidade de Campina Grande-PB com base na análise *SWOT*, principalmente a partir das fraquezas identificadas. Essa ferramenta é bastante utilizada por gestores, pelo fato de oferecer condições de ter-se uma visão ampla sobre a organização e o mercado, reconhecendo seus pontos positivos, bem como os negativos, na busca de encontrar soluções para os problemas existentes. Para a elaboração do plano de ação farar-se-á uso do ciclo PDCA, ferramenta da qualidade que traduz as quatro fases básicas do controle: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e atuar corretivamente (*action*).

Para a execução da pesquisa escolheu-se as análises qualitativa e quantitativa, trabalhando na perspectiva de reconhecer de maneira verídica a realidade da escola e seus

agentes. Por fim, teremos o plano de ação desenvolvido, tendo por base os dados e informações coletadas durante a pesquisa. Este plano será adequado à conjuntura da instituição, com o intuito de colaborar com o exercício de uma gestão escolar eficiente e eficaz, que traga resultados positivos para a instituição e, especialmente, para os alunos, que são os principais interessados e beneficiados com o sucesso da organização em estudo.

2. JUSTIFICATIVA

A escola é imprescindível na vida de qualquer cidadão, sendo a primeira instituição social a ser frequentada por ele. Dessa forma, ela passa a assumir um papel importante na vida das pessoas, o que aumenta a necessidade de ser executado um trabalho sério, que gere frutos positivos, pois terá influência direta na sociedade.

Desse modo, os gestores escolares adquirem, de forma cada vez mais intensa, uma responsabilidade pelo seu desempenho, tendo comprometimento em planejar as atividades que serão realizadas na escola, gerir os recursos disponíveis, fazer uso das potencialidades existentes, administrar os obstáculos existentes, além de outras atribuições que são intrínsecas a ele e que vão surgindo no dia-a-dia de sua função. O professor, enquanto facilitador da aprendizagem, também está ligado diretamente a essa questão, tendo o dever de planejar bem suas aulas e contribuir para o bom rendimento da instituição.

A sociedade está mais exigente em relação aos seus direitos enquanto cidadãos, e a escola pública insere-se nesse aspecto, uma vez que é financiada com recursos públicos. No entanto, a gestão escolar nem sempre é executada da maneira correta, fruto de diversos problemas enfrentados, a exemplo do mal gerenciamento de recursos financeiros, falta de compromisso de gestores, professores e funcionários e deficiência no planejamento escolar, não satisfazendo as necessidades dos seus clientes (alunos, conseqüentemente seus pais e/ou responsáveis).

Nesse contexto, o ambiente acadêmico pode contribuir para o bom gerenciamento da instituição escolar, com a aplicabilidade de seu conhecimento teórico na realidade observada, identificando os pontos positivos e negativos existentes, para uma posterior análise e contribuição para o seu funcionamento de forma eficiente e eficaz. Para este trabalho específico, analisar-se-á uma única escola, elaborando um plano de ação baseado no ciclo PDCA, especialmente a partir das fraquezas identificadas na análise *SWOT* e nos questionários aplicados, com o intuito de colaborar para uma adequada gestão escolar, e que também poderá servir de base para os gestores de outras instituições.

3. OBJETIVOS

3.1 Geral

- Propor um plano de ação que vise à melhoria contínua da gestão escolar em uma escola da rede municipal de ensino da cidade de Campina Grande-PB com base na análise de *SWOT*, principalmente a partir das fraquezas identificadas, e através do método do ciclo PDCA.

3.2 Específicos

- Diagnosticar os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) a partir da análise *SWOT* na Instituição de ensino objeto de estudo;
- Analisar como a gestão escolar é executada atualmente;
- Apontar possíveis melhorias, através do ciclo PDCA, para o aperfeiçoamento da gestão escolar.

CAPÍTULO II

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 GESTÃO ESCOLAR

A escola é uma instituição que se preocupa em alcançar resultados positivos em relação ao aprendizado dos alunos. Porém, para que esse objetivo seja alcançado, se faz necessário a presença de gestores que atuem como líderes, capazes de implementar ações direcionadas para esse foco. “O tema Gestão da Educação faz parte constante da discussão educacional na contemporaneidade e também está diretamente relacionado ao campo da administração” (ARAÚJO, 2009).

A administração está conexas às mais diversas situações cotidianas e profissionais. Qualquer organização, tendo fim lucrativo ou não, necessita de alguém para coordenar suas atividades, tomar decisões e liderar determinado grupo de pessoas. O responsável pela função administrativa tem influência direta no desenvolvimento do trabalho em equipe que as pessoas executam. No ambiente escolar essa realidade é vivenciada de forma clara através do gestor escolar, que dirige as variadas atividades realizadas na escola, pois, por mais que os professores sejam capacitados, só produzirão efeitos de maneira mais intensa se houver qualidade na administração.

No entanto, é preciso que haja efetiva cooperação dos professores, pessoal de apoio técnico, funcionários e alunos, para assim ser possível alcançar os resultados almejados, além de contribuir para a existência de local de trabalho e convívio social saudáveis.

Devido às suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, o ser humano tem necessidade de cooperar com os outros para, em conjunto, alcançar os objetivos que sozinho seria impossível. Sejam esses objetivos industriais, comerciais, militares, religiosos, caritativos, educacionais, a coordenação do esforço e do conhecimento humano torna-se uma questão essencialmente administrativa (CHIAVENATO, Idalberto, p. 6, 2001).

Percebe-se, então, que o gestor escolar, além de educador, também é um administrador. Portanto, ele exerce as funções administrativas definidas por Fayol, explicitadas em Chiavenato (2001), que englobam os cinco elementos da Administração (as funções do administrador). São elas:

- Previsão: envolve a avaliação do futuro e provisionamento em função dele;

- Organização: proporciona todas as coisas úteis ao funcionamento da empresa e pode ser dividida em organização material e organização social;
- Comando: leva a organização a funcionar. Seu objetivo é alcançar o máximo de retorno de todos os empregados no interesse dos aspectos globais;
- Coordenação: harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho e sucesso. Ela sincroniza coisas e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins; e
- Controle: consiste na verificação para certificar se todas as coisas ocorrem em conformidade com o plano adotado, as instruções transmitidas e os princípios estabelecidos. O objetivo é localizar as fraquezas e erros no intuito de retificá-las e prevenir a ocorrência.

A função gestor escolar requer muito do profissional, demandando várias habilidades, espírito de equipe e liderança, até porque a escola não é mais vista como um sistema fechado, em que apenas executa funções pré-estabelecidas. Hoje se tem uma visão mais ampla, consequência das inúmeras transformações aceleradas pelo qual a sociedade vem passando. Para Alonso (2007), ao lado da função de preservação do patrimônio cultural, “compete à escola promover a renovação da cultura, e, para tanto, é preciso contar com a participação ativa do educando no processo de interação com o conhecimento existente”. O autor ainda faz a seguinte análise:

Quando nos detemos em analisar as inúmeras e variadas expectativas da sociedade com relação à escola, percebemos que a responsabilidade pela formação das crianças e dos jovens, em todos os sentidos, ficou nela concentrada, embora não disponha de condições materiais e humanas para tanto, sendo necessário explicitar os seus limites e possibilidades na tentativa de desencadear uma ação conjunta, em que se agreguem esforços de outras instituições e serviços existentes na comunidade, ainda que se reserve, para a escola, o papel de articuladora do processo educativo (ALONSO *in* ALMEIDA & ALONSO, p. 26, 2007).

A escola passa então a assumir responsabilidades além de sua missão de forma isolada, ampliando sua atuação, que estará associada ao contexto social em que está inserida. Nesse sentido, é importante ressaltar que a escola deve sofrer transformação, ter uma estrutura flexível, que dará condições para que ela possa ajustar-se às diferentes situações que irão surgir no ambiente, que nem sempre serão fáceis de lidar, principalmente em organizações tradicionais, como é o caso das escolas. “Para tanto, os gestores escolares têm papel decisivo ao proporcionarem as condições necessárias para o desenvolvimento dos novos modos de educar, em que o conhecer, o fazer e o ser se entrelaçam de forma intensa, estabelecendo as bases da aprendizagem ao longo da vida” (Alonso, 2007).

A gestão financeira é outro fator relevante na gestão escolar. Planejamento e organização ajudam a melhorar os recursos da escola, garantindo economia de tempo e bons resultados, pois “às vezes é por falta de planejamento e controle financeiro que muitas escolas apresentam insuficiência e inexistência de recursos” (Mendes & Nunes, [s.d]). Outro fator importante é sobre a questão pedagógica. Afinal, o “lucro” da escola está na aprendizagem do aluno. Um (a) diretor (a) deve estar presente na rotina escolar, em todos os espaços da escola (corredores, hora do recreio, conversar com alunos e professores, assim como conhecer a maneira de os docentes ensinarem) para acompanhar de perto o que acontece no ambiente.

Para tanto, o gestor (a) deve descentralizar as atribuições, contando com o auxílio do coordenador e supervisor pedagógicos. Essa sintonia faz com que as informações sobre métodos usados pelos professores, o relacionamento desses com crianças e adolescentes e as possíveis dificuldades sejam sempre compartilhadas.

A descentralização da educação é, por certo, um processo extremamente complexo, e, quando se considera o caso do Brasil, a questão se complexifica ainda mais, por tratar-se de um País continente, com diversidades regionais muito grandes, com distâncias imensas que caracterizam, também, grande dificuldade de comunicação, apesar de vivermos na era da comunicação mundial em tempo real (LUCK, Heloísa, p. 18, 2000).

A respeito dessa temática tem-se que considerar a necessidade da existência de um processo de gestão participativa e democrática na escola, principalmente quando se trata da escola pública, pelo fato de ser financiada pelo Estado com recursos provenientes da arrecadação de impostos pagos pelos contribuintes, ou seja, por todos os cidadãos brasileiros. Essa é uma questão discutida há algum tempo no Brasil, conforme mostra NOGUEIRA (pág. 58, 2008):

Não obstante, implantar a política de educação democrática no sistema de ensino, no Brasil, emblema uma reivindicação antiga de educadores brasileiros, fadada ao regime autoritário do período de 1964-1985, que sinalizou tímidas discussões sobre a Participação e a Democratização da Gestão da Educação. [...] Em 1983, quando tomam posse os governadores eleitos nas primeiras eleições diretas, evidencia-se o princípio de experiências de participação democrática, no Brasil, a partir da realização dos Fóruns de Educação do Estado de São Paulo e Minas Gerais.

Uma das maneiras de instituir esse processo democrático na escola pública é o Conselho Escolar, que é formado por representantes de cada segmento integrante da comunidade escolar, são eles: diretor, representante dos pais, de alunos, dos professores, dos funcionários e equipe técnica. Ele assume um papel importante dentro da organização, e sua atuação terá reflexo direto no desempenho da escola, seja ele satisfatório ou não. A sua existência reafirma a abrangência da gestão escolar, numa perspectiva democrática, defendida

por Ferreira (2008), que se dá através do “exercício da partilha do poder, inserindo na escola os processos de planejamento, a tomada de decisões e avaliação dos resultados alcançados, observado ainda procedimentos que motivem o envolvimento, o comprometimento e a participação dos professores, alunos, funcionários e pais, bem como da comunidade local”.

O conselho escolar deve ser compreendido como:

Instrumento de democratização das decisões e da prática democrática, revendo a rotina pedagógica da escola, redefinindo o modo de operacionalizar o ensino, a escolha dos conteúdos e objetivos a serem alcançados a fim de que o processo educativo possa atingir níveis mais elevados e elaborados de compreensão da realidade por parte dos alunos (NOGUEIRA, págs. 55 e 56, 2008).

No entanto, para sua implantação e execução das atividades far-se-á necessário superar os desafios do processo de descentralização das ações e de tomada de decisões. A abertura de oportunidades para todos os atores envolvidos é fundamental nessa prática; no entanto, requer um trabalho cauteloso e eficaz, pois é preciso conscientizar os agentes de suas competências, como também motivá-los a agir de forma séria e condizente com as necessidades e anseios da escola, dos professores e dos alunos.

O Conselho Escolar é uma forma de integração dos membros da comunidade escolar, que num trabalho conjunto facilitará a identificação dos fatores críticos e de sucesso da escola. De acordo com Nogueira (2008), a gestão escolar deve ser capaz de atuar “como processo democrático que abrange o exercício do poder, os processos de planejamento, a tomada de decisão, a avaliação institucional e seus resultados”, tendo no Conselho Escolar uma forma de efetuar na prática esses pressupostos subjacentes.

O Conselho Escolar da Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde é constituído de seis (6) membros: presidente, vice-presidente, tesoureira, secretária e dois (2) fiscais. Os membros ocupam a função na escola de assistente social, supervisora, secretária, secretária, mãe de aluno e aluno, respectivamente.

Para uma gestão escolar ser realmente participativa e democrática, a escola deve lançar mão de uma ferramenta que define caminhos para se obter resultados de ações de curto, médio e longo prazos, e que sirva de parâmetro para discutir os planejamentos e avaliações que norteiem as metas a serem alcançadas. Esse instrumento valioso é o Projeto Político Pedagógico – PPP -, que deve ser elaborado em ação conjunta por toda a equipe técnico-pedagógica da escola, com o apoio de todos os atores envolvidos, buscando atender os anseios de toda a comunidade escolar. Silva [s.d] afirma que através dessa ferramenta há uma materialização de diferentes momentos do planejamento: “a definição de um marco referencial; a elaboração de um diagnóstico; e a proposição de uma programação com vistas à

implementação das ações necessárias à realização de uma prática pedagógica crítica e reflexiva”.

Dessa forma, será garantida a execução das ações durante determinado período de tempo, sendo considerado o espaço de formação de cidadãos conscientes, responsáveis e críticos, que atuarão individual e coletivamente na sociedade, modificando os rumos que ela vai seguir. E, sobretudo, serão organizadas as atividades e os projetos educativos necessários ao processo de ensino e aprendizagem.

De acordo com Ferreira (2008), “a gestão democrática, pois, abrange as dimensões pedagógicas, administrativa e financeira e exige uma ruptura histórica na prática administrativa da unidade escolar”. Com isso, percebe-se que a gestão escolar envolve diversos fatores, enriquecendo ainda mais seu leque de abrangência, e, por outro lado, aumenta ainda mais a responsabilidade do gestor na sua prática profissional. Sobre a elaboração do Projeto Político Pedagógico, a autora afirma que:

É imprescindível que o Projeto Político Pedagógico seja construído com a participação de todos que compõem a escola e que essa construção seja algo possível de ser alcançado. Para tanto, a comunidade escolar precisa ser sensibilizada e mobilizada para que possa compreender a importância do Projeto Político Pedagógico e participar ativamente de sua elaboração, execução e avaliação, tendo clareza do que homem e sociedade desejam formar e consideram o projeto como uma ação consciente e organizada e não como um simples documento feito por poucos para ser apenas arquivado (FERREIRA, 2008, págs. 37 e 38).

Além desses fatores, outro de considerável importância e atual são as parcerias. Unir-se à comunidade, às empresas privadas e públicas, ONG's e universidades ajuda a escola na missão de ensinar. Mas, não se deve esquecer que o gestor (a) escolar tem de estar no comando das iniciativas, acompanhando constantemente as ações, mantendo o foco na qualidade da aprendizagem, mesmo quando a iniciativa é externa. A parceria não substitui, mas implementa e ajuda a gestão.

Enfim, há modelos diferenciados de gerenciar escolas, seja ela pública ou particular, mas o que não se deve deixar de considerar é que a burocracia e a administração devem ser descentralizadas, as decisões e ações devem ser compartilhadas, sendo possível a união, determinação e formação, consolidando a equipe de trabalho em prol de uma educação de qualidade em que todos têm direito e livre acesso.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO ESCOLAR

O planejamento é uma função administrativa de caráter essencial para toda e qualquer organização, além de ser um processo contínuo, pois ele é alicerce para outras funções dentro da empresa. Várias são as atividades que o envolve, a exemplo da análise do ambiente, o estabelecimento de metas e a elaboração de plano de ação. “Planejar significa estabelecer o que queremos a curto, médio e longo prazos; antecipar situações; organizar as atividades; estabelecer prioridades; avaliar” (Perfeito, 2007).

É de fundamental importância o planejamento no processo de gestão escolar; porém, devido ser um tema bastante complexo, nem sempre é de fácil elaboração e execução. Ele requer uma análise detalhada de toda a realidade vivenciada pelos membros da organização, para que posteriormente possa ser pensado e, de fato, elaborado. De acordo com Silva [s.d], “o planejamento em educação pode ocorrer em diferentes níveis, desde os sistemas de ensino, passando pelas unidades educativas, até o trabalho do professor no cotidiano da sala de aula”.

Desta forma, percebe-se que planejar a gestão escolar abrange vários aspectos, que devem ser todos contemplados adequadamente para que se alcancem os resultados almejados. Esse planejamento deve estabelecer objetivos e metas a serem alcançados, que contribuirão para o desenvolvimento da organização e causarão efeitos significativos no processo de aprendizagem do aluno, visto que esse é o papel central da instituição escola.

Deve-se pensar de forma estratégica, que irá trazer resultados e benefícios em longo prazo, porém de maneira mais eficiente e eficaz. Arguim (2000, p. 23) *apud* Perfeito (2007, p.56) afirma que planejamento estratégico:

(...) é um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação.

Segundo Drucker (1988, p. 136) *apud* Scaff [s.d], o planejamento estratégico:

... é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

A definição da estratégia é fundamental, pois ela determinará os objetivos de longo prazo da organização, bem como as ações adequadas para que eles sejam alcançados. As tomadas de decisões se basearão nesses objetivos, e seus resultados serão fruto da estratégia

desenvolvida. Por isso, ela deve considerar todos os elementos que compõem a corporação. E o planejamento estratégico vai ainda mais além, pois ele, a partir de etapas pré-definidas, norteará os passos que serão dados para que os objetivos e metas sejam alcançados, de forma projetada e pensando na possibilidade de ocorrência de várias situações.

No entanto, o planejamento estratégico no âmbito da gestão escolar envolve algumas particularidades:

O planejamento da escola se concretiza pela elaboração de seu Projeto Político-Pedagógico [...] o planejamento deve pautar-se pelo princípio da busca da unidade entre teoria e prática, e se institui como momento privilegiado de tomada de decisões acerca das finalidades da educação básica. O planejamento, no âmbito da unidade escolar, caracteriza-se como meio, por excelência, do exercício do trabalho pedagógico de forma coletiva, ou seja, como possibilidade ímpar de superação da forma fragmentada e burocrática de realização desse trabalho (SILVA, p. 5, [s.d]).

Após a elaboração do Projeto Político-Pedagógico é preciso pensar o planejamento no âmbito do ensino, esse que irá ser ainda mais aprofundado na realidade da escola, que desta vez irá se modificar de escola para escola, dependendo da comunidade que ela está inserida e que atende diretamente. Além disso, a escola ao mesmo tempo em que vem sofrendo transformações, também é um agente transformador, e à medida que as decisões internas são bem planejadas e estruturadas, contribuem para o processo de mudança da realidade social, pois os cidadãos estarão mais bem capacitados, sendo capazes de influenciar positivamente na sociedade. O conteúdo social deve estar em profunda integração com a instituição. Para tanto, Silva [s.d], págs. 7 e 8, afirma que é de fundamental importância que a elaboração desse planejamento seja baseada em alguns elementos, são eles:

- No estudo real da escola em relação ao contexto, o que demanda a caracterização do universo sociocultural da clientela escolar e evidencia os interesses e as necessidades do educandos;
- Na organização do trabalho didático propriamente dito, o que implica:
 - a) Definir objetivos – em função dos três níveis de aprendizagem: aquisição, reelaboração e produção de conhecimentos (LOPES, 2002 *apud* SILVA, [s.d]);
 - b) Prever conteúdos – tendo como critérios de seleção a finalidade de que eles atuem como instrumento de compreensão crítica da realidade e como elo propiciador da autonomia;
 - c) Selecionar procedimentos metodológicos – considerando os diferentes níveis de aprendizagem e a natureza da área do conhecimento;
 - d) Estabelecer critérios e procedimentos de avaliação – considerando a finalidade de intervenção e retomada no processo de ensino e aprendizagem, sempre que necessário.

No entanto, não se pode esquecer que os dois planejamentos (no âmbito da unidade escolar e do ensino) devem ter coerência um com o outro, visto que haverá influência direta no ambiente escolar e, principalmente, no processo de aprendizagem do aluno, que é o cliente desse tipo de organização.

Um dos projetos que auxiliam na elaboração do planejamento estratégico das escolas na realidade brasileira é o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), “que possui a finalidade de orientar as atividades de Planejamento Estratégico pela equipe da Escola” (Scaff, [s.d]). Além disso, ele se caracteriza como “um importante instrumento da política educacional, pois nele estão definidos as diretrizes, os objetivos e as metas para todos os níveis e modalidades de ensino; para a formação e a valorização do magistério e para o financiamento e a gestão da educação, por um período de dez anos” (Silva, [s.d]). A sua organização segue os moldes de modelo empresarial, conforme explicita a autora no quadro seguinte:

Planejamento Estratégico Empresarial	Planejamento Estratégico no PDE
Análise da situação interna e externa	Levantamento do perfil de funcionamento da escola, com indicadores internos e externos
Diagnóstico das questões mais importantes	Diagnósticos dos pontos fortes e fracos da escola
Definição da missão institucional, articulação dos objetivos e criação de uma visão de sucesso almejado	Definição da visão estratégica (valores, visão de futuro, missão e objetivos estratégicos)
Desenvolvimento de estratégias para alcançar esse sucesso e elaboração de calendário para executar as estratégias	Elaboração do plano de suporte estratégico, com estratégias, metas e planos de ação.
Mensuração e avaliação dos resultados	Implementação dos planos, acompanhamento e avaliação de sua execução.

Quadro 1 – quadro comparativo entre o planejamento estratégico empresarial e o planejamento proposto pelo PDE

Fonte: Silva [s.d.]

A partir desse quadro, é possível perceber que seria uma visão limitada associar o planejamento estratégico apenas adequado às organizações voltadas para o capital e o lucro. A sua metodologia, quando bem aplicada, possibilita ao gestor a realização de um trabalho mais

competente, com maiores efeitos positivos. As práticas de gestão sem planejamento tem caráter apenas imediatista, resolvendo apenas os problemas que surgem em determinadas ocasiões, não evitando dificuldades futuras. Quando o gestor escolar atua dessa maneira, ele se submete a agir de acordo com os acontecimentos, sendo influenciados por eles, visto que se ele não buscar solucioná-los o problema pode aumentar.

Atuando dessa forma, o gestor e os profissionais da escola não adotam outra perspectiva senão a de reagir ao que se dá na aparência, na proximidade e na superficialidade das situações. Em consequência, suas ações são limitadas e, contraditoriamente, até mesmo reforçadoras dos problemas que procuram resolver, uma vez que agem sobre os sintomas detectados à primeira vista e que se dão na aparência, e não sobre as bases de sustentação do problema ou as condições amplas para superá-las (LUCK, 2000, p. 2).

Nesse processo, o gestor escolar deve intervir diretamente, pois ele é o elo de comunicação entre os professores e a comunidade escolar, além de ser o responsável pela administração da escola, assumindo dois papéis importantes: educador e administrador. O diretor é o “responsável por conduzir os processos administrativos e pedagógicos da instituição de ensino” (Perfeito, 2007).

Para tanto, o gestor escolar deve passar por um processo de qualificação, que deve ir além dos parâmetros tradicionais de administração (leis e comando centralizado), mas que abranja as novas demandas institucionais e sociais, pois “a sociedade atual requer um diretor que não seja meramente um tutelado dos órgãos centrais, mas uma pessoa dinâmica, capaz de gerir eficazmente a instituição” (Perfeito, 2007). A partir dessa perspectiva, considera-se que a formação dos gestores educacionais deve ser ampla, abordando diferentes aspectos e contemplando as habilidades desejáveis para a realização de um bom trabalho.

Segundo Pareto (2000, p. 165) *apud* Perfeito (2007, ps. 52 e 53):

Recomenda-se uma formação básica sólida em educação, com domínio das ciências que lhe dão fundamentação, conhecimento científico e técnico em gestão de instituições e formação continuada, visando à associação entre conhecimentos e experiências. O conhecimento científico e técnico em gestão envolve a capacidade de colocar em prática princípios básicos de administração: planejar, coordenar, dirigir, controlar e avaliar.

Remonta-se, novamente, à interrelação que deve haver entre a educação e a administração no exercício do cargo de gestor escolar. Esse profissional precisa ter essas duas habilidades para que o trabalho seja realizado de maneira satisfatória.

Em se tratando de planejamento estratégico, segundo Luck (2000b, p.12) *apud* Perfeito (2007, p. 57), as etapas de elaboração do planejamento podem ser assim descritas: análise do ambiente interno e externo; diagnóstico, definição da missão, da visão de futuro e

valores; objetivos estratégicos; plano operacional; questões estratégicas; metas; plano de ação e controle. No entanto, para efeitos dos objetivos desse trabalho, só alguns critérios serão adotados, pois seu principal objetivo é propor um plano de ação para auxiliar na gestão da escola objeto de estudo. Dessa forma, para a sua formulação serão consideradas algumas dessas etapas, são elas: análise do ambiente interno e externo, diagnóstico, plano operacional e, por fim, o plano de ação; o controle ficará sob a responsabilidade do atual gestor escolar.

4.3 ANÁLISE SWOT

Na análise de uma organização devemos considerar os fatores internos e externos, bem como sua adequação a eles. O termo *SWOT* refere-se às iniciais de quatro palavras inglesas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). De acordo com Ansoff & McDonnell (1984, *apud* Laurindo et.al, pág. 3, 2007):

Ela é dividida em duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). O ambiente externo está totalmente fora de controle da organização, age de maneira homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente. Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela organização.

Segundo Lima et.al (2006), o desenvolvimento de uma empresa se dá a partir da existência de pontos fortes e oportunidades, que irá determinar a sua preparação para assumir novos desafios; já a identificação das fraquezas pode proporcionar o crescimento da organização, na medida em que souber aproveitar as oportunidades do ambiente externo; prevalecendo os pontos fortes externos, abre-se espaço para a manutenção; e, por fim, a sobrevivência, que “ocorre quando as estratégias de sobrevivência são resultantes da análise das fraquezas da organização frente às ameaças do ambiente externo”.

A organização deve saber identificar seus pontos fortes e fracos, como também suas oportunidades e ameaças, para assim buscar satisfazer as necessidades dos clientes, garantindo seu bom posicionamento dentro do mercado competitivo. Após identificar essas características, se faz necessário a implantação de planos de ação, que tenham como objetivos minimizar os problemas e aumentar as vantagens. Devemos destacar que a análise *SWOT* deve ser realizada em tempo pré-estabelecido, para que o gestor da organização tenha sempre sob controle os fatores que proporcionarão sucesso e que a coloque em risco no mercado.

Para Keller & Kotler (2006), “é evidente que o negócio não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças”. Sobre o assunto os autores fazem o seguinte questionamento: “a grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para as quais dispõe dos recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para os quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças”. Como o objeto de estudo dessa pesquisa é uma organização sem fins lucrativos, a primeira indagação enquadra-se mais no seu perfil. Para tanto, suas fraquezas devem ser trabalhadas, para depois de corrigidas serem possível aproveitar as oportunidades existentes.

No entanto, é importante destacar a necessidade de boas relações de trabalho interdepartamentais. A gestão deve se relacionar bem com os professores e com o quadro de funcionários, e deve haver recíproca nesse tratamento, para que exista um ambiente de trabalho saudável, aumentando assim a produtividade.

Algumas vezes um negócio tem um desempenho ruim não porque faltem a seus departamentos as forças necessárias, mas porque eles não trabalham em conjunto, como uma equipe. [...] Embora cada departamento possa ter competências centrais específicas, o desafio é desenvolver uma capacidade superior no gerenciamento dos processos-chave da empresa (KELLER & KOTLER, pág. 52, 2006).

Estabelece-se assim a matriz *SWOT*, com todos os aspectos identificados e, após essa etapa, dá-se início aos objetivos que toda e qualquer organização deve buscar: estabelecer estratégias para minimizar os aspectos negativos e, paralelamente, trabalhar no sentido de maximizar as potencialidades. Nesse contexto, ela é uma ferramenta valiosa para os gestores, pois permite uma visualização ampla da organização, fazendo-se uma análise da conjuntura atual, e também possibilita a tomada de decisões baseada em fatos verídicos, que realmente seja um ponto positivo e/ou negativo para a mesma.

O processo-chave da organização em estudo é o ensino, o processo de aprendizagem do aluno. Num tópico mais a frente deste trabalho será feita a análise *SWOT* da Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde, com destaque às fraquezas identificadas, que servirão de base para a elaboração do plano de ação.

4.4 CICLO PDCA

O Ciclo PDCA, também conhecido como o Ciclo de Shewhart ou Ciclo de Deming, é uma ferramenta da gestão da qualidade que auxilia o acompanhamento de um processo, bem como na busca de soluções para os problemas existentes. Ele orienta as etapas de preparação e

execução de atividades pré-determinadas, para que assim seja possível atingir o sucesso almejado no processo.

O SEBRAE conceitua-o como “uma ferramenta de qualidade que facilita a tomada de decisões visando garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência dos estabelecimentos e, embora simples, representa um avanço sem limites para o planejamento eficaz”.

Ele constitui-se no método gerencial para o controle do processo e pode ser usado por qualquer tipo de empresa, sendo uma das formas mais usadas para o melhoramento contínuo. As iniciais da sua sigla traduzem as quatro fases básicas do controle: planejar (*plan*), executar (*do*), verificar (*check*) e atuar corretivamente (*action*). De acordo com Pedrozo & Schmidt (2004), essas ações traduzem-se desta maneira:

- O *Planejamento* (PLAN) consiste em estabelecer metas de acordo com os itens a serem controlados e estabelecimento de procedimentos-padrão, para se atingir as metas propostas de acordo com as necessidades dos clientes e os fatores que devem ser padronizados.
- A *Execução* (DO) consiste na operacionalização das tarefas de acordo com o que foi previsto no plano e coleta de dados para verificação do processo. Para tanto as pessoas que executarão as tarefas devem ser treinadas.
- A *Verificação* (CHECK) consiste na comparação, a partir dos dados coletados na execução, entre o resultado alcançado com a meta planejada.
- A *Atuação Corretiva* (ACTION) é a etapa que se tomam medidas para manter procedimentos, caso tudo esteja normal ou alterá-los no sentido de corrigir possíveis problemas.

O detalhamento dessa sequência de ações pode ser verificado através da obra de Campos (1992) *apud* Barbosa et.all (2004), através de uma figura explicativa:

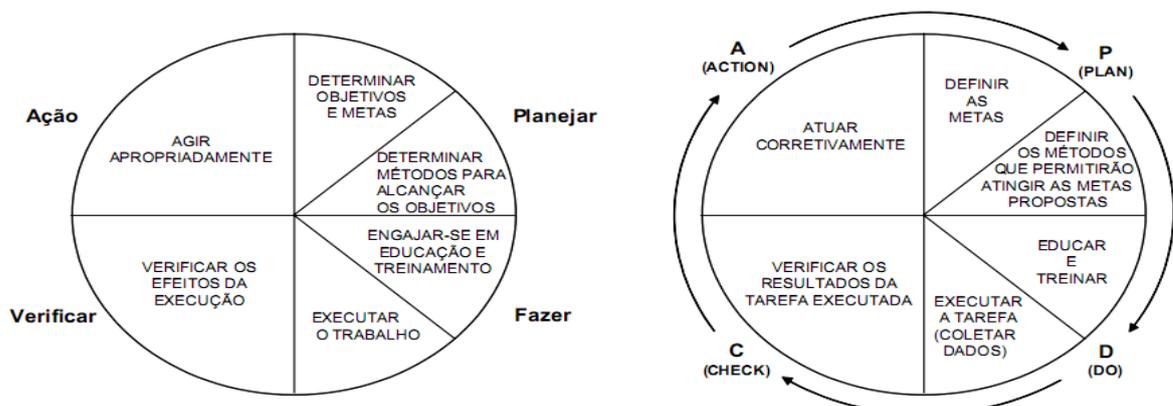


Figura 1 – Ciclos PDCA: divulgados por Ishikawa e por Campos

De acordo com Werkema (1995) *apud* Barbosa et.al (2004), págs. 3 e 4:

A melhoria é apreciada como resultado da seleção de um problema. Algo que deve ser feito para alterar alguma situação, muda-la ou transformá-la de tal maneira que um problema, inicialmente identificado, possa ser resolvido e ter certa garantia de que assim permanecerá por um tempo considerável.

O uso do ciclo PDCA pode ser feito com o objetivo do alcance das metas de melhoria, conforme mostrado nos oito passos detalhados, mostrados na tabela seguinte:

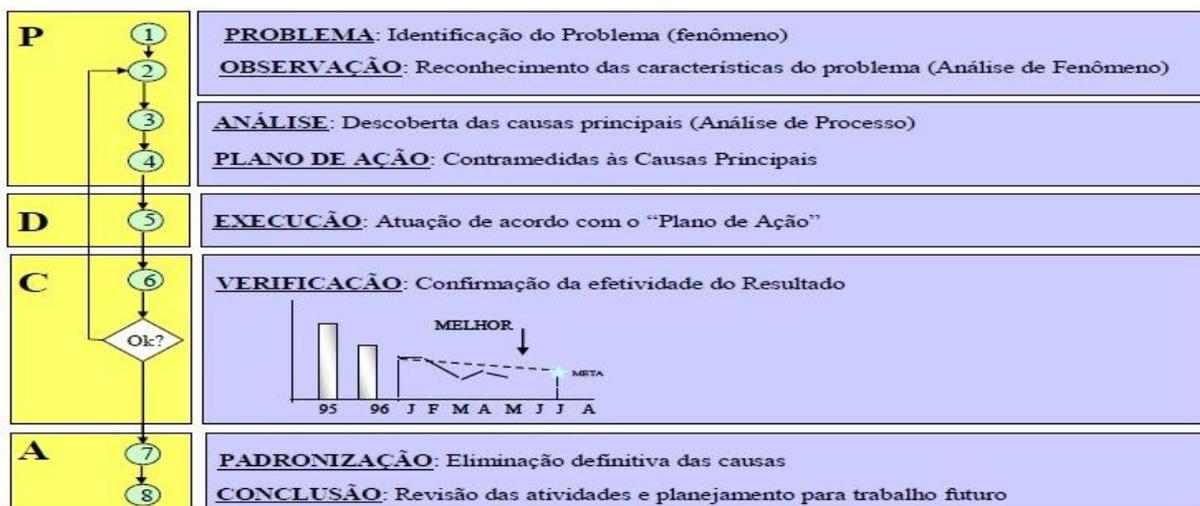


Figura 2 – Forma genérica do ciclo PDCA, com os 8 passos detalhados

Fonte: Adaptado de Falconi (2004) *apud* Barbosa et al.

No entanto, deve haver bastante atenção na implementação dessa ferramenta da qualidade, pois, como o próprio nome já explica, ela é um ciclo, ou seja, uma ação depende da outra e ocorrem continuamente. Caso haja uma supressão de uma fase, haverá prejuízos para o processo como um todo. De acordo com o SEBRAE, ao implementar o ciclo PDCA deve-se evitar:

- Fazer sem planejar;
- Definir as metas e não definir os métodos para atingi-las;
- Definir metas e não preparar o pessoal para executá-la;
- Fazer e não checar;
- Planejar, fazer, checar e não agir corretivamente, quando necessário;
- Parar após uma volta.

Todas as etapas devem ser executadas corretamente e cuidadosamente e não se deve esquecer que esta ferramenta “deve ser encarada como um processo contínuo em busca da qualidade máxima requerida por um procedimento ou produto” (fonte: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>). O

cumprimento do plano de ação planejado faz com que a organização tenha desenvolvimento satisfatório. Para tanto Falconi (2004) *apud* Barbosa et al. [s.d] propõe uma nova fase nesse ciclo, que é a padronização, que tem o objetivo de manter os resultados obtidos. Esse novo ciclo é SDCA, em que o S é a inicial da palavra *Standard* (padronizar), e que “a meta padrão representa o resultado que se deseja atingir, é o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão” (Barbosa et al., [s.d]).

CAPÍTULO III

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do tipo de instituição se deu de forma intencional por se perceber no sistema educacional dificuldades em se executar uma gestão escolar eficiente, consequência de vários fatores, a exemplo da escassez de recursos financeiros, falta de compromisso de funcionários e deficiência no planejamento elaborado pelos gestores. Porém, além de diagnosticar essa realidade, faz-se necessário propor um plano de ação, de modo que possibilite aos gestores executar ações que favoreçam a instituição pública. Para tanto, fez-se a análise *SWOT*, com o intuito de identificar os pontos fortes e fracos e também as ameaças e oportunidades; posteriormente, será feita uma proposta de um plano de ação baseado no Ciclo PDCA, idealizado por Shewhart na década de 1920, que é baseado em quatro palavras inglesas: *plan* (planejar), *do* (executar), *check* (verificar) e *action* (ação). Esse plano de ação terá como principal base as fraquezas identificadas na escola através da análise *SWOT* e da aplicação dos questionários junto ao gestor e aos professores da instituição, mas também considerará os outros aspectos (pontos fortes, oportunidades e ameaças).

Foi realizado um estudo de caso na Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde, escola da rede municipal do município de Campina Grande, localizada no bairro Presidente Médici. Sendo, portanto, uma pesquisa de campo, visto que focaliza um determinado grupo social. Atualmente a escola atende 321 alunos, distribuídos nos três turnos.

Os dados foram obtidos através dos seguintes procedimentos:

- i. Pesquisa bibliográfica, com o intuito de se fundamentar e obter os conhecimentos necessários para poder compreender os processos dentro da instituição de ensino;
- ii. Visitações à escola municipal, a fim de conhecer de perto a conjuntura da mesma;
- iii. Questionário aplicado aos gestores (diretora e diretora adjunta), sendo feita uma auto-avaliação de sua gestão;
- iv. Questionário aplicado aos professores, a fim de verificar o grau de concordância dos mesmos com as respostas dadas pelos gestores;
- v. Questionário aberto aplicado aos gestores e professores sobre a análise *SWOT* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças);
- vi. Pesquisa qualitativa, com caráter descritivo e análise interpretativa dos dados fornecidos pelos gestores e professores;

vii. Pesquisa quantitativa, com a análise das respostas dos questionários aplicados, numa escala pré-determinada.

O estudo de caso será dividido em duas partes: a primeira é baseada na análise dos questionários aplicados aos gestores da escola objeto de estudo e aos professores da mesma, com o objetivo de analisar a conjuntura local e assim poder identificar as deficiências e potencialidades existentes; a segunda é a proposta de um plano de ação que vise à melhoria contínua da gestão escolar na instituição escolhida.

A pesquisa foi feita com 11 dos 12 professores da escola municipal objeto de estudo, totalizando 91,67% da população. Um (1) professor se recusou a responder pelo fato de estar na instituição à apenas um (1) mês, alegando que poderia ser injusto nas resposta, por não conhecer com propriedade as características dos gestores em exercício.

A análise dos questionários se deu de maneira quantitativa, utilizando técnicas estatísticas, sendo padronizado e aplicado a um número de 13 de pessoas, com perguntas claras e objetivas, que possibilitaram um entendimento uniforme entre os entrevistados; e também haverá um questionário aberto para que possa ser feito um diagnóstico geral sobre a gestão escolar atual, através da análise *SWOT*, sendo analisado de maneira qualitativa.

6. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

- Nome: Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde
- Endereço: Rua Senador João Cavalcante de Arruda, s/n, Presidente Médici, Campina Grande/Paraíba
- Caracterização do espaço físico-geográfico: área total de 285 m², distribuídos entre administração, cinco salas de aula (estão sendo construídas mais 7 salas), 6 sanitários, refeitório, cozinha e auditório.
- Número de colaboradores: 01 diretora; 01 diretora adjunto; 3 técnicos; 12 professores e 17 funcionários.
- Quantidade de turnos: 03 turnos
- Quantidade de alunos matriculados: ensino infantil: 35 alunos; ensino fundamental: 286 alunos.
- Sujeitos da pesquisa: gestores (diretora e vice-diretora) e professores.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E RESULTADOS

7. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS QUESTIONÁRIOS

O questionário foi aplicado para as gestoras (diretora e vice-diretora) e os professores da escola. Atualmente há cinco (5) professores no turno da manhã, cinco (5) professores no turno da tarde e dois (2) no turno da noite. Um (1) professor do turno da noite não quis responder o questionário, alegando estar na escola há apenas um (1) mês, o que poderia levá-lo a ser injusto nas respostas.

O questionário foi retirado de parte da Pesquisa Internacional da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre Ensino e Aprendizagem (TALIS), que é uma pesquisa internacional que possibilita a professores e diretores oferecer contribuições para a análise da educação. O projeto foi coordenado nacionalmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A diretora da escola objeto de estudo tem entre 40-49 anos, com formação em Pedagogia e especialização em sua área, tem 1 a 2 anos de experiência como diretora, sendo esse, portanto, sua primeira gestão. Antes de exercer essa função trabalhou entre 16-20 anos em sala de aula. A vice-diretora tem entre 50-59 anos, tem ensino superior (licenciatura), tem 3-5 anos de experiência como diretora na referida escola e trabalhou mais de 20 anos em sala de aula antes de exercer a atual função. A seguir, serão expostas as respostas da diretora e da vice-diretora da Escola Rivanildo Sandro Arcoverde, respectivamente.

1. Você encontrará a seguir afirmações sobre a sua gestão desta escola. Por favor, indique com que frequência estas atividades e estes comportamentos ocorreram nesta escola durante o atual ano letivo.

a) Certifico-me de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da escola.

Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Com certa frequência <input checked="" type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>
Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Com certa frequência <input checked="" type="checkbox"/>	Frequentemente <input type="checkbox"/>

b) Certifico-me de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola.

- A diretora não respondeu essa pergunta.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

c) Observo o ensino em sala de aula.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

d) Utilizo os resultados de desempenho dos alunos para desenvolver as metas educacionais da escola.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

e) Dou sugestões aos professores de como eles podem melhorar o seu ensino.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

f) Monitoro o trabalho dos alunos.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

g) Quando um professor tem problemas em sua(s) sala(s) de aula, tomo a iniciativa de discutir os problemas.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

h) Informo aos professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

i) Verifico se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

j) Levo em conta os resultados das provas ao tomar decisões sobre o desenvolvimento curricular.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

k) Certifico-me de que existe clareza quanto às responsabilidades de coordenação da área curricular.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

l) Quando um professor apresenta um problema ocorrido em sala e aula, soluciono o problema conjuntamente.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

m) Estou atento(a) aos problemas de indisciplina nas salas de aula.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

n) Assumo as aulas dos professores que estiverem inesperadamente ausentes.

Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente
 Nunca Raramente Com certa frequência Frequentemente

Nessa primeira parte do questionário verifica-se que na maioria das questões as respostas foram homogêneas, verificando que há sintonia no trabalho dos dois membros da gestão da escola. No entanto, houve três questões que as respostas foram bastante distintas. A primeira delas foi em relação ao monitoramento do trabalho dos alunos, em que a diretora afirmou que faz isso frequentemente, enquanto a vice-diretora disse que essa é uma atividade rara. A diretora tem frequentemente a iniciativa de discutir os problemas que ocorrem em sala de aula, já a vice-diretora nunca faz esse tipo de intervenção. E, por último, a diretora frequentemente verifica se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola, enquanto a vice-diretora faz isso raramente.

Com isso, percebe-se que a diretora apresenta mais iniciativa do que a vice-diretora quando se trata do cotidiano do professor em sala de aula, em intervir na tentativa de solucionar os problemas existentes.

2. O quanto você discorda ou concorda com cada uma das afirmações a seguir no que diz respeito à gestão desta escola, o trabalho do gestor e os professores desta escola?

a) Uma parte importante do meu trabalho é assegurar que novos professores recebam explicações sobre as abordagens de ensino aprovadas pelo Ministério da Educação e que os professores mais experientes estejam utilizando essas abordagens.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

b) Usar as notas que os alunos obtiveram nas provas para avaliar o desempenho de um professor desvaloriza o julgamento profissional do professor.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

c) Dar aos professores demasiada liberdade para escolher suas metodologias de ensino pode levar a um ensino fraco.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

d) Uma parte principal do meu trabalho é garantir que a competência para ensinar da equipe escolar esteja em desenvolvimento contínuo.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

e) Uma parte importante do meu trabalho é garantir que os professores sejam considerados como responsáveis pelo alcance das metas da escola.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

f) Uma parte importante do meu trabalho é apresentar aos pais as novas ideias de forma convincente.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

g) Influencio nas decisões sobre esta escola tomadas em um nível administrativo superior.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

h) É importante para a escola que eu verifique se todos cumprem as regras.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

i) É importante para a escola que eu verifique a existência de falhas e erros nos procedimentos administrativos e relatórios.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

j) Uma parte importante do meu trabalho é solucionar problemas relativos a horários e/ou planejamento das aulas.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

k) Uma parte importante do meu trabalho é criar uma atmosfera ordeira na escola.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

l) Não tenho forma de saber se os professores estão desempenhando bem ou mal suas atribuições docentes.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

m) Nesta escola, trabalhamos com base nos objetivos e/ou num plano de desenvolvimento da escola.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

n) Eu defino as metas a serem alcançadas pela equipe escolar.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

o) Eu incentivo que uma organização do trabalho voltada para tarefas seja fomentada nesta escola.

Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente
 Discordo totalmente Discordo Concordo Concordo totalmente

Nessa segunda parte do questionário também se percebe determinada homogeneidade nas respostas; porém, houve um maior grau de discordância entre as duas gestoras. A diretora concorda totalmente que dar aos professores demasiada liberdade para escolher suas metodologias de ensino pode levar a um ensino fraco, enquanto que a vice-diretora discorda totalmente. A diretora concorda e a vice-diretora discorda totalmente de que ela tem condições de saber se os professores estão desempenhando bem ou mal suas atribuições docentes.

Houve quatro questões em que a diretora discordou e a vice-diretora concordou, os assuntos tratados foram os seguintes: parte importante do seu trabalho é garantir que os professores sejam considerados como responsáveis pelo alcance das metas da escola; o gestor influencia nas decisões sobre a escola gerenciada por ele em um nível administrativo superior; uma parte importante do seu trabalho é solucionar problemas relativos a horários e/ou planejamento; e, por último, a afirmação de que ele (gestor) incentiva que uma organização do trabalho voltada para tarefas seja fomentada nesta escola.

A diretora da escola procura ter um maior controle sobre o trabalho desenvolvido pelos professores do que a vice-diretora. Porém, a vice-diretora considera-se mais influente nos trabalhos desenvolvidos na escola do que a diretora.

As perguntas aplicadas no questionário destinado para os professores continham as mesmas perguntas, porém, com flexão verbal distinta, pois visava analisar a atuação dos gestores da escola. Segue abaixo as respostas (em percentual e através de gráficos, proporcionando assim uma melhor visualização das respostas) de cada pergunta, respondida por todos os professores. As perguntas que não totalizaram onze (11) respostas são pelo fato de que houve algumas delas que não foram respondidas por todos os professores. Todas as respostas apresentadas a partir dos gráficos abaixo, dizem respeito à percepção dos professores. O questionário encontra-se em anexo.

Respostas do questionário aplicado aos professores

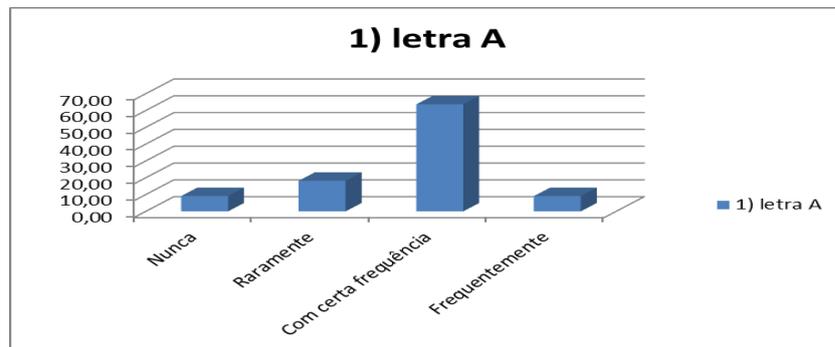


Gráfico 1 – Percepção dos gestores quanto ao desenvolvimento profissional dos professores

A maioria dos professores concordou com os gestores; portanto, esse é um ponto positivo para a gestão da escola, visto que é importante o trabalho dos professores estar condizente com as metas educacionais da escola.

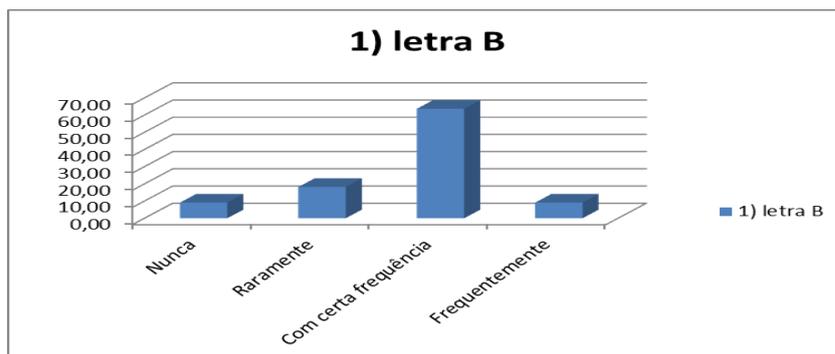


Gráfico 2 – Percepção dos gestores quanto ao trabalho dos professores estarem de acordo com as metas educacionais da escola

Da mesma forma que a questão anterior, houve harmonia nas resposta dos professores e dos gestores. Outro fator positivo para a escola objeto de estudo.

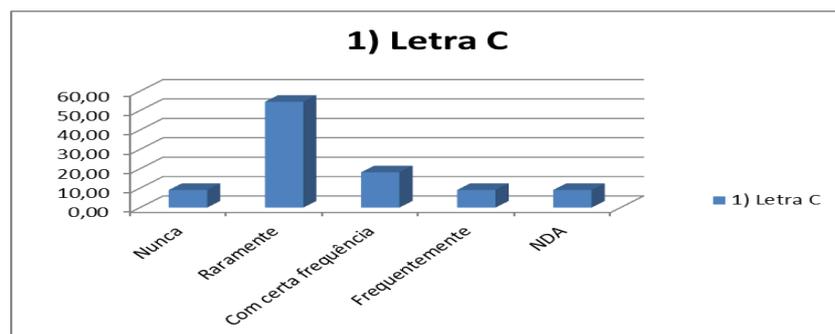


Gráfico 3 – Os gestores observam o ensino em sala de aula

A maioria dos professores afirmou que essa é uma atividade rara; porém, houve quem concordasse com os gestores, afirmando que há certa frequência nessa atividade. Apesar de ser um assunto importante, não foi considerada uma fraqueza da gestão, pois houve outros fatores que mereceram maior destaque.

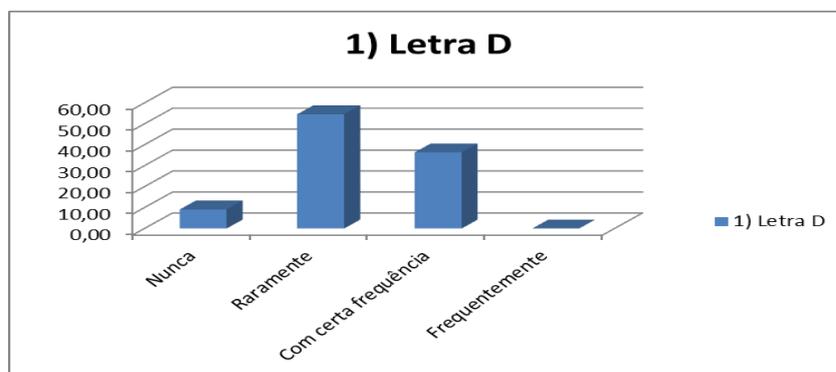


Gráfico 4 – Utilização dos resultados de desempenho dos alunos por parte dos gestores

Como uma boa parte dos professores e os gestores afirmaram que realiza essa atividade na escola, esse fator não foi levado em consideração na elaboração do plano de ação.

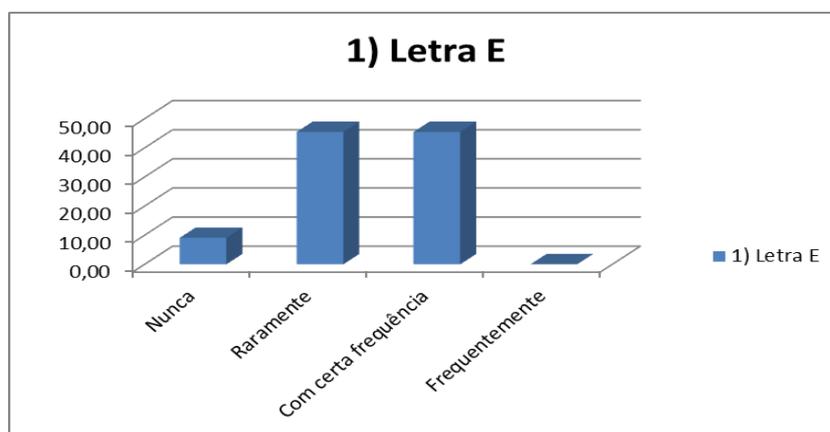


Gráfico 5 – Os gestores sugerem aos professores como melhorar o ensino

As respostas dos professores tiveram opiniões divididas, mas as dos gestores foram iguais, afirmando que é uma atividade frequente dá sugestões aos professores de como eles podem melhorar o seu ensino. Portanto, não foi explorado no plano de ação.

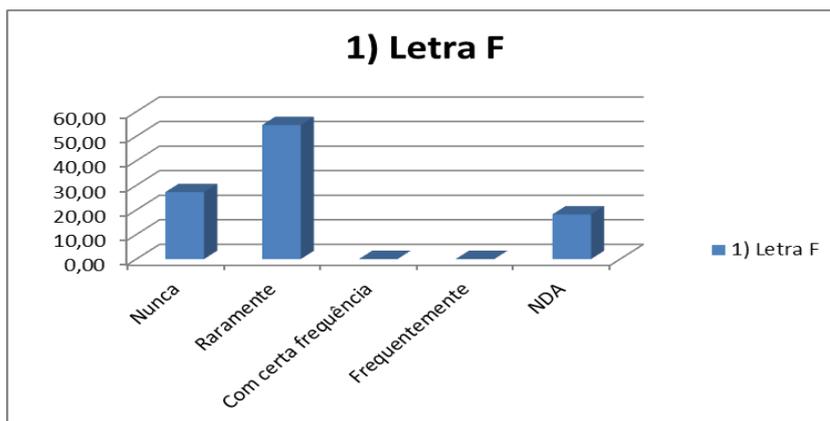


Gráfico 6 – Os gestores monitoram o trabalho dos alunos

A vice-diretora e os professores disseram que essa é uma atividade rara. Apenas a diretora afirmou que realiza essa intervenção com frequência. Esse ponto não foi discutido diretamente no plano de ação, mas está intrínseco em outras questões abordadas.

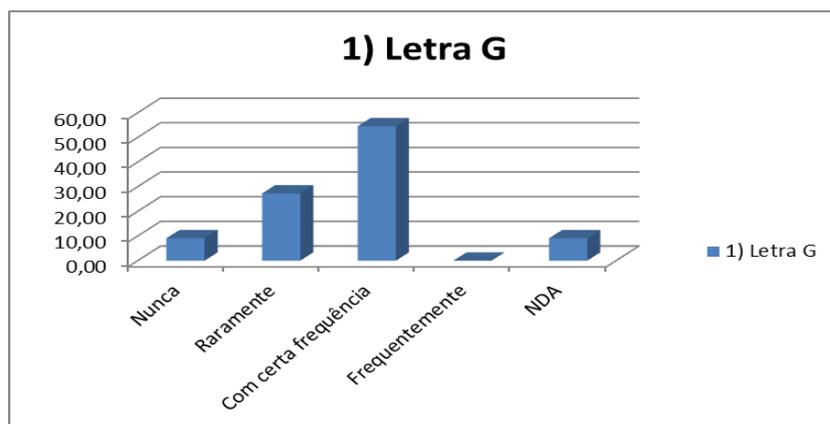


Gráfico 7 – Os gestores discutem os problemas existentes em sala de aula

Esse assunto é de extrema importância para que seja possível o desenvolvimento de um bom trabalho em sala de aula. Como a vice-diretora afirmou que nunca faz esse tipo de intervenção e alguns professores concordaram com isso, considerou-se importante esse problema, sendo necessário discuti-lo no plano de ação.

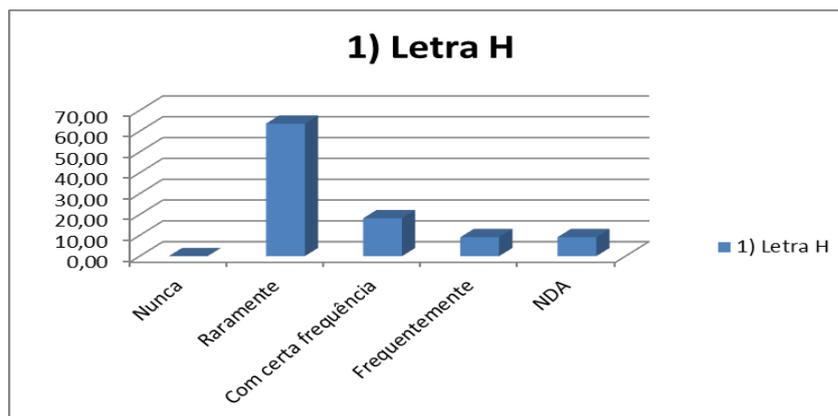


Gráfico 8 – Os gestores informam aos professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades

As respostas dos professores e dos gestores divergiram nessa questão; porém, esse é um problema fácil de ser resolvido, necessitando apenas de maior interesse dos gestores em fornecer informações dessa natureza e maior entrosamento entre eles. Portanto, não era um tema relevante para ser explorado no plano de ação.

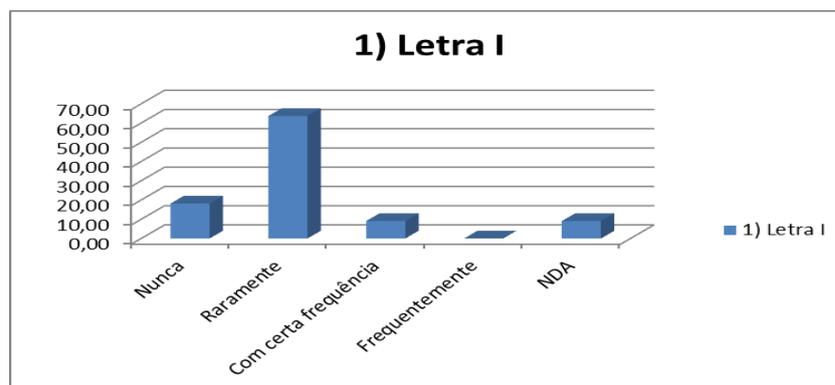


Gráfico 9 – Os gestores verificam as atividades realizadas em sala de aula

O assunto dessa questão foi discutido no plano de ação, pois a maioria dos professores, bem como vice-diretora, afirmou que essa é uma atividade rara, sendo, portanto, considerada uma fraqueza. Essa resposta contradiz as letras A e B dessa questão, que afirma que há esse tipo de intervenção num contexto mais amplo.

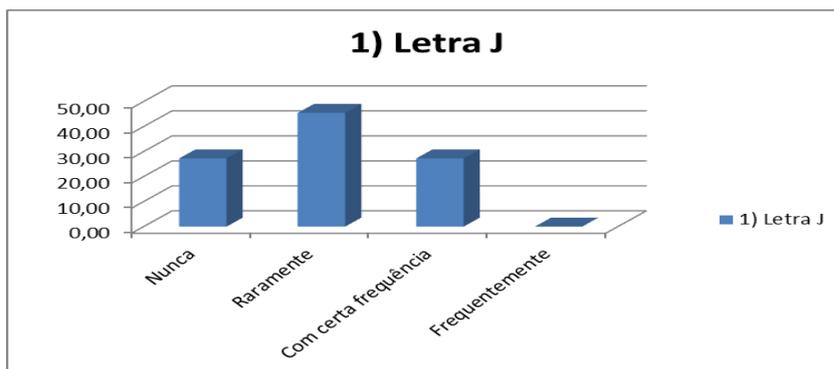


Gráfico 10 – Os resultados das provas são levados em consideração pelos gestores para tomar decisões

Os gestores afirmam que sim, mas alguns professores discordam dessa colocação. Mas devido a outros problemas de maior relevância, esse tema não foi considerado uma fraqueza da gestão.

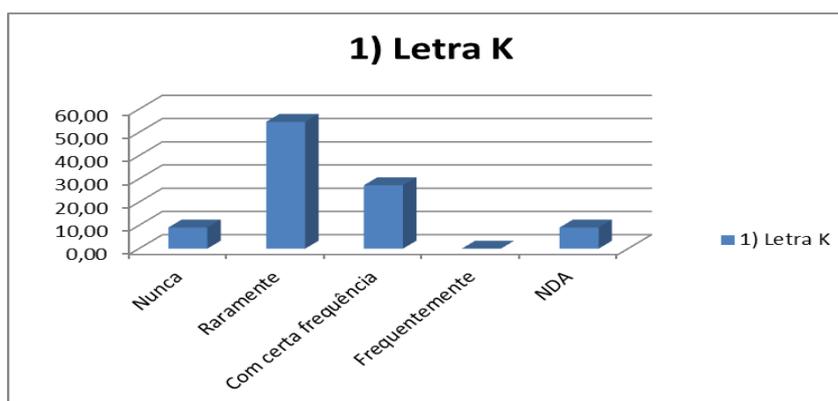


Gráfico 11 – Os gestores certificam-se se existe clareza quanto à coordenação da área circular

Ponto fraco para a gestão escolar, considerando as respostas dos professores. E ponto forte, considerando as respostas dos gestores.

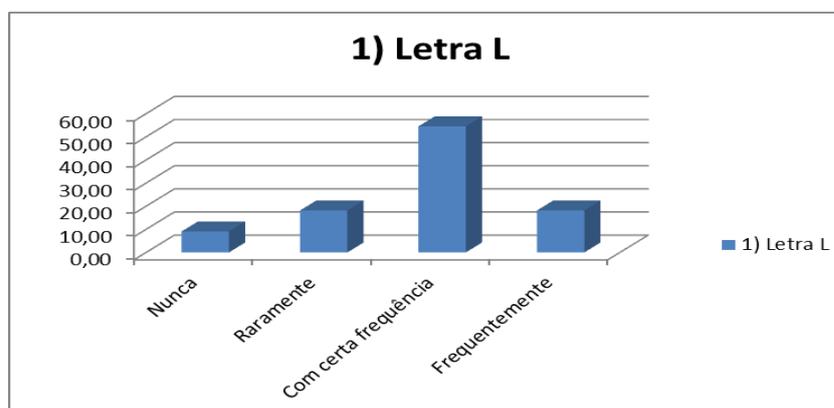


Gráfico 12 – Há solução de problemas, existentes em sala de aula, conjuntamente entre professores e gestores

Ponto positivo para a escola/gestão, pois a maioria dos professores e os gestores afirmaram que essa é uma atividade frequente.

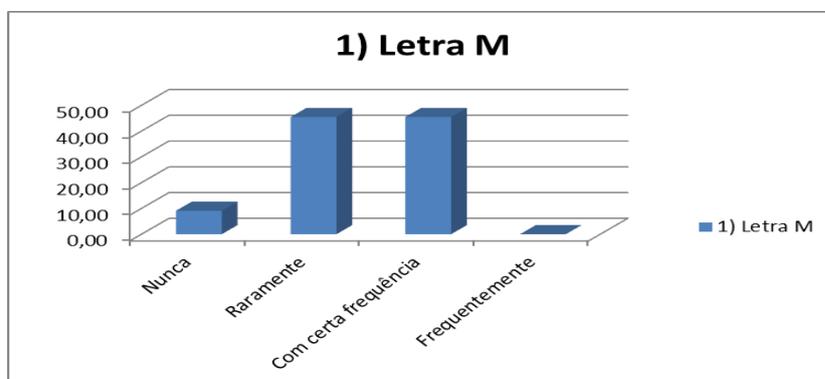


Gráfico 13 – Os gestores estão atentos aos problemas de indisciplina em sala de aula

Quase metade dos professores e os gestores afirmaram que essa atitude ocorre na gestão da escola. Mas como um pouco mais da metade dos professores disseram que não, esse problema foi considerado uma fraqueza da gestão, pelo fato da indisciplina ser um grande problema e gerar outros em sala de aula, a exemplo de baixo rendimento escolar e conflitos na relações sociais na escola. Desse modo, esse aspecto foi explorado em sala de aula.

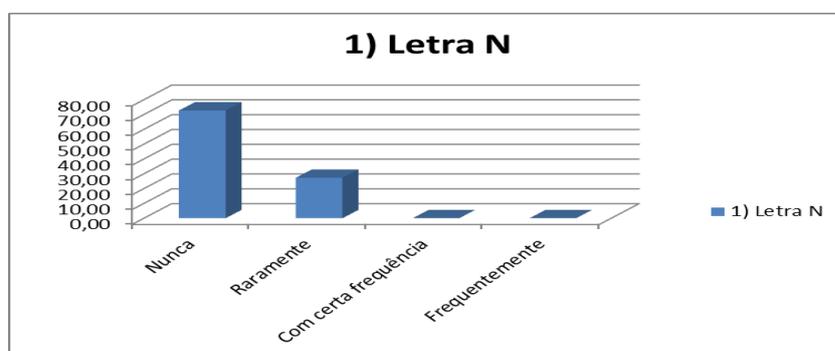


Gráfico 14 – Os gestores assumem as aulas quando o professor falta

Os gestores e os professores tiveram harmonia em suas respostas, alegando que esse tipo de atitude não ocorre na escola objeto de estudo. Porém, de fato, essa não é uma competência dos gestores. Esse problema deve ser solucionado pela administração superior. Uma alternativa seria o surgimento de um programa contínuo de estágio com os alunos do curso de Pedagogia das universidades existentes na cidade.

Grau de concordância dos professores com as afirmações explicitadas

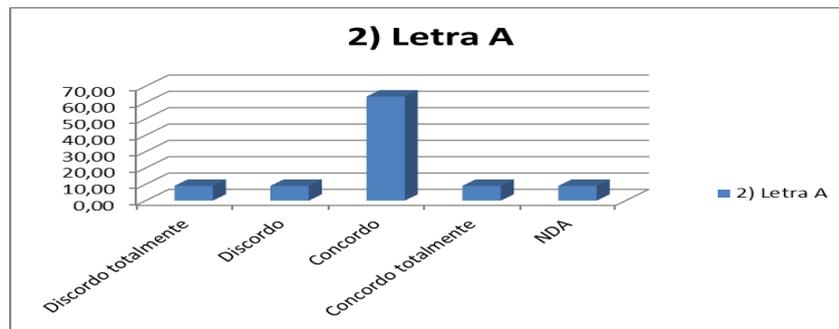


Gráfico 15 – O gestor deve assegurar que novos professores recebam explicações sobre as abordagens de ensino aprovadas pelo Ministério da Educação e que os professores mais experientes estejam utilizando essas abordagens

Todos concordaram com a necessidade de assegurar que novos professores recebam essas explicações. Se isso de fato acontecer, a qualidade do ensino irá aumentar consideravelmente.

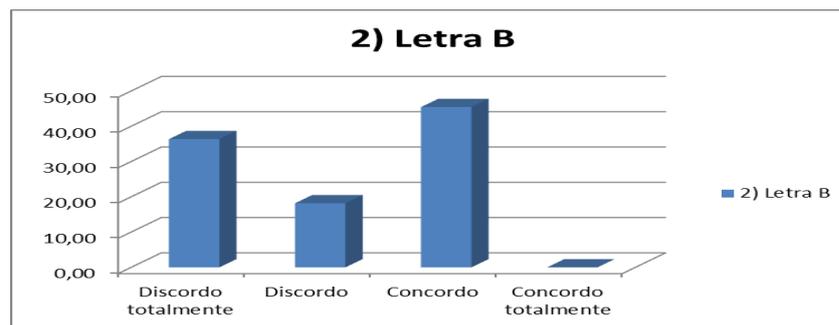


Gráfico 16 – Há desvalorização do professor quando se usa as notas que os alunos obtiveram nas provas para avaliá-lo

Os gestores discordaram e parte dos professores também. Porém, alguns professores concordaram. Esse é um assunto que deve considerar as particularidades de cada sala de aula, pois deve-se considerar o interesse individual dos alunos.

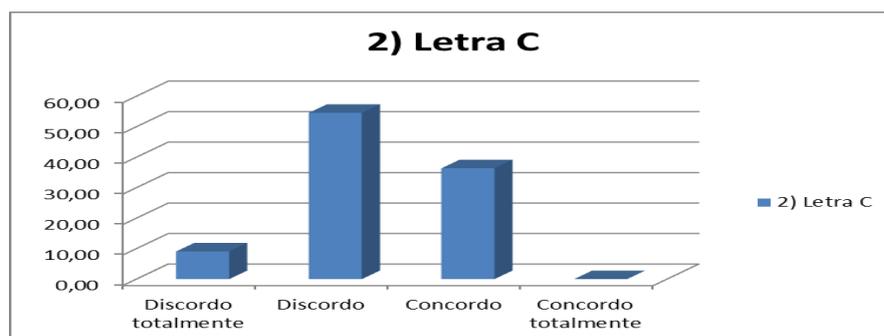


Gráfico 17 – Dar aos professores demasiada liberdade para escolher suas metodologias de ensino pode levar a um ensino fraco

As respostas dos gestores e dos professores foram divididas. Esse fator também apresenta particularidades, pois vai de acordo com a competência e compromisso de cada professor, sendo difícil fazer um julgamento generalizado.

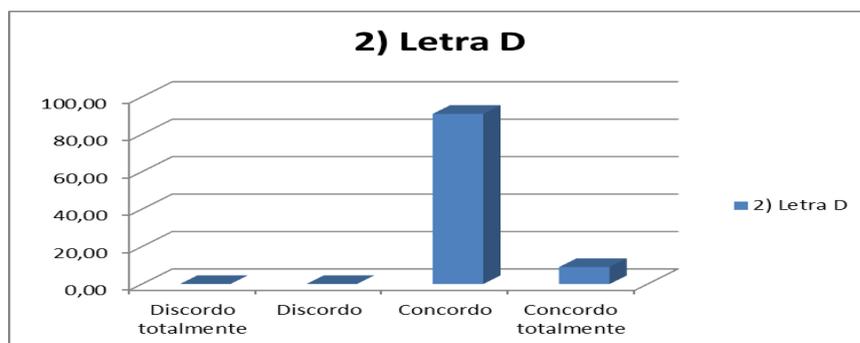


Gráfico 18 – O gestor deve garantir que a competência para ensinar da equipe escolar esteja em desenvolvimento contínuo

Houve concordância de todos de que o gestor é responsável por garantir que a competência para ensinar da equipe escola esteja em desenvolvimento contínuo.

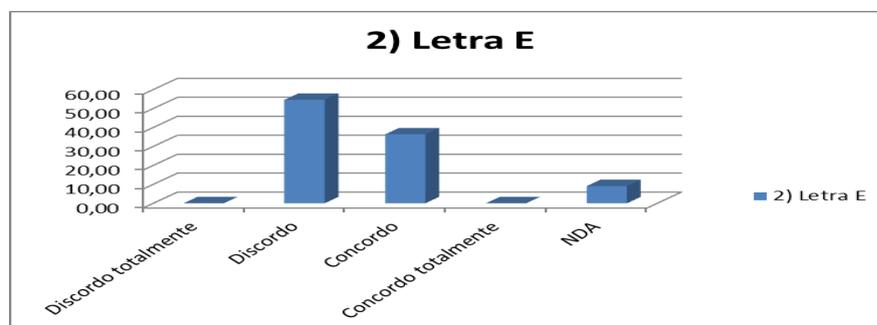


Gráfico 19 – O gestor deve garantir que os professores sejam considerados como responsáveis pelo alcance das metas da escola.

Os professores sozinhos não podem ser responsáveis pelo alcance das metas da escola, pois é um trabalho conjunto de toda a equipe. Mas os professores e gestores dividiram suas opiniões. Não se sabe o motivo ao certo, contudo, acredita-se que seja a falta de definição das funções que cada membro da equipe escolar desenvolve.

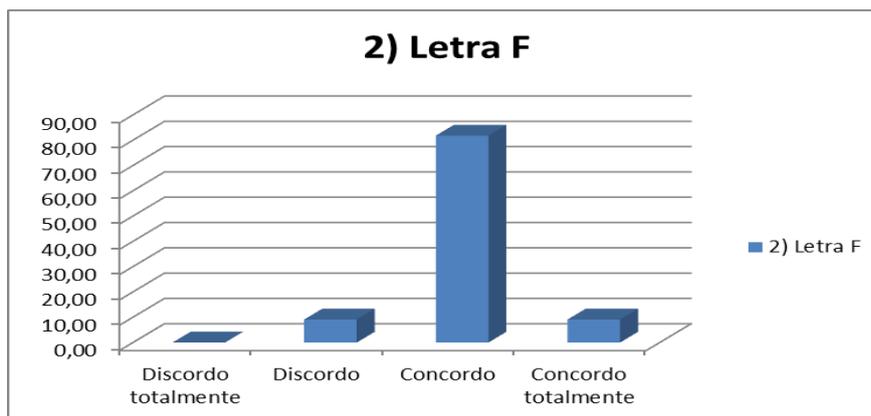


Gráfico 20 – O gestor deve apresentar aos pais as novas ideias de forma convincente

Apenas um professor discordou dessa colocação. No entanto, o restante dos professores e os gestores concordaram com esse posicionamento. Aliado ao ponto fraco que foi identificado na análise *SWOT*, sobre a falta de reuniões com pais, gestores e professores, esse foi considerado um aspecto de grande importância para ser trabalhado no plano de ação.

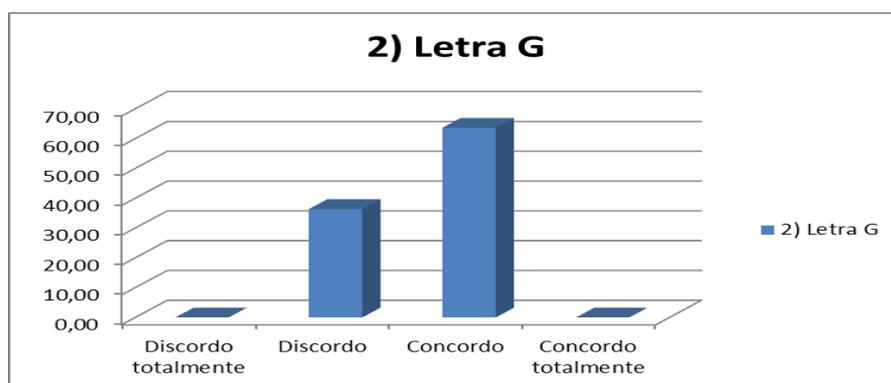


Gráfico 21 – O gestor influencia nas decisões sobre esta escola tomadas em um nível administrativo superior

Essa foi mais uma questão que teve posicionamento dividido, tanto dos professores quanto dos gestores. Esse é um caso muito particular, pois vai depender de que está exercendo essa administração superior e a gestão escolar.

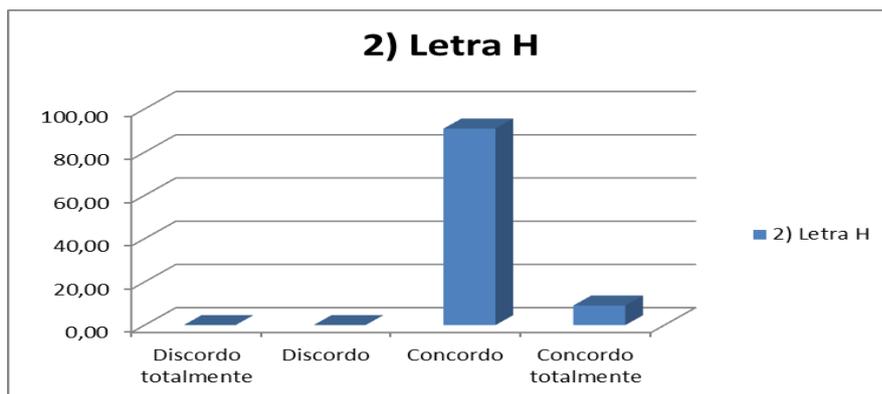


Gráfico 22 – O gestor deve verificar se todos cumprem as regras

Essa foi uma questão em que todos concordaram. Se, de fato, essa verificação for feita na escola objeto de estudo, é um ponto bastante positivo, considerando que é importante a gestão constatar se todos cumprem as regras.

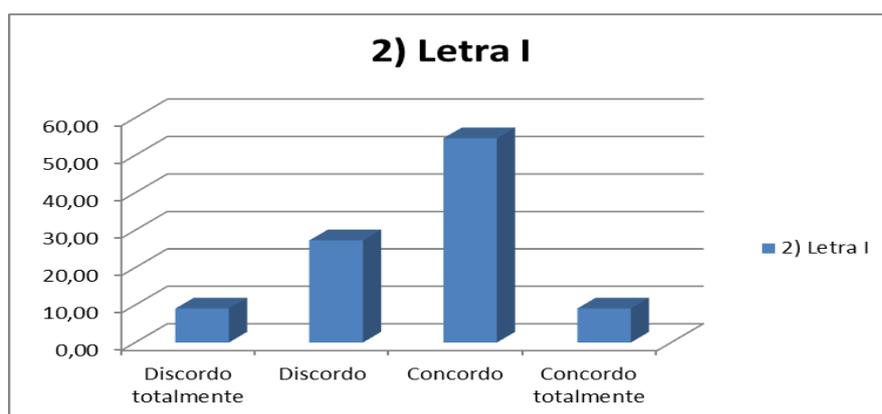


Gráfico 23 – o gestor deve verificar a existência de falhas e erros nos procedimentos administrativos e relatórios

O gestor precisa estar ciente do que é desenvolvido nos vários departamentos da organização, ter controle sobre as atividades desenvolvidas. Os gestores da escola concordaram com a afirmação, ou seja, eles sabem dessa responsabilidade de sua função. A maioria dos professores concordou, embora alguns tenham discordado.

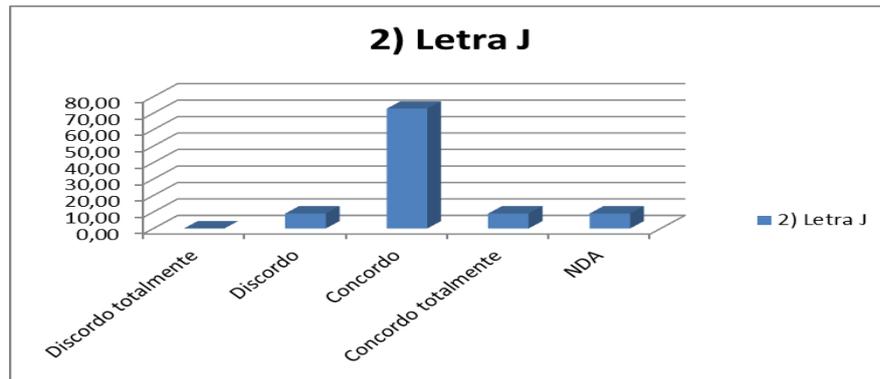


Gráfico 24 – O gestor deve solucionar problemas relativos a horários e/ou planejamento das aulas.

A diretora e um professor discordaram da afirmativa. No entanto, a vice-diretora e os demais professores concordaram. Toda organização necessita de um planejamento prévio das atividades que serão desenvolvidas na mesma, e os horários e/ou planejamento das aulas devem fazer parte desse roteiro.

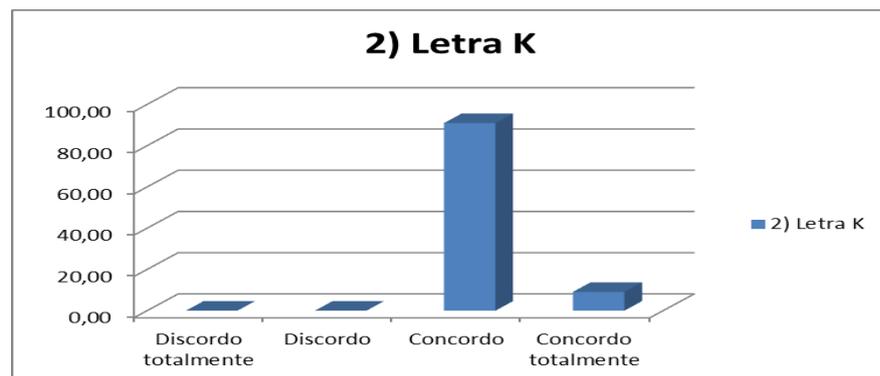


Gráfico 25 – O gestor deve criar uma atmosfera ordeira na escola

Questão em que todos os entrevistados concordaram.

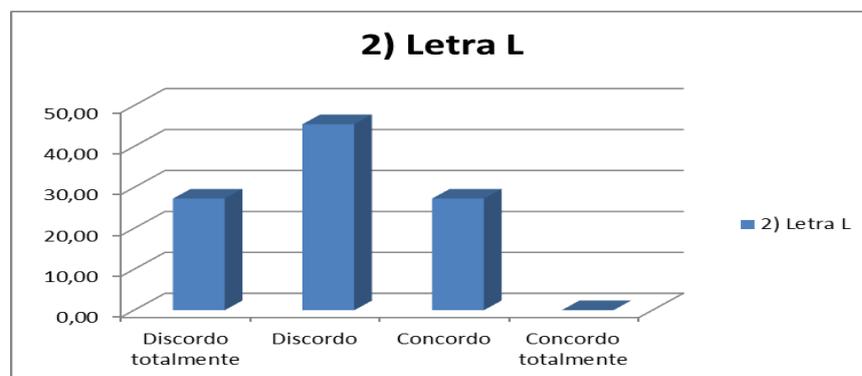


Gráfico 26 – O gestor não tem forma de saber se os professores estão desempenhando bem ou mal suas atribuições docentes.

A maioria dos professores e a vice-diretora discordaram. Porém, como alguns deles e a diretora concordaram, decidiu-se por explorar essa questão no plano de ação, sendo, portanto, um ponto fraco da gestão/escola.

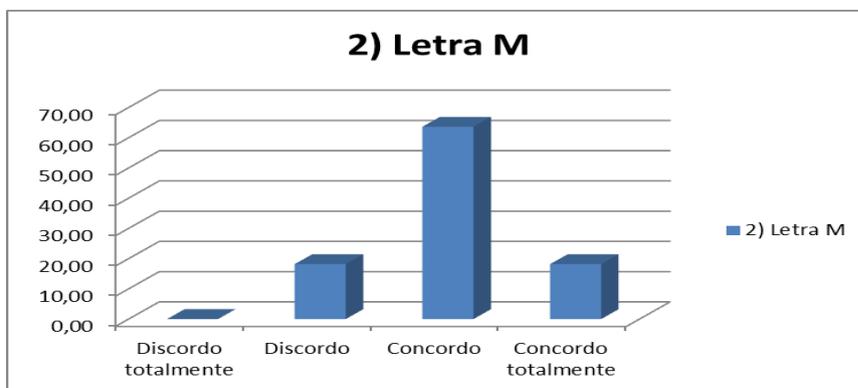


Gráfico 27 – Na escola trabalha-se com base nos objetivos e/ou num plano de desenvolvimento da escola.

Essa questão, em que a grande maioria concordou, veio reafirmar o ponto forte identificado na análise *SWOT*, em que diz que todos na escola trabalham com base num objetivo único: o bem do educando.

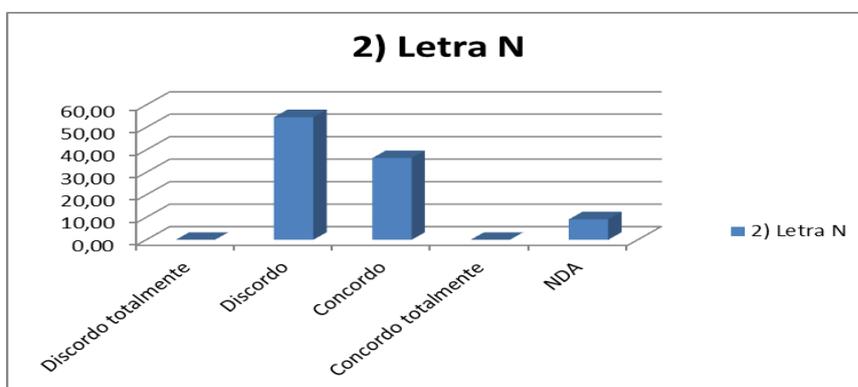


Gráfico 28 – O gestor define as metas a serem alcançadas pela equipe escolar

Esse problema foi mais uma fraqueza identificada na gestão da escola em estudo, pois a maioria dos professores discordou, bem como as duas gestoras. Toda organização necessita ter suas metas bem definidas, para assim saber aonde se quer chegar e trilhar as estratégias que farão chegar aos objetivos almejados. Essa foi uma questão trabalhada no plano de ação.

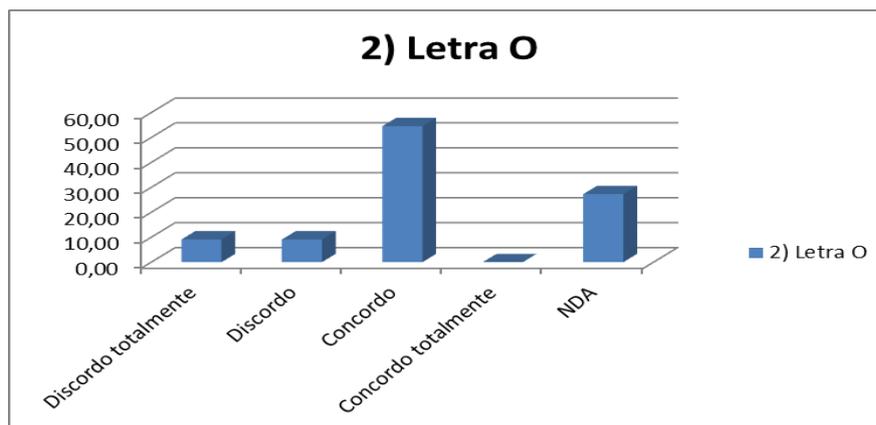


Gráfico 29 – O gestor incentiva que uma organização do trabalho voltada para tarefas seja fomentada nesta escola

A maioria dos entrevistados concordou com essa afirmativa. Portanto, é um ponto positivo da atual gestão da escola.

Fazendo-se uma comparação entre as respostas das gestoras e dos professores, percebe-se que algumas apresentaram respostas parecidas; no entanto, outras tiveram respostas bastante distintas, em que o grau de discordância dos dois lados foi alto. Esse assunto será mais explorado no plano de ação, em que se buscará oferecer alternativas para que esses problemas sejam solucionados. A seguir, será feita a análise *SWOT* da escola objeto de estudo.

8. ANÁLISE *SWOT* DA ESCOLA

A Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde faz parte da rede municipal de ensino do município de Campina Grande; portanto, é uma instituição sem fins lucrativos e oferece serviços gratuitos à comunidade local. Nesse sentido, ela apresenta características distintas das escolas particulares, por não ter como um de seus focos a lucratividade; porém, ela apresenta concorrentes, que são as demais escolas da rede municipal de ensino, principalmente aquelas localizadas em locais próximos da sua instalação física. Porém, como toda organização, ela apresenta pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças, sendo possível ser feita a análise *SWOT* da mesma, com o objetivo de identificar os fatores que contribuem ou não para o seu crescimento.

A partir da análise das respostas do questionário e das perguntas diretas sobre a análise dos ambientes externo e interno da escola feitas aos gestores e professores da mesma, foi possível identificar os pontos fortes e fracos e suas ameaças e oportunidades, fazendo-se assim a análise *SWOT* da organização.

8.1 PONTOS FORTES

Nesse ponto observa-se as competências da organização, as que estão sob influência do gestor. Alguns fatores foram considerados como pontos fortes da organização, são eles:

- **Gestão democrática:** essa foi uma característica citada na análise de *SWOT* feita com os *stakeholders* da escola, sendo um ponto bastante positivo, visto que é através da democracia que se consegue beneficiar o maior número de pessoas. Outro benefício é que a gestão estará mais aberta ao diálogo para corrigir as suas falhas, contando com a opinião dos demais envolvidos.
- **Bom relacionamento professor x escola x comunidade:** há uma relação tranquila entre eles, favorecendo um ambiente de trabalho saudável.
- **Professores capacitados:** esse é um ponto bastante forte, pois é um fator importante para que aconteça uma educação de qualidade; no entanto, é preciso haver oportunidades para que essa competência seja bem trabalhada.
- **Todos tem o mesmo objetivo: o bem do educando.** Alguns professores afirmaram que há esse objetivo em comum entre professores e gestores, enfatizando que eles trabalham com esse propósito. Isso é confirmado no questionário, em que 84,62% dos entrevistados concordaram que na escola trabalha-se com base nos objetivos e/ou num plano de desenvolvimento da escola.

8.2 PONTOS FRACOS

As fraquezas atrapalham o desenvolvimento da organização, mas como estão sobre influência do gestor, deve buscar-se corrigi-las, a fim de evitar consequências maiores e futuras. Os pontos fracos que foram identificados são os seguintes:

- **Professores com muito tempo de serviço, cansados e sem estímulo para o trabalho:** esse fator compromete diretamente a qualidade do ensino oferecido aos alunos. A profissão de professor é bastante desgastante, o que necessita de incentivo, de modo que seu trabalho tenha o mesmo ou quase o mesmo nível de serviço ao longo dos anos.
- **Falta de reuniões com pais, gestores e professores:** é bastante reduzido o número de reuniões entre pais e professores ao longo do ano, o que distancia os pais da realidade vivida pelos seus filhos, e limita as ações dos professores, visto que fatores familiares

podem comprometer o desenvolvimento do aluno em sala de aula, e ele deve estar ciente disso antes de tomar algumas atitudes, a exemplo de punir o aluno. Além disso, todos concordaram no questionário que uma parte importante do trabalho do gestor é apresentar aos pais as novas ideias de forma convincente, e isso não pode ocorrer apenas esporadicamente, deve haver certa regularidade.

- **Falta de observação do ensino em sala de aula:** no questionário dos professores foi identificado que os gestores não monitoram o ensino em sala de aula. Isso contradiz as respostas das gestoras, pois no questionaram elas concordaram que dar aos professores demasiada liberdade para escolher suas metodologias de ensino pode levar a um ensino fraco. E em outra questão do questionário, em que afirmava que é importante para a escola que o gestor verifique se todos cumprem as regras, todos concordaram.

8.3 OPORTUNIDADES

As oportunidades são forças externas, mas influenciam positivamente a organização. Como a escola é pública, as ações políticas do governo são responsáveis por grande parte das oportunidades oferecidas à escola. As observadas foram as seguintes:

- **Reforma da escola:** a escola dificilmente recebia algum benefício em sua estrutura física, mas neste ano de 2012 está passando pela sua primeira reforma, que trará muitos benefícios, a exemplo do número de salas de aula, que passará de 5 para 12, ao final da mesma.
- **Sala de leitura:** proporciona um momento de rico aprendizado para os alunos da escola, em que há a possibilidade de maior acesso aos livros.
- **Boa localização da escola:** a escola é localizada em um bairro tranquilo, em que há poucas evidências de violência urbana, além de ser na rua principal do bairro, sendo de fácil acesso para alunos e funcionários da mesma.
- **Material didático:** o material didático oferecido pelo município à escola é de boa qualidade, contribuindo para a melhoria do ensino.

8.4 AMEAÇAS

As ameaças não estão sobre influência do gestor, no entanto, pesam negativamente para a organização. Elas são consideradas como um desafio, necessitando de um maior

monitoramento por parte do gestor, a fim de colocar a organização em risco. As ameaças identificadas para a escola foram:

- **Salários baixos:** os professores recebem baixos salários, desmotivando-os a buscar melhorar o seu trabalho; além disso, eles precisam preparar aulas, provas e atividades, bem como corrigi-las, e não são recompensados por isso.
- **Falta de acompanhamento com equipe técnica:** a escola sofre essa carência, o que limita seu nível de serviço, visto que o ensino não depende apenas da sala de aula, os fatores externos também contribuem para que se alcancem os objetivos.
- **Falta de programa de capacitação dos professores e gestores:** é preciso que o governo invista na capacitação desses profissionais, pois os benefícios gerados irão influenciar diretamente na qualidade do ensino, visto que eles são os principais responsáveis. Eles precisam ser reciclados continuamente, para que estejam mais capacitados para proporcionar uma formação de qualidade para todos os alunos.
- **Falta de compromisso dos pais:** essa ameaça reflete no aprendizado dos alunos, pois o professor sozinho não garantirá uma eficácia de 100% do ensino. Os pais precisam incentivar seus filhos e acompanhar seu processo de aprendizagem.
- **Falta de quem substitua os professores:** os professores responderam que os gestores não assumem as aulas quando eles inesperadamente estão ausentes, e os gestores também afirmaram isso em suas respostas. De fato, essa não é sua obrigação; no entanto, é necessário que o governo abra oportunidades de estágio nas escolas municipais, para que quando ocorrerem imprevistos dessa natureza os alunos não saiam prejudicados.

9. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO

Esse estudo de caso tem o objetivo de propor um plano de ação para a gestão da Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde baseado no ciclo PDCA, através das fraquezas identificadas na análise *SWOT* (questões abertas aos gestores e professores e da interpretação das respostas dos questionários). Primeiramente será proposto um cronograma de monitoramento do processo, através dos oito passos mostrados na figura 2 da página 26, que deverá ser seguido a partir do segundo semestre de 2012.

FASE	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Identificação do problema	X					
Observação do problema	X	X	X			
Análise do problema		X	X	X		
Plano de ação			X	X		
Ação				X	X	X
Verificação				X	X	X
Padronização					X	X
Conclusão						X

Quadro 2 – Cronograma proposto do monitoramento do processo

Com base nos oito passos dessa ferramenta da qualidade (Ciclo PDCA), elaborou-se um plano de ação a partir dos problemas identificados ao longo da pesquisa, o qual será detalhado nos quadros seguintes:

FASE	
Identificação do problema	Falta de definição de metas a serem alcançadas pela equipe escolar.
Observação do problema	Observar os resultados já alcançados pela equipe escolar e aonde se pretende chegar (objetivos e metas).
Análise do problema	Necessidade de reuniões periódicas da gestão e reuniões posteriores com a equipe escolar, a fim de repassar as metas estabelecidas e/ou formulação, em conjunto, de novas metas.
Plano de ação	Elaborar um calendário de reuniões para um determinado período de tempo e distribuir com os interessados.
Ação	Seguir o calendário proposto e procurar ter reuniões práticas e objetivas.
Verificação	Acompanhar o desenvolvimento da equipe escolar e verificar se a mesma segue as metas estabelecidas.

Padronização	Padronizar alguns métodos de cumprimento das metas e elaborar fichas de avaliação da equipe.
Conclusão	Estabelecer método de acompanhamento da equipe escolar.

Quadro 3 – Detalhamento do Ciclo PDCA em oito passos

FASE	
Identificação do problema	Falta de verificação por parte do gestor se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola.
Observação do problema	Observar as metas educacionais que estão sendo seguidas pelos professores. Observar quais as principais metas que não estão sendo seguidas pelos professores.
Análise do problema	Falta de um padrão de verificação, para assim poder comparar o que está sendo desenvolvido com o que foi proposto.
Plano de ação	Planejar uma rotina de verificação e estabelecer critérios.
Ação	Priorizar os professores que tem alunos com menor rendimento escolar. Atender a todas as turmas da escola.
Verificação	Verificar se os professores estão seguindo as metas educacionais da escola que são estabelecidas.
Padronização	Padronizar um formulário para verificação do cumprimento das metas estabelecidas. Ter uma referência a seguir no momento do acompanhamento das turmas por parte do gestor.
Conclusão	Estabelecer formas de acompanhamento dessa verificação.

Quadro 4 – Detalhamento do Ciclo PDCA em oito passos

FASE	
Identificação do problema	O gestor não tem forma de saber se os professores estão desempenhando bem ou mal suas atribuições docentes.
Observação do problema	Observar o dia-a-dia dos professores. Observar o rendimento escolar dos alunos.
Análise do problema	A gestão não tem a prática de acompanhar diretamente o trabalho

	desenvolvido pelos professores.
Plano de ação	Elaborar uma rotina de acompanhamento do trabalho dos professores em sala de aula.
Ação	Acompanhar de perto o trabalho dos professores da escola.
Verificação	Verificar se o método de ensino que está sendo executado está de acordo com o proposto pela gestão e pelo MEC.
Padronização	Padronizar um fluxo de visitas às salas de aula.
Conclusão	Fazer esse tipo de trabalho rotineiramente, mas tendo cuidado para não atrapalhar o andamento das aulas.

Quadro 5 – Detalhamento do Ciclo PDCA em oito passos

FASE	
Identificação do problema	Falta de discussão acerca dos problemas existentes em sala de aula.
Observação do problema	Observar os problemas existentes em sala de aula. Observar as principais causas desses problemas. Observar como eles são evitados, provocados e resolvidos.
Análise do problema	A gestão da escola não controla esse tipo de problema. Eles acontecem em sala de aula, fora da área de controle direto dos gestores da escola.
Plano de ação	Buscar promover formas de evitar esses conflitos. Buscar as fontes desses problemas, a fim de eliminar suas causas, evitando que outros venham surgir.
Ação	Intervir nesses problemas de forma equilibrada, impondo sua autoridade enquanto gestor, mas não diminuindo a do professor. Dar sugestões aos professores de como resolver esses tipos de problemas que surgem no dia-a-dia.
Verificação	Verificar se os problemas diminuíram. Verificar se as causas foram amenizadas e/ou eliminadas.
Padronização	Padronizar rotina de solução das causas principais dos problemas.
Conclusão	Continuar acompanhando e intervindo quando surgirem outros problemas em sala de aula.

Quadro 6 – Detalhamento do Ciclo PDCA em oito passos

FASE	
Identificação do problema	Falta de garantia por parte do gestor que a competência para ensinar da equipe escolar esteja em desenvolvimento contínuo.
Observação do problema	Observar o trabalho realizado pela equipe escolar. Observar a relação professor x aluno. Identificar o método de ensino dos professores da escola e buscar adequá-lo ao proposto pela gestão e pelo MEC.
Análise do problema	A equipe escolar não recebe esse tipo de acompanhamento rotineiramente, e ela merece ser cobrada em relação à melhoria contínua do processo de ensino.
Plano de ação	Elaborar cronogramas de encontros entre gestão e professores. Cobrar da administração superior cursos de capacitação para os professores.
Ação	Informar aos professores sobre oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades. Promover encontros para partilha de experiências e conhecimentos. Sugerir aos professores como eles podem melhorar o seu desempenho.
Verificação	Verificar se as ações tomadas estão gerando resultados positivos.
Padronização	Padronizar o cronograma de encontros. Estabelecer critérios a serem seguidos pela equipe escolar.
Conclusão	Professores mais capacitados para o ensino. Melhor relacionamento da equipe de trabalho.

Quadro 7 – Detalhamento do Ciclo PDCA em oito passos

FASE	
Identificação do problema	Falta de observação de indisciplina em sala de aula.
Observação do problema	Monitoramento do trabalho dos alunos. Observar a relação professor x aluno. Observar a relação entre os alunos.
Análise do problema	Conflitos entre alunos. Indisciplina em sala de aula. Prejuízo no rendimento escolar desses alunos.

Plano de ação	Ter uma rotina de observação desses comportamentos em sala de aula, para assim poder analisar as causas. Elaborar métodos de prevenir esse tipo de problema.
Ação	Buscar corrigir as causas desse problema. Conversar com os alunos que tem esse tipo de comportamento, alertando-os sobre os prejuízos dessas ações. Caso a ação anterior não surta efeitos positivos, punir os alunos que tem indisciplina em sala de aula e na escola no geral. Comunicar aos pais esse tipo de comportamento.
Verificação	Verificar se a relação entre professores e alunos, e também entre os próprios alunos, melhorou. Verificar se o rendimento dos alunos melhorou após as conversas e/ou punições.
Padronização	Seguir esse roteiro de observação e intervenção cotidianamente, evitando assim que indisciplinas mais grave ocorram.
Conclusão	Acompanhar sistematicamente o desenvolvimento desses alunos e as relações pessoais dentro da escola.

Quadro 8 – Detalhamento do Ciclo PDCA em oito passos

FASE	
Identificação do problema	Pouco contato entre os professores/gestores e pais de alunos.
Observação do problema	Observar como é a relação entre pais e professores. Identificar quais as consequências do pouco contato existente.
Análise do problema	A gestão pode contribuir para estreitar os laços entre pais e professores. Alguns pais tem pouco interesse em acompanhar o desenvolvimento escolar dos filhos. O professor necessitar ter maior contato com os pais.
Plano de ação	Fazer um calendário de reuniões com os pais. Elaborar roteiros de reuniões, de modo a ser mais prático e objetivo nas reuniões entre gestão/pais/alunos.
Ação	Seguir o cronograma de reuniões elaborado. Incentivar os pais a acompanharem o rendimento escolar de seus

	filhos.
Verificação	Verificar se o relacionamento entre pais e escola melhorou. Observar se o rendimento escolar dos alunos aumentou.
Padronização	Padronizar a rotina de trabalho e periodicidade das reuniões.
Conclusão	Acompanhar o processo de adaptação dos pais e professores à nova rotina de integração e continuar incentivando esse comportamento.

Quadro 9 – Detalhamento do Ciclo PDCA em oito passos

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da organização pública, quando bem executada, contribui para a melhoria dos serviços oferecidos pelo setor público. São diversas as organizações públicas, que dentre elas pode-se citar as escolas. O gestor escolar enfrenta desafios no exercício de sua função, no sentido de que ele assume os papéis de administrador e educador.

O aprendizado do aluno é o objetivo principal da instituição escola. No entanto, para que isso, de fato, ocorra, há o envolvimento de diversos aspectos, tais como contar com um quadro de professores capacitados e comprometidos, estrutura física adequada, ter material didático de boa qualidade disponível e a existência de uma gestão comprometida e competente.

Os gestores escolares são responsáveis por diversas atribuições dentro da escola, tendo comprometimento em planejar as atividades que serão realizadas na escola, gerir os recursos disponíveis, fazer uso das potencialidades existentes, administrar os obstáculos existentes, além de outros desafios que forem surgindo no dia-a-dia de sua função. Entretanto, muitos deles apresentam dificuldades de elaborar estratégias para a realização de seu trabalho, pelo fato de envolver questões bastante abrangentes sobre a realidade, além de ser preciso o envolvimento de toda a equipe de trabalho, de todos os níveis hierárquicos da organização, para que assim seja possível beneficiar o todo, bem como respeitar as particularidades.

No sentido de colaborar com essa problemática presente em grande parte das escolas, realizou-se nessa pesquisa a análise *SWOT*, através de questionários aplicados aos gestores e professores da Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde, do município de Campina Grande-PB. Através da interpretação dos dados, pôde-se perceber que as maiores fraquezas identificadas na escola e na gestão da mesma foram o fato de boa parte dos professores estarem cansados e desmotivados, além do baixo salário que recebem, problema esse que é uma questão nacional, pois, de fato, a classe é desvalorizada; quantidade de reuniões

insuficientes entre pais e professores/gestão e a falta de observação do ensino em sala de aula. Além desses aspectos, identificaram-se outros problemas na escola/gestão, são eles: falta de definição de metas a serem alcançadas pela equipe escolar; conseqüentemente, falta de verificação por parte do gestor se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola; o fato de o gestor não ter forma de saber se os professores estão desempenhando bem ou mal suas atribuições docentes; falta de discussão acerca dos problemas existentes em sala de aula; falta de garantia por parte do gestor que a competência para ensinar da equipe escolar esteja em desenvolvimento contínuo e falta de observação de indisciplina em sala de aula.

Esses problemas identificados, embora sejam aparentemente fáceis de ser resolvidos, requer uma tarefa mais detalhada, de modo que suas particularidades sejam trabalhadas e suas causas sejam controladas. Nesse sentido, o plano de ação proposto visa ajudar o gestor da escola objeto de estudo a exercer de maneira mais eficiente e eficaz sua função, atendendo aos anseios dos professores, para, conseqüentemente, ocasionar um melhor processo de aprendizado dos alunos.

Para isso, faz-se necessário cumprir o cronograma proposto, obedecendo a seqüência lógica das ações. Não se pode agir sem antes observar e analisar os problemas, para posteriormente elaborar o plano de ação para determinada situação. Após essa preparação, executa-se a ação proposta, depois se verifica o que foi feito, dando-se atenção especial às melhorias obtidas e aos erros, no sentido de tentar corrigi-los. A padronização visa estabelecer critérios de como as ações serão realizadas posteriormente, obtendo ter o controle dos fatos. Por fim, chega-se a uma conclusão, em que se deve sempre buscar alcançar resultados positivos.

É importante destacar que o plano de ação proposto foi baseado no ciclo PDCA, ou seja, ele deve ser contínuo. Após terminar um ciclo, inicia-se outro; caso isso não ocorra, o plano não alcançará as metas e objetivos sugeridos. Cabe agora à gestão da escola cumprir o cronograma e se comprometer em realizar um trabalho de melhoria contínua; pois, embora esses problemas identificados sejam resolvidos, outros aparecerão no dia-a-dia do ambiente de trabalho. É de suma importância a contribuição dos professores, esses que tem o contato direto com os alunos e quem colocará as metas desenvolvidas pela gestão em prática. Além disso, os funcionários e pais de alunos, da sua maneira, ajudarão nesse trabalho; ou seja, num trabalho em equipe é possível alcançar as metas almejadas e, quem sabe, superar as expectativas. O aluno será o maior beneficiado nesse processo.

11. REFERÊNCIAS

ALONSO, Myrtes. **Formação de gestores escolares:** um campo de pesquisa a ser explorado. In: ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. ALONSO, Myrtes. (Organizadoras). **Tecnologias na formação e na gestão escolar.** Autores Adriana Aparecida de Lima Terçariol... [et al.]. São Paulo: Avercamp, 2007.

ARAÚJO, Maria Cristina Munhoz. **Gestão Escolar.** IESDE, Curitiba-PR, 2009.

BARBOSA, Daniela O. et.al. **Geração de conhecimento a partir do uso do ciclo PDCA.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis – SC – Brasil, 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0906_1621.pdf. Acessado em: 13 de dezembro de 2011.

BARBOSA, Robson Fernandes. Et al. **Os objetivos de desempenho da produção e a utilização do método PDCA como estratégia de padronização de processos em uma empresa de suprimentos em informática.** [s.d].

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** Volume 1. 6. ed. rev. e atualizada. 11ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FERREIRA, Maria Nahir Batista. **Projeto Político Pedagógico:** uma exigência da Gestão democrática. In: A gestão escolar sob diferentes olhares (organizador: Manoel Dionízio Neto). Campina Grande: EDUFCG, 2008.

KELLER, Kevin Lane. KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAURINDO, Fernando José Barbin. et.al. **A análise SWOT:** uma nova perspectiva para a aplicação do seis sigma no desenvolvimento de software. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 2007. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640475_9247.pdf. Acessado em: 14 de dezembro de 2011.

LIMA, Isaura Alberton de. Et.al. **A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico.** Revista Produção online. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC – Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.ppgep.pg.cefetpr.br/ppgep/Ebook/e-book2006/Artigos/56.pdf>. Acessado em: 14 de dezembro de 2011.

LUCK, Heloísa. **Perspectiva da Gestão Escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** Em Aberto. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fevereiro/junho, 2000.

_____. **A aplicação do planejamento estratégico na escola.** Gestão em rede, n. 19, abril, p. 8-13, 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/luck_planejamento.pdf. Acessado em: 30 de março de 2012.

MENDES, Francisco Coelho. NUNES, Marisandra Neri. **Gestão escolar: análise do gerenciamento de recursos em Universidades do RJ.**

NOGUEIRA, Cicero de Melo. **Conselho escolar e o processo de gestão participativa e democrática na escola pública.** In: NETO, Manoel Dionizio (organizador). **A gestão escolar sob diferentes olhares.** Campina Grande: EDUFPG, 2008.

PEDROZO, Ivonete Foletto. SCHMIDT, Alberto de Souza. **Gerenciamento da rotina na administração pública – um estudo de caso na secretaria de município das finanças da prefeitura municipal de Santa Maria – RS.** XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis – SC – Brasil, 2004. Disponível em: <http://www.tjma.jus.br/site/conteudo/upload/20712/20100910_artigo_3_gerenciamento_da_rotina_na_adm_publica.pdf>. Acessado em: 13 de dezembro de 2011.

PERFEITO, Cátia Deniana Firmino. **Planejamento estratégico como instrumento de gestão escolar.** Educ. bras., Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p.49-61, jan./dez., 2007. Disponível em: <http://200.169.133.13/materia/img/ilustra/2008/nov/artigos/crub/6_Artigo4.pdf>. Acessado em: 02 de abril de 2012.

Pesquisa Internacional da OECD sobre Ensino e Aprendizagem (TALIS). **Questionário do Diretor.** Versão pesquisa (MS-11-01). Português, Brasil.

SCAFF, Elisangela Alves da Silva. **Possibilidades e limites da aplicação do planejamento estratégico a educação: uma análise a partir da escola.** GT: Estado e política educacional/n. 05. Agência financiadora: FUNDECT. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/30ra/trabalhos/GT05-2732--Int.pdf>>. Acessado em: 02 de abril de 2012.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Programa MLT: formação de multiplicadores para atuação no local de trabalho. O ciclo PDCA.** Biblioteca SEBRAE. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/\\$File/NT00041F72.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/49B285DDC24D11EF83257625007892D4/$File/NT00041F72.pdf)>. Acessado em: 13 de dezembro de 2011.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **O planejamento em educação.** Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. Ministério da Educação. Disponível em: <http://escoladegestores.mec.gov.br/site/5-sala_planejamento_praticas_gestao_escolar/pdf/u1_4.pdf>. Acessado em: 05 de abril de 2012.

SOBRE ADMINISTRAÇÃO. **O ciclo PDCA e a melhoria contínua.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acessado em: 13 de dezembro de 2011.

ANEXO

- Questionário aplicado aos professores da Escola Municipal Rivanildo Sandro Arcoverde

1. Você encontrará a seguir afirmações sobre a gestão desta escola. Por favor, indique com que frequência estas atividades e estes comportamentos ocorreram nesta escola durante o atual ano letivo.

A Gestão desta escola:

- a) Certifica-se de que as atividades de desenvolvimento profissional dos professores estejam de acordo com as metas educacionais da escola.
- b) Certifica-se de que os professores trabalhem de acordo com as metas educacionais da escola.
- c) Observa o ensino em sala de aula.
- d) Utiliza os resultados de desempenho dos alunos para desenvolver as metas educacionais da escola.
- e) Dá sugestões aos professores de como eles podem melhorar o seu ensino.
- f) Monitora o trabalho dos alunos.
- g) Quando um professor tem problemas em sua(s) sala(s) de aula, toma a iniciativa de discutir os problemas.
- h) Informa aos professores sobre as oportunidades de atualizarem seus conhecimentos e habilidades.
- i) Verifica se as atividades em sala de aula estão seguindo as metas educacionais da escola.
- j) Leva em conta os resultados das provas ao tomar decisões sobre o desenvolvimento curricular.

k) Certifica-se de que existe clareza quanto às responsabilidades de coordenação da área curricular.

l) Quando um professor apresenta um problema ocorrido em sala e aula, soluciona o problema conjuntamente.

m) Está atento (a) aos problemas de indisciplina nas salas de aula.

n) Assume as aulas dos professores que estiverem inesperadamente ausentes.

2. O quanto você discorda ou concorda com cada uma das afirmações a seguir no que diz respeito à gestão desta escola, o trabalho do gestor e os professores desta escola?

a) Uma parte importante do trabalho do gestor é assegurar que novos professores recebam explicações sobre as abordagens de ensino aprovadas pelo Ministério da Educação e que os professores mais experientes estejam utilizando essas abordagens.

b) Usar as notas que os alunos obtiveram nas provas para avaliar o desempenho de um professor desvaloriza o julgamento profissional do professor.

c) Dar aos professores demasiada liberdade para escolher suas metodologias de ensino pode levar a um ensino fraco.

d) Uma parte principal do trabalho do gestor é garantir que a competência para ensinar da equipe escolar esteja em desenvolvimento contínuo.

e) Uma parte importante do trabalho do gestor é garantir que os professores sejam considerados como responsáveis pelo alcance das metas da escola.

f) Uma parte importante de trabalho do gestor é apresentar aos pais as novas ideias de forma convincente.

- g) O gestor influencia nas decisões sobre esta escola tomadas em um nível administrativo superior.
- h) É importante para a escola que o gestor verifique se todos cumprem as regras.
- i) É importante para a escola que o gestor verifique a existência de falhas e erros nos procedimentos administrativos e relatórios.
- j) Uma parte importante do trabalho do gestor é solucionar problemas relativos a horários e/ou planejamento das aulas.
- k) Uma parte importante do trabalho do gestor é criar uma atmosfera ordeira na escola.
- l) O gestor não tem forma de saber se os professores estão desempenhando bem ou mal suas atribuições docentes.
- m) Nesta escola, trabalhamos com base nos objetivos e/ou num plano de desenvolvimento da escola.
- n) O gestor define as metas a serem alcançadas pela equipe escolar.
- o) O gestor incentiva que uma organização do trabalho voltada para tarefas seja fomentada nesta escola.