



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**  
**COORDENADORIA INSTITUCIONAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ALÊNICON PEREIRA DE SOUZA**

**A GESTÃO PÚBLICA NA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO IZIDRO DE SOUSA:  
UMA PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE SWOT**

**CAMPINA GRANDE-PB**  
**2012**

**ALÊNICON PEREIRA DE SOUZA**

**A GESTÃO PÚBLICA NA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO IZIDRO DE SOUSA:  
UMA PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE SWOT**

Trabalho Acadêmico Orientado apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba - UEPB como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública, sob orientação do Prof. Ms. Robson Fernandes Barbosa.

**CAMPINA GRANDE-PB  
2012**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S719g Souza, Alênicon Pereira de  
A gestão pública na Escola Municipal João Izidro de Sousa  
[manuscrito] : uma proposta de plano de ação a partir a Análise  
SWOT / Alênicon Pereira De Souza. - 2012.  
65 p.  
  
Digitado.  
Monografia (Gestão Pública EAD) - Universidade Estadual da  
Paraíba, Pro-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a  
Distância, 2012.  
"Orientação: Prof. Me. Robson Fernandes Barbosa, PROAD".  
  
1.Gestão pública. 2.Escola municipal. 3.Análise SWOT 4.  
Ciclo PDCA. I. Título.  
  
21. ed. CDD 351

**A GESTÃO PÚBLICA NA ESCOLA MUNICIPAL JOÃO IZIDRO DE SOUSA:  
UMA PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO A PARTIR DA ANÁLISE DE SWOT**

Trabalho Acadêmico Orientado apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

**ALÊNICON PEREIRA DE SOUZA**

Aprovado 27/07/12

Nota 9,5

*Robson Fernandes Barbosa*

---

**Prof. Ms. Robson Fernandes Barbosa (UEPB)**  
Orientador

*Edileuza Custódio Rodrigues de Medeiros*

---

**Profª. Drª. Edileuza Custódio Rodrigues de Medeiros (UFCG)**  
Examinadora

*Eliane de Moura Silva*

---

**Profª. Ms. Eliane de Moura Silva (UEPB)**  
Examinadora

*Ao meu padrinho Francimar,  
cujo exemplo de força e  
coragem foi inspirador.*

*É que a liberdade, meus senhores, é uma conquista que está sempre por fazer. Desejamo-la para nós, mas nem sempre a queremos para os outros. Há, na liberdade, qualquer coisa de indeterminado e de imprevisível, o que faz com que só a possam amar os que realmente tiverem provado, até o fundo, a insignificância da vida humana, sem o acre sabor dêsse perigo.*

**Anísio Teixeira**

In *Notas para a História da Educação*, 1962.

## **AGRADECIMENTOS**

*A Deus, sempre no comando, concedendo uma nova chance a cada dia.*

*À minha família. Ao meus pais Antonio e Luzia, aos meus tios Conceição, Espedita e Zequinha, à minha irmã Arlete, aos meus sobrinhos Matheus e Lucas, aos meus primos Rosineide, Lillian e Santino pelo apoio incondicional.*

*A equipe da Escola Municipal João Izidro de Sousa. À gestora Lucineide, à co-gestora Irismar, ao coordenador pedagógico Edson e aos professores Ana Cláudia, Ana Cléia, Cicinha, Alan Peterson, Aurélio, Corrinha, Joabson, Júlia, Kely, Lídia, Odailton, Pauliana, Paulo e demais servidores, cuja ajuda foi fundamental para a realização desse trabalho.*

*Aos colegas da especialização, em especial a minhas amigas Ana Paula, Vanessa e Kênia Cristina pela força e carinho nessa batalha.*

*Aos amigos Leonardo, Sérgio, Mozart, Wellington, André, Israel, Guto e Everton, por dividirmos os prazeres e as agruras da vida acadêmica.*

*Ao professor Robson Barbosa pelo incentivo e cuidado na orientação desse trabalho.*

*As professoras Edileuza Custódio e Eliana Moura pela dedicação na avaliação.*

*A equipe da Ead UEPB/UAB pelo precioso trabalho desenvolvido.*

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal, a elaboração de um plano de ação com vistas a oferecer uma contribuição ao aprimoramento da gestão pública da Escola Municipal de Ensino Fundamental João Izidro de Sousa na zona rural de Cachoeira dos Índios – PB. O plano de ação foi construído a partir de um diagnóstico da instituição. Realizamos uma abordagem partindo do conceito de gestão e aspectos da nova Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional, seguido da contextualização da situação da educação no município e de um levantamento histórico da escola. No percurso metodológico utilizamos como ferramenta de coletas de dados, entrevistas estruturadas e questionários, aplicadas aos gestores e ao corpo docente da escola. A análise SWOT permitiu identificação dos pontos positivos e negativos da instituição de ensino, assim como a percepção das ameaças e oportunidades. Por fim, com base no ciclo PDCA, elencaram-se ações para corrigir os pontos negativos identificados. Os resultados apontam os desafios impostos cotidianamente a uma instituição de ensino fundamental em uma comunidade rural em um pequeno município do nordeste brasileiro. A adoção de um plano de ações adequado à realidade escolar, a sua aplicação contínua, seguida de avaliação pode ser um caminho a ser seguido, para obtenção do aprimoramento da gestão.

Palavras-chaves: Gestão Pública, Escola Municipal, Análise SWOT, Ciclo de PDCA.



## **ABSTRACT**

This study has as a main objective, the development of an action plan with a vision to offer a contribution to improving public management of João Izidro de Sousa primary municipal school in the rural district of Cachoeira dos Índios – Paraíba. The action plan was built from an institution's diagnosis. We performed an approach from the management concept and aspects of the new law of guidelines and bases of national education. Following the contextualization of situation education in the municipality and from a historical survey from the school. On methodological route, we use as a basic tool data collection, structured interviews and questionnaires, applied to managers and school's faculty. The SWOT's analyses allowed the identification of pros and cons of the study institution, as well as perception of threats and opportunities. Finally, on the basis of PDCA circle, it is included actions to correct the negative points identified. The results point to the challenges imposed by daily to a primary school institution in a rural district in a small municipality in northeastern Brazilian. The adoption of an action plan appropriate to school reality, its continuous application, followed by evaluation can be a path to cross, to obtain the improving management.

Keys words: public management, primary school, the SWOT's analyses, PDCA's circle.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Do ciclo do PDCA ao ciclo do PEAC.....	18
Figura 2: Análise SWOT da Escola João Izidro de Sousa.....	43

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Escolas do Município de Cachoeira dos Índios .....	27
Quadro 2: Creches do Município de Cachoeira dos Índios.....	28
Quadro 3: Resultados da avaliação institucional – Categoria Gestão.....	35
Quadro 4: Resultados da avaliação institucional – Categoria Professores.....	37
Quadro 5: Resultados da avaliação institucional – Categoria Alunos.....	39
Quadro 6: Resultados da avaliação institucional – Categoria Infraestrutura.....	41
Quadro 7: Resultados da avaliação institucional – Categoria Competências.....	42
Quadro 8: Cronograma de execução do Plano de Ação.....	49
Quadro 9: Plano de Ação da Escola João Izidro de Sousa.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados da avaliação institucional – Categoria Gestão.....	35
Gráfico 2: Resultados da avaliação institucional – Categoria Professores.....	38
Gráfico 3: Resultados da avaliação institucional – Categoria Alunos.....	40
Gráfico 4: Resultados da avaliação institucional – Categoria Infraestrutura...	41
Gráfico 5: Resultados da avaliação institucional – Categoria Competências.	42

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	13
CAPÍTULO I .....	17
1.1 O ciclo PDCA .....	17
1.2 Análise SWOT .....	18
1.3 O direito à educação .....	20
1.4 A gestão escolar .....	21
1.5 A nova Lei de Diretrizes e Bases da educação brasileira .....	22
1.6 A nova LDB e as atribuições dos municípios .....	24
CAPÍTULO II .....	27
2.1 Contexto educacional do município de Cachoeira dos Índios.....	27
2.2 Escola Municipal João Izidro de Sousa .....	30
CAPÍTULO III .....	33
3.1 Aspectos Metodológicos .....	33
3.2 Avaliação Institucional .....	35
3.3 Análise SWOT da escola .....	43
3.4 Proposta de Plano de Ação .....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
ANEXOS .....	58
APÊNDICE.....	60

## INTRODUÇÃO

Desde o início da colonização brasileira, os limites entre o público e o privado nunca estiveram muito bem definidos. Muito mais do que uma questão conceitual, essa imprecisão sempre gerou muitas dificuldades à gestão pública, motivando o surgimento de fenômenos característicos como o patrimonialismo, o jeitinho brasileiro e a corrupção. Apesar de publicamente repudiada e severamente reprimida, a corrupção faz parte do cotidiano das esferas públicas e privadas, constituindo um dos maiores entraves ao desenvolvimento, além de ser a causa da concentração de renda e desigualdades sociais.

Torna-se cada vez mais urgente a necessidade de se repensar a gestão pública de maneira responsável e democrática, o que inclui a preocupação com a formação e qualificação de profissionais para atuarem estrategicamente, de maneira crítica, nas três instâncias do Estado.

Uma importante contribuição para a consolidação e o amadurecimento das instituições democráticas é certamente a promoção de um debate contínuo, acerca das questões relevantes e atuais, dentre as quais, se destaca prioritariamente a educação. Nesse contexto, observa-se que o bom funcionamento da instituição escolar, depende dentre outros fatores, de uma gestão eficiente. Partindo desse pressuposto, é que esse assunto necessita, portanto, de maior aprofundamento. É nessa perspectiva do estabelecimento de um diálogo permanente, que venha a construir o compartilhamento das experiências, a identificação dos problemas e a busca de soluções, que nos lançamos no desafio da elaboração do presente trabalho.

Um conjunto de responsabilidades é atribuído ao gestor escolar, compreendendo desde o trabalho de coordenação à administração dos recursos materiais e humanos da instituição, com vistas a proporcionar o aprendizado, a socialização, o estímulo à criatividade e o incentivo das potencialidades dos indivíduos. A atuação do gestor escolar se dá no centro das relações de poder e da política escolar. Exige, portanto, o estabelecimento de uma postura que mescle a firmeza da posição de

comando, a capacidade de negociação e a flexibilidade para liderar nos momentos de adversidade.

Da mesma forma, à escola é atribuída uma significativa responsabilidade, uma vez que essa instituição, ao lado da família, é considerada em nossa sociedade, como uma das principais responsáveis por contribuir para o desenvolvimento do caráter e do amadurecimento pessoal. Sobre a escola, sobretudo, na atualidade, é depositada uma série de expectativas, em especial quando se trata de uma instituição pública, mantida pelo Estado com recursos públicos, provenientes dos impostos pagos pelos contribuintes. Uma resposta considerada insatisfatória, ou que atenda apenas parcialmente as expectativas dá origem às críticas negativas que geralmente são direcionadas às instituições. No entanto, a emissão de qualquer juízo a respeito, exige necessariamente, uma análise mais apurada da realidade vivida em nossas escolas, para apontar, além dos pontos negativos, os méritos da gestão, da atuação da equipe de professores e servidores. Em diversas ocasiões, diante da necessidade de cumprir seus papéis, e na ausência de recursos, os profissionais da educação são forçados a lançar mão de inovações, contando apenas com a boa vontade e a criatividade.

Tomamos como objeto de estudo a Escola Municipal de Ensino Fundamental João Izidro de Sousa no Povoado de Tambor, em Cachoeira dos Índios, uma escola rural que na última década, em virtude da sua localização privilegiada, foi escolhida para receber a segunda fase do ensino fundamental e atender os alunos de localidades vizinhas, que antes eram obrigados a se direcionar até a sede do município. Durante anos, o deslocamento diário dos alunos foi realizado por meios próprios, sem qualquer apoio da prefeitura, o que permitia que apenas uma parcela muito pequena da população concluísse a segunda fase do ensino fundamental.

A estrutura física foi melhorada com a construção de novas salas, cantina e sala de professores. No entanto, devido à crescente demanda, em poucos anos o espaço necessitou de nova ampliação. Diante dessas necessidades, administrar, elaborar planos, tornou-se um desafio. Nesse sentido nos deparamos com a seguinte problemática: como a gestão escolar

tem lidado com as limitações e necessidades? Quais os pontos fortes e fracos e quais as oportunidades e ameaças?

Para efeito de avaliação e construção de diagnóstico da gestão da escola em estudo, recorreu-se ao estudo de oportunidades e ameaças, a Análise SWOT, combinada com o ciclo de PDCA, uma importante ferramenta, que pode oferecer aos gestores públicos, uma percepção mais detalhada das suas instituições, e dessa forma, obterem suporte na escolha das estratégias adequadas que possam atender as suas demandas de maneira eficiente. Além disso, a análise pode também detectar pontos fortes não identificados, bem como visualizar os pontos fracos que podem ainda ser corrigidos. A sigla SWOT resulta do inglês *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). A análise SWOT corresponde à identificação por parte de uma instituição, dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, de maneira associada. Assim, observando o interno e o externo, examina-se como se alinham as vantagens e desvantagens internas (forças e fraquezas) com os fatores externos positivos ou negativos (oportunidades e ameaças).

Nesse sentido, o objetivo principal do nosso trabalho é construir um plano de ação com vistas a promover a melhoria contínua da gestão da Escola Municipal João Izidro de Sousa em Cachoeira dos Índios – PB. Como objetivos específicos, temos: identificar através da análise SWOT, os pontos de melhoria, os pontos fortes ainda não detectados pela gestão (ambiente interno), as oportunidades e as ameaças (ambiente externo) da instituição escolar; sugerir medidas de correção para os pontos fracos que podem ser melhorados; e, traçar um panorama da gestão escolar atual.

Portanto, o trabalho está organizado em três capítulos. No primeiro, realizamos uma abordagem a partir do conceito de gestão e procuramos refletir, através de um breve percurso histórico sobre o direito à educação, e os papéis atribuídos ao Estado, especialmente aos municípios a partir da instituição da nova Lei de Diretrizes e Bases. No segundo capítulo, traçamos um panorama do contexto educacional do município de Cachoeira dos Índios – PB e um histórico da Escola Municipal João Izidro de Sousa. Por fim, no



terceiro capítulo, elaboramos da gestão escolar, tomando como base a análise SWOT, associada ao resultado de entrevistas realizadas com gestores e professores e construímos um plano de ação, que pode servir de base para tomadas de decisão por parte da gestão escolar.

## CAPÍTULO I

### 1.1 O ciclo PDCA

A gestão, de acordo com Maria Leonídia Malmegrin, enquanto sinônimo de administração, compreende um conjunto de normas, cujas funções são “ordenar os fatores de produção e controlar a produtividade e eficiência na obtenção de um resultado”. (MALMEGRIN, 2010 p 14).

Segundo a autora, a gestão abrange quatro etapas: planejamento, execução, avaliação e controle. Sobre essas etapas, discorreremos rapidamente a seguir. A primeira etapa, o *planejamento*, tem como objetivo a organização das informações, a definição de metas, métodos, técnica e ferramentas a serem utilizadas na etapa de execução. Em seguida vem a etapa de *execução*, que compreende as atividades preparatórias para capacitar as pessoas, educando-as e treinando-as, para que sejam capazes de executar o que foi programado durante o planejamento. Finalizada a etapa de execução, passa-se a *avaliação*, que visa fornecer informações para a etapa seguinte, o controle.

Através da comparação entre o planejado e o executado, observando os desvios ocasionados e identificando as prováveis causas, assim como as devidas sugestões de correção e melhorias, de modo que o que foi planejado possa ser novamente executado e os resultados almejados possam ser obtidos. A etapa de *controle* tem implicação em todas as etapas anteriores, contemplando as tomadas de decisão, a correção das disfunções detectadas na avaliação, a revisão da etapa de planejamento, ao mesmo tempo em que previne futuros erros e corrige as falhas observadas, de modo a aperfeiçoar o trabalho desenvolvido.

Para melhor entendimento dessas etapas Malmegrin utiliza o ciclo de gestão de Shewart, conhecido como o ciclo de PDCA.

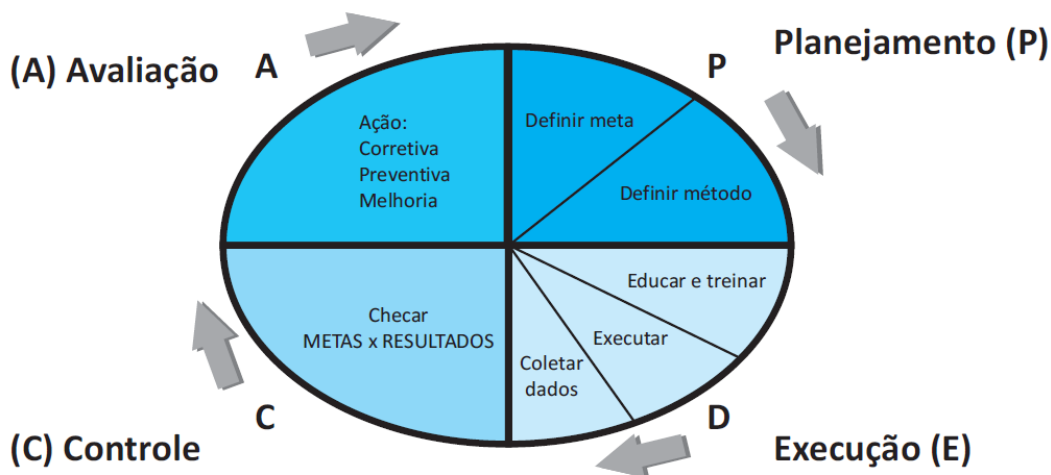


Figura 1: Do ciclo PDCA ao ciclo PEAC  
 Fonte: Adaptado de Campos (1990) apud Malmegrin (2010).

## 1.2 Análise SWOT

A análise ou matriz SWOT, foi desenvolvida na década de 1960 na Universidade de Stanford, tornando-se conhecida e aplicada atualmente em grande parte das empresas como método para a formulação de suas estratégias. A palavra SWOT, é uma sigla que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Por essa razão, o exercício também é conhecido como análise/matriz FOFA, em português.

Essas áreas são separadas entre análise interna (forças e fraquezas) e análise externa (oportunidades e ameaças). Há também a observação dos elementos que ajudam (forças e oportunidades) e os que atrapalham (ameaças e fraquezas). Desse modo, a matriz SWOT ou FOFA pode ser compreendido como um exercício completo de análise de ambiente que pode ser aplicado em qualquer processo de planejamento estratégico.

Utilizada largamente no mundo empresarial, a matriz SWOT também vem sendo empregada na gestão pública. A elaboração da análise consiste em realizar o levantamento do maior número possível de itens para cada área. De acordo com Weihrich (1982), a matriz SWOT é um modelo conceitual para

efetuar análises sistemáticas que facilitem o cruzamento entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas). Ela pode ser aplicada a uma nação, região, território, indústria ou empresa.

#### a) Forças

As forças são os elementos internos que oferecem benefícios para a empresa ou instituição, ou seja, são elementos que estão sob o controle do gestor e auxiliam a tomada de decisão. Há muitos elementos que podem ser listados, porém, é importante atentar para aqueles que realmente fazem a diferença. A Análise SWOT pode ser elaborada não apenas para refletir, mas para criar um plano de ação.

#### b) Fraquezas

As fraquezas são elementos internos que atrapalham o negócio ou a instituição. De modo análogo às forças, são aquelas características dentro do seu controle, porém, que atrapalham na realização do trabalho. Novamente, o interessante é buscar ações que possam sanar essas fraquezas.

#### c) Oportunidades

As oportunidades são as situações externas que podem acontecer e afetar positivamente o trabalho. Estes fenômenos normalmente estão fora do controle do gestor, mas podem acontecer. Nesse caso é bom estar com a equipe preparada para aproveitar as oportunidades.

#### d) Ameaças

Por fim, as ameaças são situações externas à instituição que podem atrapalhar os trabalhos desenvolvidos. Da mesma forma que as oportunidades, estão fora do controle do gestor, porém há chances de acontecerem. Como no caso das oportunidades, deve-se planejar, mesmo que por alto, maneiras de enfrentá-las.

### 1.3 O direito à educação

É consenso em nossa época que a educação desempenha papel imprescindível na formação social do indivíduo, preparando-o para a vida e promovendo a sua inserção na sociedade. Pelo seu caráter inclusivo, o conhecimento tem lugar de destaque entre os mais importantes bens e serviços disponíveis, ao propiciar as condições necessárias, para que os cidadãos possam usufruir dos demais direitos.

Na chamada sociedade da informação, o conhecimento se reinventa em um ritmo muito acelerado e o ingresso no mercado de trabalho se configura em um jogo altamente competitivo, cujas regras mudam constantemente. Diante desse cenário de instabilidade é impensável a ausência da ação da escola. A formação adequada não só multiplica as chances de sucesso pessoal e profissional, mas, oferece também ferramentas importantes para a concepção de uma consciência crítica, indispensável à construção de uma visão de mundo. As possibilidades de ascensão social dos indivíduos a outros estratos na sociedade, só podem ser acessadas mediante a formação escolar.

Se nos remetermos aos primórdios da escola observaremos que estes remontam a um comprometimento exclusivo com a formação da elite. “A história tem mostrado que a preocupação com a educação das camadas privilegiadas da população, já esteve presente nas primeiras formas de escolarização, tanto em Roma como na Grécia antiga” (PENIN & VIEIRA, 2002).

A institucionalização do ensino acontece a partir da Idade Média, com o advento das primeiras universidades, mas estas, no entanto, só atingem uma parcela insignificante da população. Somente a partir de acontecimentos importantes como a Revolução Francesa e Independência dos Estados Unidos, que ao proporcionarem rupturas importantes no campo da política e instaurarem o pensamento moderno, disseminam o ideal de uma escola que viesse a instruir também os filhos da classe trabalhadora.

Se os princípios de cidadania vigentes asseguram o acesso universal e gratuito ao ensino, essa é uma conquista relativamente recente, fruto de

muitos embates empreendidos. Configura-se, acima de tudo, como uma luta constante dos cidadãos para que as suas conquistas, teoricamente dispostas na redação constitucional, sejam aplicadas na realidade. O direito à educação se apoia basicamente no binômio compulsoriedade e gratuidade, se manifestando de maneira diversa, dependendo do sistema legal de cada país. No caso brasileiro, segundo Oliveira, (2001),

a gratuidade é a contrapartida da obrigatoriedade do cidadão frequentar a escola e da obrigação do Estado em fornecê-la a todos, pois do contrário, a compulsoriedade seria apenas um ônus para a família, não se caracterizando um direito do indivíduo. (OLIVEIRA, 2001 p. 16)

Apesar das muitas conquistas realizadas ao longo dos séculos pela sociedade na área educacional, a democratização do acesso a uma formação adequada ainda não atingiu a sua plenitude. A educação, portadora da missão libertadora do homem ainda funciona em muitos casos, como um processo excludente. Dados do Relatório de Monitoramento Global de Educação Para Todos, da UNESCO, edição de 2011<sup>1</sup>, revelam que o Brasil está entre os dez países que concentram as maiores taxas de analfabetismo no mundo, ocupando o oitavo lugar com 14 milhões de adultos analfabetos.

#### **1.4 A gestão escolar**

Para que a escola possa oferecer sua parcela de contribuição à formação cidadã ao indivíduo se faz necessário que as instituições de ensino possam contar com uma gestão adequada. A figura central na gestão escolar é o diretor ou administrador, cuja principal responsabilidade consiste em liderar o corpo docente e a equipe técnica da escola, de modo a direcioná-los para atingirem as metas estabelecidas. Pela sua importância, este cargo deve ser ocupado por um profissional que tenha perfil de liderança e capacidade de harmonizar a relação estabelecida entre os profissionais no âmbito institucional, uma vez que o desenvolvimento do seu trabalho reflete

---

<sup>1</sup> A crise oculta: conflitos armados e educação. Relatório de Monitoramento Global de EPT. Paris: UNESCO, 2011.

diretamente no resultado final do desempenho dos profissionais por ele coordenados.

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais comprometidos e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder. (CURY, 2010 p. 17)

Um dos primeiros aspectos a serem analisados na gestão escolar é o modo como se dá o provimento da vaga do gestor. Em alguns casos os gestores escolares são escolhidos de maneira democrática, mediante eleição ou seleção realizada com a participação dos seus pares, o que consiste em certo grau de transparência e publicidade. No entanto, na maioria das vezes, persistem ainda as indicações, que salvo raros casos, sofrem forte influência direta do poder político ou lideranças partidárias locais. Nesse tipo de escolha a gestão escolar sofre perda de autonomia e tem seu poder de decisão política cada vez menor em suas escolhas, sofrendo pressões e controle e sendo objeto de disputa no jogo pelo controle ideológico. A forte tradição patrimonialista brasileira, aplicada a esses casos, torna a gestão escolar um veículo a serviço das trocas de favores políticos, constantemente presentes nas redes municipais de ensino.

### **1.5 A nova Lei de Diretrizes e Bases da educação brasileira**

Baseada no princípio do direito universal à educação para todos, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, mais conhecida como LDB, tem como funções, definir e regularizar o sistema de educação brasileiro, garantindo aos cidadãos o direito a uma educação compulsória e gratuita, conforme os princípios dispostos na Constituição Federal.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a LDB que estava em vigor, a Lei 4024/61 foi considerada obsoleta, pois já vigorava há

30 anos e havia sofrido algumas reformulações durante a ditadura militar, através da Lei da Reforma Universitária, a 5.540/68; da Lei de Reforma do Ensino de 1º e 2º Graus, a 5.692/71; e foi também alterada no tocante ao Ensino Profissionalizante pela Lei 7.044/82. Com o estabelecimento de uma atmosfera de liberdade de pensamento e expressão, o país tinha urgência de livrar-se de toda herança que evocasse os anos de chumbo, inclusive o arcabouço de leis. No entanto foi necessário esperar durante oito anos para que se chegasse a um acordo sobre o texto final da nova lei. Apesar dos ares de mudança, a chegada da nova LDB não foi muito comemorada pela comunidade acadêmica, conforme o relato de Silva:

Todavia o alívio de nos descartamos desse conjunto de textos legais não foi acompanhado por um sentimento de euforia e nem mesmo de alegria – pelo menos em grande parte da comunidade acadêmica – ao recebermos a nova LDB que inaugurava um outro período na história da educação brasileira. Pelo contrário, o sentimento dominante entre os educadores e estudantes que se envolveram nos trabalhos que antecederam (...) foi de frustração. (SILVA, 1998, p 23).

Fruto de um longo embate que durou seis anos, finalmente o congresso nacional aprovou e o então presidente da república Fernando Henrique Cardoso sancionou em 20 de dezembro, de 2006 a lei 9394/96, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Duas propostas distintas de redação da lei foram avaliadas. A primeira que ficou conhecida como Projeto Jorge Hage, é considerada resultante de uma série de debates realizados com a participação da sociedade e organizados pelo Fórum Nacional de Defesa da Escola Pública, apresentado na Câmara Federal. A segunda redação foi elaborada pelos senadores Maurício Correa, Marco Maciel e Darcy Ribeiro, a qual ficou posteriormente conhecida como Darcy-MEC. Uma das particularidades da nova lei é que ela foi elaborada em uma época em que já se respirava os ares da democracia, mobilizando um debate com a sociedade e nascia em meio ao legislativo. De acordo do Gracindo (2008):



Pode-se identificar, na LDB, um traço bastante singular: ela foi a única que nasceu no seio do Poder Legislativo. Não foi iniciada, como suas antecessoras, no Poder Executivo. Isso a tornou, pelo menos, original e proporcionou a participação da sociedade civil e do próprio governo nas longas e difíceis discussões que permearam sua tortuosa tramitação no Legislativo Federal. (GRACINDO, 2008, p. 227)

A principal divergência entre as duas propostas se deu em relação ao papel a ser desempenhado pelo Estado na educação. A sugestão dos setores organizados da sociedade civil apresentava uma grande preocupação com mecanismos de controle social do sistema de ensino, enquanto que a dos senadores previa uma estrutura de poder mais centrada nas mãos do governo. Alguns elementos da primeira proposta foram inseridos no texto final da LDB, que tem características que aproximam mais das idéias elaboradas pelos parlamentares, obtendo um forte apoio do governo FHC, sobretudo nos últimos anos da tramitação. A nova LDB trouxe alguns avanços se comparada com as leis anteriores, a exemplo da inclusão da educação infantil em creches e pré-escolas como primeira etapa da educação básica.

## **1.6 A nova LDB e as atribuições dos municípios**

Com a implantação da nova LDB houve uma redefinição dos papéis atribuídos a União, aos estados e aos municípios em relação à educação. Pela primeira vez os municípios foram incumbidos de algumas responsabilidades não assumidas anteriormente. O artigo 11 da LDB detalha as funções do município:

- I – organizar, manter e desenvolver órgãos e instituições oficiais dos seus sistemas de ensino, integrando-os às políticas e planos educacionais da União e dos Estados;
- II – exercer ação redistributiva em relação as suas escolas;
- III – baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

IV – autorizar, credenciar e superficionar os estabelecimentos de ensino;

V – oferecer a educação infantil em creches e pré-escolas, e com prioridade, o ensino fundamental, permitida a atuação em outros níveis de ensino somente quando estiverem atendidas plenamente as necessidades de sua área de competência e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e desenvolvimento do ensino.

VI – assumir o transporte escolar dos alunos da rede municipal.

Parágrafo único. Os municípios poderão optar, ainda, por se integrar ao sistema estadual de ensino e compor com ele um sistema de educação básica. (OLIVEIRA, 2001, p. 59-60)

A primeira de uma série de medidas de responsabilidade a serem adotadas pelo município é a organização do Sistema Municipal de Educação. O principal órgão do Sistema Municipal de Educação é o Conselho Municipal de Ensino (CME). Apesar da determinação da LDB muitos municípios brasileiros ainda não dispõem do seu próprio Sistema de Educação. Uma vez instituído, o Conselho Municipal de Ensino é responsável por acompanhar e avaliar a política educacional, fiscalizando as ações implementadas e interagindo com a sociedade. É atribuição do CME, as tarefas de regulamentação das questões inerentes à rede municipal de ensino e a particular, que tenha apenas a Educação infantil. O CME tem autoridade para deliberar sobre diversos assuntos, a exemplo da emissão de autorização para o funcionamento de escolas, da criação de turmas, propostas e normas pedagógicas e questões de cunho administrativo. Na inexistência do CME, as decisões são encaminhadas para apreciação do Conselho Estadual, o que em muitos casos resulta na sobrecarga da esfera estadual.

Levando em consideração as atribuições inerentes ao CME, faz-se imprescindível que sua composição apresente uma formação democrática, conforme princípio constitucional do ensino público, disposto no Art. 206 da Constituição Federal. As decisões tomadas devem ser frutos de um constante debate que resulte em consenso.

É preciso também manter um diálogo permanente com outras instâncias. Assim sendo, o CME deve ser composto por representantes da

secretaria municipal de educação, professores, diretores, funcionários da rede municipal, representantes da rede estadual, da particular e também do ensino superior quando houver no município. Caso na cidade haja presença de ONGs, entidades religiosas e associações estas devem também ser convidadas a contribuir, conforme princípio da gestão democrática do ensino público prevista na LDB.

É de fundamental importância que os conselheiros sejam conhecedores dos problemas da educação no município, assim como também se informem sobre a legislação vigente. Uma das atribuições mais importantes do conselho é a de cobrar e orientar a elaboração do Plano Municipal de Educação, política que vai reger os rumos da educação. O conselho deve ser criado por lei municipal, a qual deve definir a composição básica do órgão, o número de membros efetivos e substitutos e os mandatos. Após a sanção pelo poder executivo municipal, dá-se início o processo de escolha dos membros. Em geral cabe a secretaria a indicação dos representantes oficiais, ou seja, todos são nomeados pelo executivo. As primeiras sessões realizadas são dedicadas à elaboração do regimento interno, que vai definir a frequência de reuniões, a divisão em comissões e a tramitação das decisões.

## CAPÍTULO II

### 2.1 Contexto educacional do município de Cachoeira dos Índios

A cidade de Cachoeira dos Índios, localizada no extremo oeste da Paraíba, na microrregião de Cajazeiras, tem uma população de 9.546 habitantes, de acordo com dados oficiais do IBGE obtidos através do censo demográfico de 2010. O município tem ao todo 28 estabelecimentos de ensino, dos quais, quatro são escolas que fazem parte da rede estadual e 24 constituem a rede municipal de ensino. De acordo com dados do Inep<sup>2</sup> disponibilizados no portal do SUITE<sup>3</sup>, no ano de 2010 foram contabilizadas 1.799 matrículas de alunos nas escolas da rede municipal, incluindo pré-escolares, ensino fundamental (anos iniciais e anos finais) e Educação de Jovens e Adultos além de 105 matrículas nas três creches do município.

Das 21 escolas, apenas uma está localizada na zona urbana e as demais distribuídas por todo o território, contemplando as principais localidades rurais, conforme o quadro abaixo:

Nº	ESTABELECIMENTO DE ENSINO	LOCALIDADE	SALAS	ALUNOS			
				Pré	Fund	EJA	Total
1	EMEF Bernardino Vieira de Sousa	Sítio dos Ferreiras	1	7	-	-	7
2	EMEF João Tavares Sobrinho	Distrito de Balanços	1	6	30	16	52
3	EMEIEF Daniel Gonçalves Lustosa	Distrito de Marimbas	2	9	41	-	50
4	EMEIEF Joana Monteiro dos Santos	Sítio Cipó dos Monteiros	1	10	31	-	41
5	EMEIEF Maria Candido de Oliveira	Cachoeira dos Índios	11	65	647	87	799
6	EMEIF Antonio Dias	Sítio Baraúnas	1	4	25	-	29
7	EMEIEF João Pereira de Sousa	Sítio Garguelo	1	2	13	-	15
8	EMEIF Aristides Paulino	Sítio Bonsucesso	1	11	34	-	45
9	EMEIF Cícero Henrique de Araújo	Sítio Taboca de Cima	2	6	8	-	14
10	EMEIF Crizantina P. Cartaxo	Sítio Caiçara	1	6	12	-	18
11	EMEIF Francisco de Sousa Teixeira	Sítio Baixa Grande	3	9 /17*	44	23	76
12	EMEIF Francisco Pereira da Costa	Sítio Lagoa do Mato	2	8	45	22	75
13	<b>EMEIF João Izidro de Sousa</b>	<b>Povoado de Tambor</b>	6	21	194	64	279
14	EMEIF João Sebastiao De Sousa	Sítio Redondo	2	14	49	-	63
15	EMEIF José Leite Rolim	Sítio Bom Jardim	3	12	37	24	73
16	EMEIF Júlio José de Aguiar	Sítio Pitombeiras	2	8	14	-	22
17	EMEIF Lindalva Claudino Martins	Distrito de Fátima	2	11	20	-	31
18	EMEIF Mariano Ferreira dos Santos	Sítio Angical	1	11	24	-	35
19	EMEIF Ricardo Rodrigues Coura	Sítio Bamburral	2	14	15	-	29
20	EMEIF Sergio Moreira de Figueiredo	Sítio Taboca de Baixo	1	4	11	-	15
21	EMEIF Vicente Gomes	Sítio Riacho do Meio	2	11	20	-	31
<b>TOTAL</b>			<b>48</b>	<b>249</b>	<b>1314</b>	<b>236</b>	<b>1799</b>

Quadro 1: Elaborado pelo autor com dados do Ministério da Educação - INEP 04/2010/ SUITE. | \*Alunos da creche.

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais.

<sup>3</sup> Sistema Unificado de Informações sobre Telecomunicações.

As duas principais escolas municipais são a Maria Candido de Oliveira, localizada na sede do município, e a João Izidro de Sousa situada no Povoado de Tambor. Em ambas se encontra o maior número de salas, 11 e 6 respectivamente, onde é ministrado o ensino fundamental de segunda fase, com os anos finais.

Uma das responsabilidades do município, segundo a LDB, conforme disposto no artigo 11, inciso V, é a educação infantil em creches e pré-escolas. O município dispõe de três creches, uma na sede do município, denominada Creche Irmã Nirvanda e outras duas na zona rural, a Creche Filomena Ana de Jesus e Creche Joaquina Moreira de Sena, no Povoado de Tambor e Distrito de Fátima, respectivamente. Ainda, uma sala para funcionamento de creche foi instalada na Escola Municipal Francisco de Sousa Teixeira, no Sítio Baixa Grande, para atendimento daquela comunidade, como pode ser observado no quadro abaixo:

Nº	ESTABELECIMENTO DE ENSINO	LOCALIDADE	SALAS	ALUNOS
1	Creche Filomena Ana de Jesus	Povoado de Tambor	1	21
2	Creche Irmã Nirvanda	Cachoeira dos Índios	2	52
3	Creche Joaquina Moreira de Sena	Distrito de Fátima	1	15
4	EMEIF Francisco de Sousa Teixeira	Sítio Baixa Grande	1	17
<b>TOTAL</b>			<b>5</b>	<b>105</b>

Quadro 2: Elaborado pelo autor com dados do Ministério da Educação - INEP 04/2010/ SUITE.

Em Cachoeira dos Índios, diante da necessidade de organizar a estrutura de ensino, em conformidade com a nova LDB, optou-se pela criação de um sistema de ensino próprio. A gestão da educação municipal é realizada pela secretaria de educação em parceria com o Conselho Municipal de Educação, o Conselho do FUNDEB<sup>4</sup>, o Conselho de Alimentação Escolar e os Conselhos Escolares.

Em 2007, a Secretaria de Educação do Município elaborou o Plano de Ações Articuladas (PAR). Tratava-se de um conjunto de 35 metas

<sup>4</sup> O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) atende toda a educação básica, da creche ao ensino médio. Substituto do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), que vigorou de 1997 a 2006, o Fundeb está em vigor desde janeiro de 2007 e se estenderá até 2020.

estabelecidas, com datas fixadas para cumprimento. Em destaque, a implantação do Conselho Municipal de Educação, implantação de oito conselhos escolares e do Plano Municipal de Educação.

Em 20 de novembro de 2007, através da Portaria Nº. 028/07 foi instituído o Comitê Gestor do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Formado por um titular da Secretaria de Educação e Cultura, Conselho Municipal de Educação, equipe pedagógica da SEC, gestores escolares, pais de alunos, Conselhos Escolares, professores, equipe administrativa da SEC, esse comitê tem como objetivo acompanhar a execução do Plano de Metas.

O Conselho Municipal de Educação foi implantado através da Lei Municipal Nº. 286 de 29 de dezembro de 1997, conforme disposto no artigo 1º do Regimento, que também o define quanto a sua natureza:

Art. 1º - O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO de Cachoeira dos Índios, criado nos termos da Lei Municipal de Ensino, responsável nos termos da legislação vigente, pela política municipal de educação, com atribuições, deliberativa, normativa, fiscalizadora e consultiva, de forma a garantir a participação da sociedade civil no aperfeiçoamento da educação.

É constituído por sete membros que são nomeados pelo prefeito constitucional, com mandato de três anos, de acordo com o artigo 3º da Lei Municipal Nº. 286 de 2 de maio de 2008. Os conselheiros podem ainda ser reconduzidos para uma nova gestão consecutiva por uma única vez, na condição de titular ou suplente, conforme disposto no artigo 4º do regimento.

Quando da instituição do CME houve a criação dos conselhos escolares, em cada escola do município e simultaneamente aconteceu a elaboração do Plano Político Pedagógico para as escolas municipais, inclusive para as de menor porte, mas estas não lograram êxito na execução deste documento. Observou-se que apenas as duas principais, a Escola Maria Candido de Oliveira e a Escola João Izidro de Sousa se organizaram no cumprimento e acompanhamento do PPP. É meta do Conselho Municipal de Educação, elaborar um plano geral que possa contemplar as escolas menores, levando em consideração as particularidades de cada uma.

Em 2009, através da resolução Nº. 01/2009 o Conselho Municipal de Educação de Cachoeira dos Índios instituiu a ampliação para nove anos, o Ensino Fundamental obrigatório com início aos seis anos de idade. Com a decisão, o Ensino Fundamental passa a ter duração de nove anos, divididos em duas partes: os anos iniciais, com duração de cinco anos, compreendidos do 1º ao 5º ano, com faixa etária prevista de seis a 10 anos; já os anos finais têm duração de quatro anos, vão da 6º ao 9º ano com faixa etária prevista de 11 a 14 anos. Através da resolução Nº. 02/2009, o Conselho Municipal de Educação instituiu as exigências mínimas para autorização de funcionamento de escolas e creches através de processo simplificado, em conformidade com o artigo 11 da Lei 9.394/96, a LDB e o disposto na Lei Municipal Nº. 431/2008.

## **2.2 Escola Municipal João Izidro de Sousa**

Localizado à margem esquerda do Rio Marimbas, a cerca de 9 km da sede municipal, a localidade de Tambor foi incorporada a Cachoeira dos Índios por ocasião da emancipação política do antigo Distrito de Catingueira, cujo desmembramento oficial do município de Cajazeiras se deu em 26 de dezembro de 1961. Habitado desde pelo menos metade do século XIX, o lugarejo só veio contar com a construção da primeira escola pública em 1968, sendo um dos primeiros grupos escolares erguidos no município.

Antes que o estado manifestasse interesse pela educação local, os habitantes do lugar eram alfabetizados por professores particulares, os “mestres-escolas”, pessoas mais instruídas da comunidade que ministravam as aulas em suas próprias casas, ou nas casas dos alunos. Vale ressaltar que nessa época, nem todos tinham condições financeiras para custear ensino para os filhos, tornando o estudo um indicador de status, um privilégio restrito as famílias mais abastadas.

Por outro lado, a consciência da importância da escola não constituía unanimidade, como atualmente. Em uma sociedade estritamente patriarcal, para algumas famílias a educação feminina era voluntariamente negligenciada. Uma estratégia para proibir ou retardar a emancipação das

mulheres, que constituía uma ameaça à hegemonia masculina. Assim, era comum enviar apenas os meninos à escola, enquanto as meninas ficavam em casa, junto à mãe aprendendo os ofícios domésticos.

Antes da construção da escola, alguns professores eram remunerados para lecionar em suas residências. Dessa época, podemos destacar Neco Lins, Chico Andrade, Raimundo Izidro, Anália, Adalgisa e Filomena.

Durante quase quarenta anos o grupo escolar de Tambor cumpriu seu papel de instituição de ensino. Pelas duas salas passaram muitas gerações de alunos, assim como vários profissionais da educação e funcionários que se ocuparam da limpeza e da preservação da escola. Ao lado do antigo campo de futebol, o prédio logo se destacava, aos olhos dos visitantes, por entre as casas do vilarejo.

No entanto, era preciso atender as necessidades de uma nova realidade. Na verdade, uma realidade não tão nova assim. A formação das pessoas não parava na quarta série do ensino fundamental e tanto os alunos do Tambor quanto das comunidades vizinhas, há décadas se deslocavam até Cachoeira dos Índios para concluir o Ensino Fundamental, por meios próprios, sem o apoio da gestão municipal, a pé, a cavalo ou de bicicleta, enfrentando as cheias do rio em época das chuvas. Uma tarefa árdua e nada atraente, cumprida apenas pelos mais decididos. A preocupação com o transporte escolar nas comunidades do vale do Rio Marimbas só se concretizaria no final da década de 1990.

Aliás, é somente quando a prefeitura assume essa responsabilidade de transportar os alunos que se percebe, ser mais interessante levar o ensino até essas localidades, que trazer os estudantes até a cidade, sobrecarregando a capacidade da escola urbana. Nesse contexto é que a Escola João Izidro de Sousa, em virtude de sua localização, foi escolhida para receber o ensino fundamental de segunda fase, com os anos finais de 5<sup>a</sup> a 8<sup>a</sup> série, adicionados gradualmente, e mais recente o ensino de nove anos.

Para abrigar as novas séries, a escola ganha mais uma sala de aula em 2006. Com a privatização da telefonia, o antigo prédio da Telpa<sup>5</sup>,

---

<sup>5</sup> Telecomunicações da Paraíba SA, empresa estatal de telecomunicação, afiliada a Rede Embratel.



pertencente à prefeitura e localizado ao lado, foi incorporado às dependências da escola, que também foi murada nesse período.

Em 2002 foram construídas mais duas salas de aula, cantina e sala de professores. Em 2007 através de convênio com um programa do Governo Federal a escola foi contemplada com alguns computadores, mas por falta de uma sala adequada para a instalação do laboratório, os alunos permaneceram sem ter acesso às máquinas.

Está em fase de construção mais duas salas de aula, uma delas especialmente planejada para atender alunos com necessidades especiais, dependências para biblioteca, laboratório de informática, arquivo e auditório.

Atualmente a escola tem 305 alunos matriculados em oito turmas. A equipe conta com 13 professores, gestora, co-gestora, coordenador pedagógico e mais 10 servidores que apoiam as atividades desenvolvidas. A estrutura da instituição compreende seis salas de aula, (sendo que uma delas funciona também como sala de vídeo), biblioteca, cantina, três sanitários e uma pequena sala onde funciona a diretoria, secretaria e sala de professores.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Aspectos Metodológicos

O estudo compreende o diagnóstico com fins de elaboração de um plano de ação estratégico para a Escola Municipal de Ensino Fundamental João Izidro de Sousa no Povoado de Tambor em Cachoeira dos Índios. Iniciamos com a realização de uma revisão bibliográfica e de literatura referente ao tema da gestão escolar no contexto da nova LDB e em seguida apresenta-se a ferramenta de avaliação, a matriz de SWOT aliada ao ciclo de PDCA.

Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa relacionada ao levantamento de informações sobre a escola, composta por entrevista semiestruturada com as gestoras e alguns professores, profissionais envolvidos diretamente no dia a dia da escola, para composição da percepção inicial do ambiente interno. Segundo Boni e Quaresma (2005):

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, no momento que achar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa fazendo perguntas adicionais para elucidar questões que não ficaram claras ou ajudar a recompor o contexto da entrevista, caso o informante tenha “fugido” ao tema ou tenha dificuldades com ele. (BONI e QUARESMA, 2005 p. 75)

Posteriormente, o tratamento dos dados e informações possibilitou a construção de um diagnóstico qualitativo do objeto de estudo em questão. A coleta de dados sobre a estrutura organizacional, compreendendo gestão, aspectos do trabalho desenvolvido pelos professores, informações sobre os alunos, infraestrutura, competências da gestão e demais informações do ambiente interno da escola foi realizada através da aplicação de um questionário.

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Para Marconi e Lakatos (2003) e Gil (1999) a utilização do questionário na pesquisa pode apresentar vantagens e limitações. Entre as vantagens está a possibilidade de atingir um grande número de pessoas simultaneamente; abranger uma extensa área geográfica; proporcionar economia de tempo e dinheiro; não exigir treinamento para aplicadores; garantir o anonimato dos entrevistados, proporcionando maior liberdade e segurança nas respostas; permitir que as pessoas o respondam no momento em que entenderem mais convenientes; não expor o entrevistado à influência do pesquisador; obtendo respostas mais rápidas e mais precisas; possibilitando mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

Por outro lado a utilização de questionários tem suas desvantagens como a aplicabilidade em pequena quantidade de questionários respondidos; algumas perguntas ficam sem respostas; exclui analfabetos; impossibilita o auxílio quando não é entendida a questão; a dificuldade de compreensão pode levar a uma uniformidade aparente; desconhece-se as circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; durante a leitura de todas as questões, antes de respondê-las, uma questão pode influenciar a outra; proporciona resultados críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito.

Aplicado aos gestores e professores, o questionário revela a visão que eles têm da escola. O questionário foi desenvolvido em uma parceria entre a Fundação L’Hermitage e Fundacion Chile e está disponível no site<sup>6</sup> das instituições. Antes de ser respondido o questionário foi adaptado. Algumas perguntas consideradas menos importantes foram suprimidas. As demais foram agrupadas em categorias com características comuns para facilitar a análise. No questionário, logo abaixo dos enunciados, para cada categoria

---

<sup>6</sup> <http://www.gestaoescolardequalidade.org.br>

abordada, inserimos um espaço para considerações dos entrevistados, a respeito das perguntas realizadas. A parte discursiva não altera a resposta das perguntas, mas apenas a complementa. Foram entrevistados a gestora, a co-gestora, o coordenador pedagógico e 11 professores da Escola Municipal João Izidro de Sousa. Dois professores não responderam por que estavam iniciando as suas atividades na escola e, portanto, ainda não conheciam a rotina escolar com propriedade.

O questionário está dividido em duas partes. Na primeira, a intenção é conhecer o ponto de vista dos professores e gestores a respeito de temáticas relacionadas à escola como a gestão, os professores, aluno e infraestrutura. Na segunda, procura-se conhecer a opinião a respeito de quais competências da gestão devem melhorar, assim como o nível de melhoramento a ser atingido. Na primeira parte, são oferecidas cinco opções de resposta, para as perguntas formuladas (discordo plenamente, discordo, de acordo, de acordo plenamente, não se aplica/não sabe responder). Já na segunda parte, são quatro opções (precisa melhorar muito, precisa melhorar, precisa melhorar pouco, não requer melhoria). Somados, os dois procedimentos, as entrevistas semiestruturada e estruturada, resultaram no tratamento e análise de dados realizados a partir de uma proposta metodológica objetiva que permite compreender a realidade em estudo.

## 3.2 Avaliação Institucional

### 3.2.1 Gestão

<b>GESTÃO</b>	<b>DISCORDO PLENAMENTE</b>	<b>DISCORDO</b>	<b>DE ACORDO</b>	<b>DE ACORDO PLENAMENTE</b>	<b>NÃO SE APLICA/NÃO SABE RESPONDER</b>
A direção da escola tem uma preocupação em gerar um clima adequado de trabalho e de aprendizagem dos alunos?	-	-	6	8	-
A direção procura resolver os conflitos gerados na escola, entre os diferentes atores?	-	1	5	8	-
Os resultados obtidos com a avaliação de alunos e professores são utilizados para apoiar a tomada de decisões que permitam melhorar a gestão da escola?	1	-	8	5	-

Professores, alunos, pais e funcionários foram alguma vez consultados acerca do seu grau de satisfação com o funcionamento da escola (através de pesquisas, reuniões, entrevistas, caixa de sugestões, etc.)?	-	2	7	5	-
A escola elaborou uma programação anual, uma agenda organizada das atividades curriculares e extracurricular?	1	1	5	4	3
O conhecimento das necessidades dos alunos, pais e responsáveis é tomado como base ou considerado quando da elaboração das atividades?	-	1	8	5	-
O regimento da escola orienta adequadamente as relações entre todos os integrantes da escola, e o papel a ser desenvolvido por cada um?	1	1	5	5	2
Estou satisfeito com a formação pessoal, humana, social e afetiva que a escola proporciona?	-	2	5	6	1

Quadro 3: Resultados da avaliação institucional – Categoria Gestão.

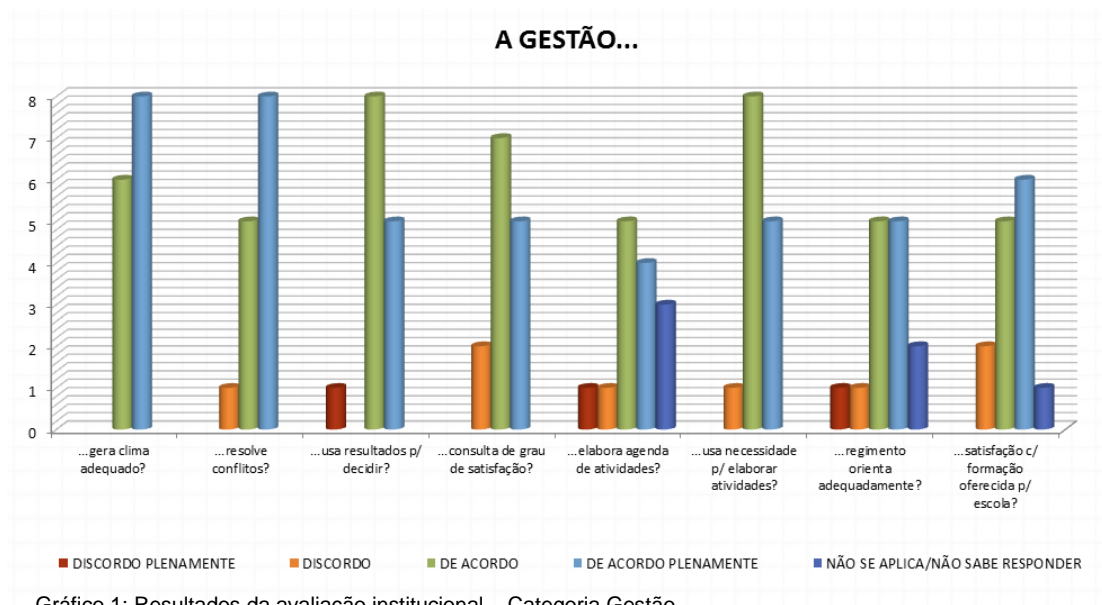


Gráfico 1: Resultados da avaliação institucional – Categoria Gestão.

Para conhecermos a opinião da equipe de professores e da própria gestão a respeito do seu trabalho, foram formuladas oito perguntas abordando questões e situações inerentes ao ambiente escolar. Indagamos sobre a capacidade da gestão de gerar um ambiente adequado para o aprendizado, e de resolver os impasses gerados no ambiente de trabalho. Questionamos também se a gestão costuma de alguma forma consultar grau de satisfação de professores, alunos, pais e se os resultados são usados para basear as decisões tomadas. Se a gestão conhece as necessidades dos

alunos, pais, responsáveis. Outras questões abordadas dizem respeito ao agendamento das atividades e da orientação oferecida pelo regimento da escola. Por fim, perguntamos se os entrevistados estão satisfeitos com a formação humana social e afetiva proporcionada pela escola.

Percebeu-se uma satisfação dos entrevistados com relação à gestão uma vez que a maioria das respostas foi “de acordo” e “de acordo plenamente”. No espaço aberto as considerações um dos professores escreveu:

*“Os gestores da escola buscam sempre a melhor forma de desempenhar a função social da escola.”*

### 3.2.2 Professores

<b>PROFESSORES</b>	<b>DISCORDO PLENAMENTE</b>	<b>DISCORDO</b>	<b>DE ACORDO</b>	<b>DE ACORDO PLENAMENTE</b>	<b>NÃO SE APLICA/NÃO SABE RESPONDER</b>
A escola costuma ouvir os professores para saber o que eles pensam?	-	-	5	9	-
A direção da escola incentiva os professores a se encontrarem enquanto profissionais?	-	-	8	6	-
A escola avalia a os resultados obtidos pelos professores em sala de aula?	-	2	7	5	2
A escola avalia os professores com vista a melhorarem o seu trabalho?		1	5	6	2
Quando na avaliação do professor o resultado é considerado negativo a escola toma alguma medida a respeito?	1	-	8	5	-
A direção busca incentivar que os professores tenham bons resultados com relação à ação pedagógica?	-	-	6	8	-
A escola tem uma política de apoio permanente aos professores para que estes melhorem o seu desempenho?	-	-	8	4	2
Os professores elaboram planos de aula regularmente? Esses planos são de fato aplicados no ensino de cada disciplina?	-	-	7	7	-
Os professores participam de capacitação, cursos, seminários e/ou eventos de aperfeiçoamento para aprimorar o desempenho do seu trabalho?	-	-	5	9	-
Os professores da escola têm domínio dos conteúdos ministrados em suas disciplinas?	-	-	3	10	1
A direção da escola acompanha, e supervisiona o trabalho dos professores?	-	-	9	5	-

Os professores costumam inovar e encontram novas maneiras de ensinar aos seus alunos?	-	-	5	9	-
Os professores demonstram confiança no aprendizado dos alunos?	-	1	6	7	-
Os professores fazem uso adequado dos recursos audiovisuais e didáticos disponíveis na escola (apostilas, projetores, vídeos, jogos, computadores)?	-	-	8	6	-

Quadro 4: Resultados da avaliação institucional – Categoria Professores.

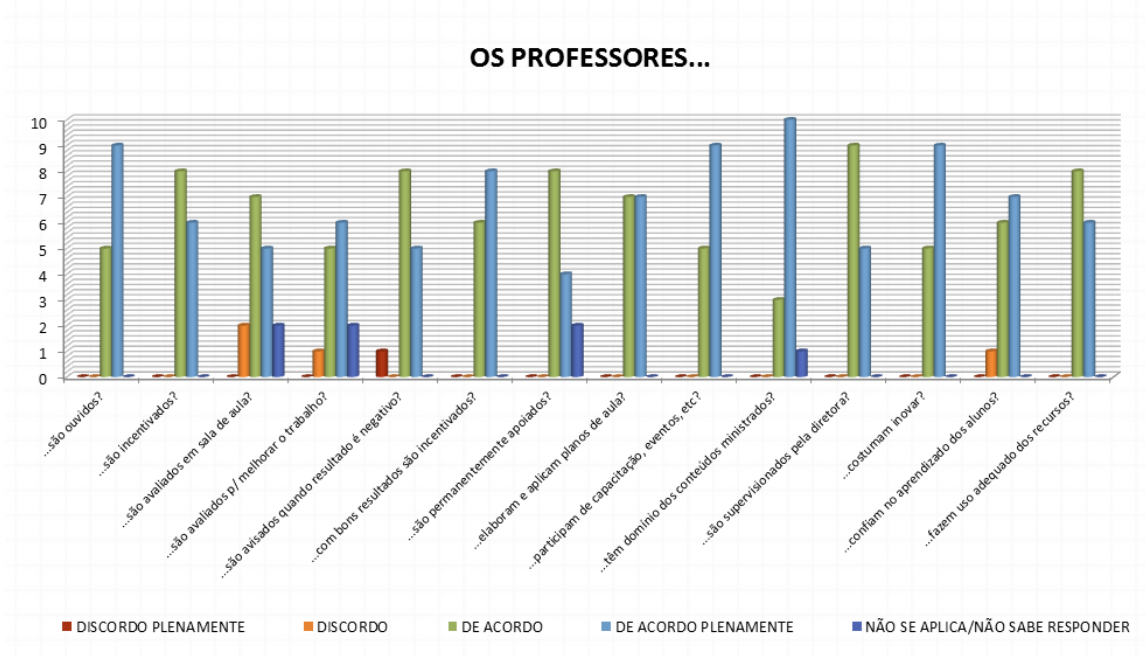


Gráfico 2: Resultados da avaliação institucional – Categoria Professores.

Para avaliarmos a percepção a respeito do papel desempenhado pela equipe de professores na escola, aplicamos as perguntas da categoria professores. Questões relacionadas à relação entre os professores e a gestão, professores e alunos e entre afinidade entre a equipe. Questionamos se os professores são avaliados, incentivados, supervisionados, capacitados e apoiados pela gestão. Indagamos também se os professores são inovadores, demonstram confiança no aprendizado dos alunos e fazem uso adequado dos recursos que a escola oferece. As respostas se concentraram em “de acordo” e “de acordo plenamente”. Questionados sobre o domínio dos conteúdos ministrados 10 professores assinalaram “de acordo plenamente”.

Um dos professores teceu considerações sobre a categoria:

*“A equipe de professores trabalha sempre em conjunto. A maioria deles são capacitados e aprovados em processos seletivos (concurso público) o que valoriza mais a instituição e o aprendizado dos alunos.”*

### 3.2.3 Alunos

<b>ALUNOS</b>	<b>DISCORDO PLENAMENTE</b>	<b>DISCORDO</b>	<b>DE ACORDO</b>	<b>DE ACORDO PLENAMENTE</b>	<b>NÃO SE APLICA/NÃO SABE RESPONDER</b>
A direção da escola busca saber o que pensa os seus alunos? De que maneira o faz?	1	1	6	2	4
Há uma avaliação dos resultados obtidos pelos alunos? Com que frequência? De que maneira?	1	-	6	6	1
É feito alguma comparação entre os resultados obtidos pelos alunos, com os resultados de outras escolas?	2	2	4	1	5
Os alunos são informados sobre os seus rendimentos? Como e com que frequência?	-	-	6	7	1
Há uma preocupação por parte dos professores com o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.	-	-	5	9	-
As atividades não acadêmicas (participação em feiras, concursos, atividades esportivas ou outras) desenvolvidas pelos alunos da instituição são acompanhadas pela gestão?	-	-	7	6	1
A escola faz bom uso do tempo do tempo destinado ao aprendizado dos alunos?	-	2	4	8	-
A escola faz uso de avaliações externas para mensurar o nível de aprendizagem dos alunos?	1	2	6	2	3
Os alunos têm liberdade para organizar e participar de atividades diversificadas como grêmios estudantis, gincanas, projetos de cunho solidário, campanhas?	-	-	7	1	6

Quadro 5: Resultados da avaliação institucional – Categoria Alunos



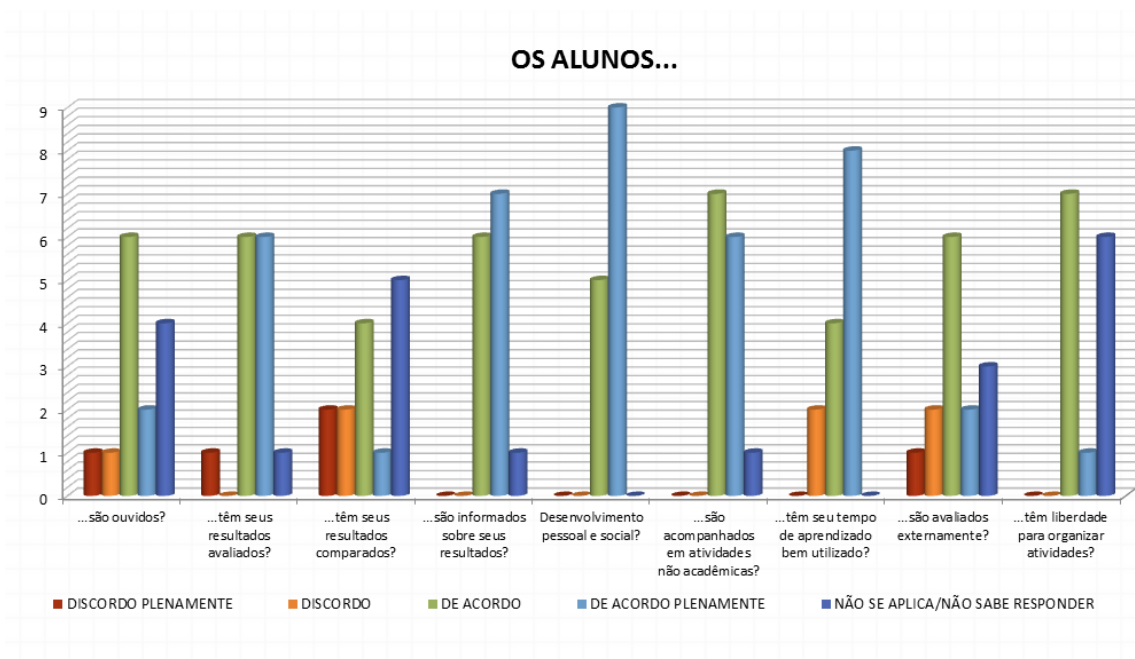


Gráfico 2: Resultados da avaliação institucional – Categoria Alunos.

A avaliação da categoria “alunos” foi realizada mediante a aplicação de nove perguntas que visava saber se os alunos são de alguma forma, ouvidos pela gestão da escola sobre o que eles pensam. Se são avaliados, se o desempenho toma como base, resultados de outras escolas e se eles são informados sobre os resultados obtidos. Perguntamos também se são utilizadas avaliações externas ou atividades não acadêmicas para mensurar o aprendizado dos alunos. Os professores se preocupam com o desenvolvimento social dos alunos, e estes têm liberdade para organizar e participar de atividades diversificadas? Apesar do grande número de respostas “de acordo” e “de acordo plenamente”, tivemos um número significativo de respostas em “não se aplica/não sabe responder” bem como discordâncias em cinco das nove questões.

Nessa categoria, dois entrevistados comentaram:

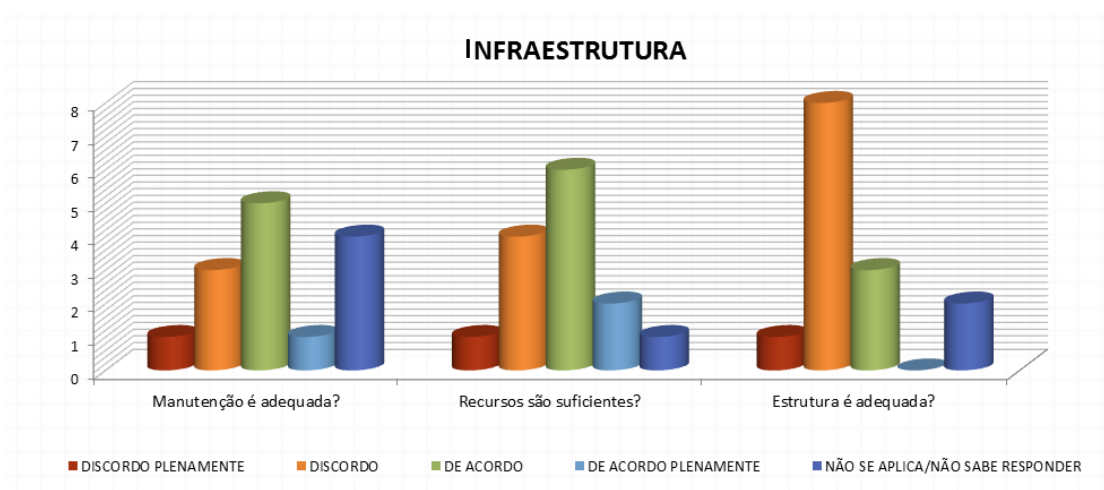
*“Os alunos da escola são avaliados de diferentes formas, por diferentes aspectos, o que já consta no Projeto Político Pedagógico (PPP) da instituição”.*

*“Os alunos são avaliados dia-a-dia através de ficha qualitativa”*

### 3.2.4 Infraestrutura

INFRAESTRUTURA	DISCORDO PLENAMENTE	DISCORDO	DE ACORDO	DE ACORDO PLENAMENTE	NÃO SE APLICA / NÃO SABE RESPONDER
É realizada a manutenção do ambiente físico da escola? É adequada e suficiente? (sala, pátio, banheiros, cantina)	1	3	5	1	4
Os recursos disponíveis na escola são suficientes e adequados para a realização do trabalho em cada disciplina? (informática, biblioteca, audiovisuais, didáticos).	1	4	6	2	1
Você considera adequada a estrutura da escola?	1	8	3	-	2

Quadro 6: Resultados da avaliação institucional – Categoria Infraestrutura



Quadro 4: Resultados da avaliação institucional – Categoria Infraestrutura

Para saber o que pensa gestão e professores a respeito da infraestrutura da escola, aplicamos três perguntas. Se a manutenção da estrutura tem sido adequada, se os recursos disponíveis na escola são suficientes e por fim, se a estrutura atual que a escola dispõe é suficiente. Para as duas primeiras perguntas houve certo consenso e em ambas a maioria respondeu que estava “de acordo” e quatro pessoas não souberam responder a primeira pergunta. Na terceira pergunta oito pessoas, mais da metade dos entrevistados responderam “discordo”. Como já foi explicado, a escola passa por ampliação. Aguarda-se que o funcionamento novas estruturas potencializem as possibilidades no aprendizado dos alunos. Os entrevistados comentam as suas respostas:

“A escola ainda não está com estrutura adequada, mas está passando por ampliação”.

“Atualmente, a escola está passando por reformas em sua estrutura física, mas, mesmo assim, ainda vai faltar elementos essenciais para o bom desenvolvimento dos educandos. Ex.: a quadra poliesportiva e a climatização das salas de aula que ainda é uma realidade distante”.

“Bom, quanto aos banheiros, precisam proporcionar mais acessibilidade aos alunos. Os alunos precisam de um lugar adequado para fazerem as suas refeições”.

“Não temos banheiros acessíveis às pessoas com deficiência”

### 3.2.5 Competências

COMPETÊNCIAS	PRECISA MELHORAR MUITO	PRECISA MELHORAR	PRECISA MELHORAR POUCO	NÃO REQUER MELHORIA
Orientação para os alunos, suas famílias e a comunidade: O atendimento que a escola oferece e a forma como os incorpora nas suas atividades.	1	8	3	2
Gestão das Competências profissionais: A forma como a escola seleciona, capacita e orienta os profissionais que nela trabalham.	1	5	6	2
Planejamento Institucional: A forma como é desenhado e preparado o conjunto de atividades que a escola realiza.	-	2	7	5
Gestão dos Processos: A maneira como a instituição põe em prática e desenvolve o que foi planejado.	-	2	8	4
Gestão dos Resultados: A atenção que a escola presta para os resultados que obtém nas avaliações externas (SAEB, Prova Brasil, ENEM, Proarce, Inade, Paerp, outros) e resultados de atividades esportivas, culturais, etc. As decisões que toma para melhorá-los.	-	10	2	2
Liderança da Direção: A forma como o diretor e a equipe de direção comandam esta escola.	-	-	7	7

Quadro 7: Resultados da avaliação institucional – Categoria Competências

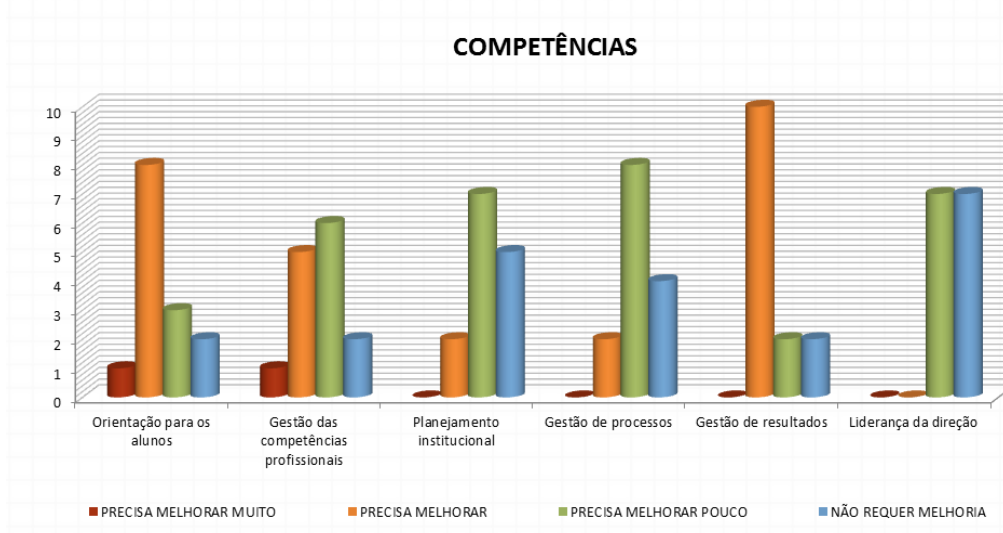


Gráfico 5: Resultados da avaliação institucional – Categoria Competências

A segunda parte do questionário avaliou as competências da gestão, apontando o grau de melhorias desejado pela equipe. Foram feitas seis perguntas, agora com quatro opções de respostas. Foi perguntado a respeito da orientação oferecida aos alunos, família e comunidade pela instituição de ensino. Nessa competência, mais da metade dos entrevistados afirmaram que “precisa melhorar”. A pergunta seguinte deseja saber o nível de melhoria almejado na gestão das competências profissionais. As respostas se concentraram em “precisa melhorar” e “precisa melhorar pouco”. Sobre o planejamento institucional e gestão de processos, as respostas apontaram que “precisa melhorar pouco” e que “não requer melhoria”. Quanto à gestão dos resultados, 10 entrevistados indicaram que “precisa melhorar”. Por fim, o item liderança da direção, apresentou um resultado bastante positivo, dividindo as respostas em “precisa melhorar pouco” e “não precisa melhorar”.

### 3.3 Análise SWOT da escola

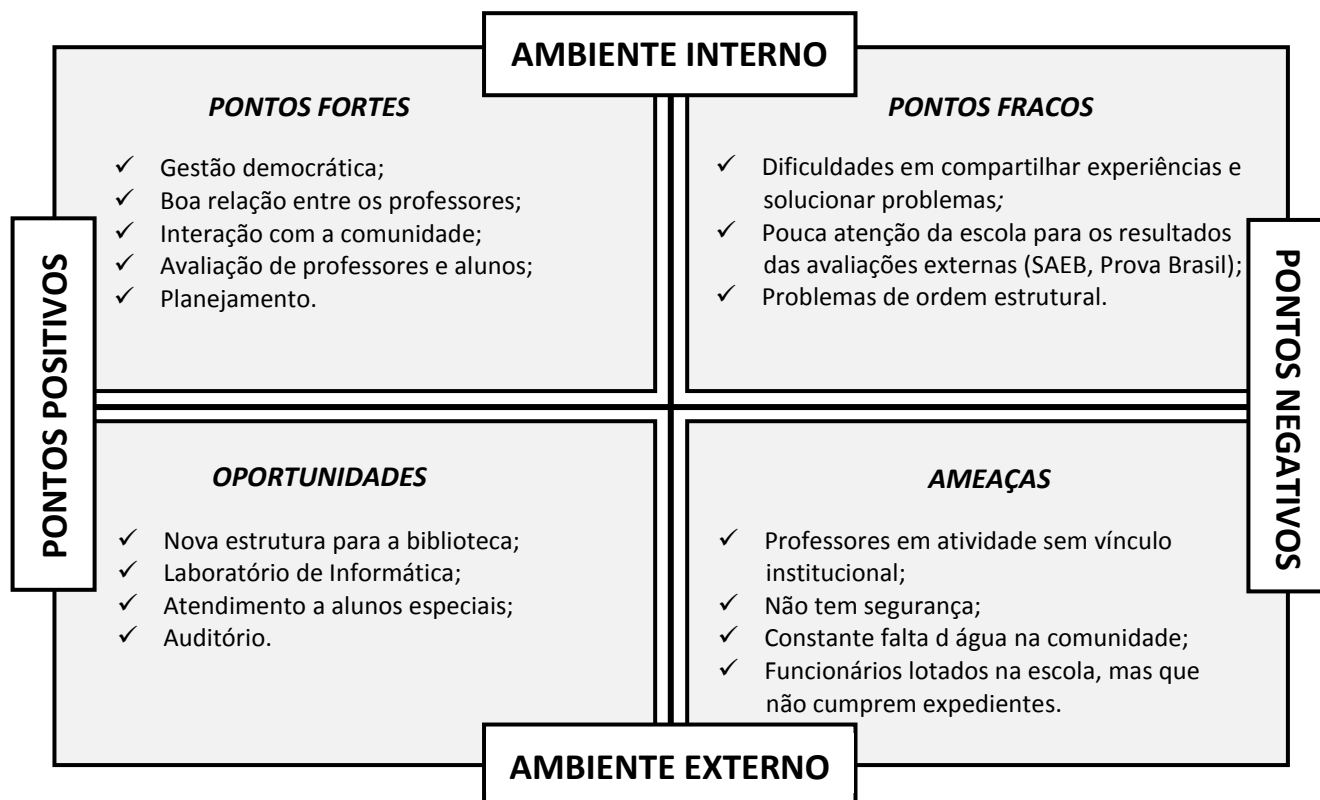


Figura 2: Análise SWOT da Escola João Izidro de Sousa

### 3.3.1 Pontos Fortes

- *Gestão Democrática* – Embora o provimento da vaga do administrador escolar tenha se dado através de nomeação do executivo, sem a participação da comunidade escolar, a gestão tem sido conduzida de maneira bastante democrática. Os professores têm liberdade para apresentar iniciativas, submeterem projetos e as decisões são tomadas em conjunto com a participação de todos.
- *Boa relação entre os professores* – A convivência entre os professores é harmoniosa. Entre as evidências, podemos destacar o fato de que se convencionou comemorar o aniversário entre os professores, com uma festinha “surpresa” preparada pela equipe para homenagear o aniversariante.
- *Avaliação* – Além da avaliação pedagógica, na Escola João Izidro de Sousa, acontece anualmente acontece a escolha do Aluno Nota 10, através de uma votação secreta da qual participam todos os professores. Da mesma forma, todos os alunos participam de uma avaliação secreta na qual elegem o Professor Nota 10. Os alunos concluintes do 9º ano do ensino regular e do EJA, Educação de Jovens e Adultos, escolhem dentre os docentes, os professores que desejam homenagear na festa de colação de grau, cujos nomes são dados às turmas.
- *Planejamento* – Observou-se que o planejamento estratégico é uma prática na escola e este envolve toda a equipe, gestores e professores. Entre as evidências podemos destacar o fato de que a escola dispõe de equipamentos como telefone celular com antena externa, (uma vez que em Tambor não há sinal de celular), e câmera fotográfica adquiridos com recursos da própria escola, para atender as necessidades de comunicação e registro das atividades realizadas, respectivamente.

- *Interação com a comunidade* – Para aferirmos a intensidade da relação entre a escola e a comunidade, precisaríamos ouvir pais de alunos e moradores, além de acompanhar a rotina escolar. No entanto, podemos tecer algumas considerações, baseadas nas informações obtidas através das entrevistas com gestores e professores. A escola é frequentada de forma mais intensa no turno da manhã, uma vez que é nesse horário em que estudam os alunos dos anos iniciais e os pais e responsáveis comparecem para trazer e buscar as crianças e acompanhar o andamento escolar de um modo geral. A escola costuma comemorar algumas datas especiais organizando festinhas que contam com a presença da comunidade, especialmente os pais e responsáveis pelos alunos. Como exemplo, podemos destacar o Dia das Mães, que na última edição foi comemorado com um café comunitário, uma palestra para os pais, proferida por um dos professores da escola e com apresentações de danças e músicas especialmente preparadas pelas crianças para homenagear suas mães. Outro evento que merece destaque são as festas juninas que acontecem em duas edições. Uma festa interna para professores e alunos, que geralmente acontece no último dia de aula anterior ao recesso junino, e outra, na primeira semana da volta às aulas, aberta à participação da comunidade. Nesta festa são eleitas as Rainhas do Milho, com uma representante de cada turma, inclusive das turmas do EJA. São organizadas pelos alunos, as danças de salão, como o baião, o xote, o xaxado e as quadrilhas juninas. Um dos momentos mais esperados da festa é o Casamento Matuto dos Professores. A cada ano, um tema regional é trabalhado na festa, como forma de reviver as raízes culturais, conscientizar sobre a preservação da memória e fortalecer a identidade nordestina. A festa de colação de grau é outro momento de confraternização e ampliação dos laços da escola

com a comunidade. Realizada desde a primeira turma concluinte, a festa sempre mobiliza os alunos, pais e familiares.

### 3.3.2 Pontos Fracos

- *Dificuldades de compartilhar experiências* – Necessidade de ampliar o diálogo e o compartilhamento de experiências com vistas a gerir e evitar crises.
- *Pouca atenção da escola para os resultados das avaliações externas (SAEB, Prova Brasil)* – A escola ainda não despertou para a importância desses sistemas avaliativos externos.
- *Problemas de ordem estrutural*
  - *Pequeno espaço para secretaria, diretoria e sala de professores* – Professores, gestores e coordenador pedagógico dividem a mesma sala, que apesar de devidamente mobiliada e organizada, ainda é pequena. A ampliação da escola ocorreu em várias etapas, em momentos diferentes, para atender a demandas imediatas surgidas após a instalação dos anos finais do ensino fundamental. Por essa razão, não houve um planejamento que considerasse as necessidades a longo prazo, a quantidade de profissionais e os espaços necessários para acomodar gestores e professores.
  - *Não há espaço para a prática de esportes* – A escola ainda não tem um espaço adequado para a prática de esportes, aulas da disciplina de educação física, recreação e/ou eventos da própria escola.

- *Poucas áreas cobertas* – A escola não dispõe de áreas externas cobertas, para convivência e momentos de socialização dos alunos.
- *A escola não dispõe de internet* – Ainda não há oferta de serviço de internet no povoado e a escola, embora tenha recebido computadores não dispunha de local adequado para montar o laboratório. A utilização da internet não só facilitaria a comunicação na escola, como também serviria de suporte para pesquisa.

### **3.3.3 Ameaças**

- *Professores sem vínculo institucional* – Alguns professores em atividade na escola não possuem vínculo com a instituição nem com a secretaria de educação do município. Esses profissionais atuam como substitutos de outros professores que têm seu horário dobrado. Esse fato contribui para que eles não se encontrem enquanto profissionais e conseqüentemente não se comprometam com o desenvolvimento de projetos, em longo prazo, na instituição, principalmente porque não sabem quanto tempo permanecerão no trabalho. Ao mesmo tempo, eles não têm voz ativa para reivindicar benefícios para a escola, melhoria de salários e/ou planos de carreira.
- *Não há segurança* – Com a última ampliação, iniciada há quase um ano, parte do muro da escola foi demolido porque a nova construção vai além dos limites do terreno murado, como também para facilitar o trabalho dos operários. Ao final das obras um novo muro será erguido para cercar todos os blocos. Outro problema detectado, é que o portão da escola está solto, e não há um controle rígido da entrada de pessoas no pátio interno da escola. Também não há vigias durante a noite.



- *Constante falta d'água na comunidade* – A localidade de Tambor é abastecida através do bombeamento d'água de um poço artesiano para um reservatório, de onde é distribuído para as residências. A bomba apresenta problemas com certa frequência, ocasionando a interrupção do abastecimento por dias, trazendo problemas para a população e conseqüentemente para a escola.
- *Funcionários lotados na escola, mas que não cumprem expedientes* – Foram identificados alguns funcionários lotados na escola, nas funções de auxiliar de serviços gerais e merendeira, mas que não comparecem para trabalhar, mas apenas para assinar o livro de ponto no fim do mês. A contratação e a demissão de servidores são de responsabilidade da prefeitura, portanto, a escola não tem autonomia para tomar providências para solucionar essa situação.

#### **3.3.4 Oportunidades**

- *Nova estrutura para a biblioteca* – Com o projeto de ampliação em execução, a biblioteca, que atualmente funciona em um espaço muito reduzido, vai ganhar novas instalações, facilitando a pesquisa e o apoio às aulas.
- *Laboratório de Informática* – Finalmente a possibilidade de instalação do laboratório de informática, disponibilizando uma ferramenta a mais, a serviço do aprendizado, facilitando o acesso à informática e proporcionando a inclusão digital, e suporte para pesquisa e ensino.
- *Atendimento a alunos especiais* – Embora ainda não se tenha demanda na escola, é de fundamental importância que a escola

se prepare para poder prestar um atendimento adequado a esses alunos. A sala que está sendo construída será equipada com rampa para facilitar o acesso de alunos com dificuldade de locomoção. No entanto, para que essa iniciativa tenha eficácia é necessário que os demais ambientes também estejam preparados de maneira que proporcione a integração desse aluno à comunidade escolar. A maior adaptação, no entanto, deve acontecer na consciência dos gestores, professores, servidores da escola e alunos, para que o atendimento especial seja uma tarefa de todos e os alunos considerados especiais sintam-se integrados à comunidade escolar.

- *Auditório* – O auditório que foi erguido na escola e em breve entrará em funcionamento, constitui um equipamento muito importante, oferecendo inúmeras possibilidades enquanto complemento a sala de aula. Indispensável também à integração da escola com a comunidade.

### 3.4 Proposta de Plano de Ação

#### 3.4.1 Cronograma de execução do Plano de Ação

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

Quadro 8: Cronograma de execução do Plano de Ação.

### 3.4.2 Estrutura do Plano de Ação

<i>Identificação do Problema</i>	Dificuldades em compartilhar experiências	Pouca atenção da escola para os resultados das avaliações externas (SAEB, Prova Brasil).	Problemas estruturais da escola.
<i>Observação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observar relação entre os professores.</li> <li>✓ Observação da relação entre professores e alunos.</li> <li>✓ Observar a relação entre os alunos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Alunos da escola não têm participado da Prova Brasil.</li> <li>✓ Avaliações externas não tem sido tema de discussão entre gestão e docentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pequeno espaço para secretaria, diretoria e sala de professores;</li> <li>✓ Não tem espaço para a prática de esportes;</li> <li>✓ Poucas áreas cobertas;</li> <li>✓ Não tem internet.</li> </ul>
<i>Análise</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Há conflitos entre os alunos?</li> <li>✓ Ocorre indisciplina em sala de aula?</li> <li>✓ Há ruídos no relacionamento entre os professores/gestão?</li> <li>✓ Quais as principais dificuldades dos professores na sala de aula?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Qual a importância dessas avaliações para os alunos e conseqüentemente para a escola?</li> <li>✓ Vantagens e desvantagens dessa avaliação?</li> <li>✓ Necessidade de avaliar?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Problema de estrutura que refletem negativamente na gestão da escola;</li> <li>✓ Não cabe a gestão solucionar tais problemas, mas apenas solicitar providências junto ao poder executivo do município.</li> </ul>
<i>Plano de Ação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criar um grupo de compartilhamento de experiências e gestão de crise;</li> <li>✓ Desenvolver estratégias para ampliar o diálogo entre professores /alunos /diretores;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estudar importância de submeter alunos a esse tipo de avaliação;</li> <li>✓ Acompanhar cronograma de avaliação;</li> <li>✓ Conscientizar os alunos a respeito da importância de cada avaliação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitar a solução dos problemas de estrutura acima destacados de maneira formal, através de um documento oficial que mensure os prejuízos da gestão e do aprendizado dos alunos, em virtude dos tais problemas;</li> </ul>
<i>Verificação</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar se ocorreram melhorias no relacionamento entre professores e alunos, e na relação entre alunos.</li> <li>✓ Observar se o desempenho dos alunos melhorou após a atuação do grupo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar se houve mudança no comportamento dos alunos após serem submetidos a exame de avaliação;</li> <li>✓ Observar nível de segurança dos alunos em relação ao aprendizado;</li> <li>✓ Perceber se há melhoria na auto estima dos professores e gestores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verificar e acompanhar a solução dos problemas destacados;</li> </ul>
<i>Padronização</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Promover atividades conjuntas, como sessão de cinema, roda de leitura, sarau poético.</li> <li>✓ Compartilhar dificuldades, desafios e dúvidas dos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Selecionar avaliações externas a que a escola vai participar;</li> <li>✓ Comunicar a comunidade escolar com bastante antecedência;</li> <li>✓ Esclarecer aos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar relatórios a ser encaminhados à secretaria de educação e/ou CME, executivo, legislativo, apresentando os prejuízos sofridos pela escola por não</li> </ul>

	professores com vistas a buscar apoios e soluções conjuntas para esses problemas.	✓ docentes a importância da avaliação, assim como e onde será aplicado; Conscientizar os alunos a respeito da avaliação para a escola e para seus currículos.	apresentar uma estrutura adequada, assim como projeções de resultados que poderiam ser atingidas;
<i>Conclusão</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O grupo de gestão de crises deve ser um espaço a mais para unir e fortalecer os laços entre os professores, gestores e alunos.</li> <li>✓ Um instrumento de apoio mútuo para gerir e evitar crises de relacionamentos na escola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A avaliação deve ser algo que possa apontar erros e acertos da escola.</li> <li>✓ Não deve de modo algum criar um clima de angústia entre os alunos.</li> <li>✓ Não deve incentivar a competição entre os estudantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Além dos problemas aqui listados, outros problemas de ordem estrutural podem ser detectados a todo o momento.</li> <li>✓ Eles devem ser discutidos com os professores, os alunos e a comunidade.</li> <li>✓ A reivindicação deve ser de todos e não somente da gestão da escola.</li> </ul>

Quadro 9: Plano de Ação da Escola João Izidro de Sousa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Grande parte do debate sobre a gestão concentra-se, sobretudo na esfera das instituições privadas, especialmente no que diz respeito à administração de empresas. Por essa razão, a preocupação com a formação de profissionais em gestão pública é tão necessária e urgente, pois dela depende a qualidade do serviço oferecido ao cidadão.

Dentre os serviços públicos, a educação deveria ser considerada primordial e estratégica, por ser responsável pela formação crítica dos indivíduos. Para que os objetivos do ensino sejam atingidos devemos considerar alguns recursos importantes que a escola deve dispor. Em primeiro lugar, uma equipe de professores profissionalmente estimulados e valorizados, continuamente capacitados e bem remunerados, voltados para a realização de um projeto em comum. Em seguida, a escola deve dispor uma infraestrutura adequada, aliada a existência de material escolar de qualidade. Uma equipe de apoio bem liderada, e complementando, destacamos um bom desempenho da gestão, uma vez que sobre o gestor escolar, por sua vez, são concentradas as funções de educador e administrador.

O gestor-educador é incumbido de uma série de tarefas como o planejamento estratégico, pedagógico, gestão de recursos humanos, financeiros, dentre outras, as quais exigem intenso comprometimento. É necessário também que possa ter sensibilidade tanto para detectar as potencialidades quanto para administrar as dificuldades existentes.

Compreendendo que a melhoria da qualidade da escola e do aprimoramento do trabalho do gestor passa necessariamente pela reflexão, é que nos lançamos nesse desafio. No entanto, estamos cientes de que ao mesmo tempo em que abordamos apenas uma parte minúscula desse universo, nossa participação não se dá por concluída. Ou seja, este é um debate que está apenas no início. Espera-se que a contribuição possa de alguma forma, acrescentar e enriquecer a discussão de maneira eficaz.

Como forma de colaborar com a grande reflexão, tomou-se como base um estudo da realidade da gestão da Escola Municipal João Izidro de Sousa em Cachoeira dos Índios – PB, utilizando-se da Análise de SWOT. Através da

análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados e das entrevistas realizadas, conseguiu-se chegar a alguns pontos fracos, como a ausência de observação criteriosa do trabalho dos professores, inexistência de avaliação externa da escola através de ferramentas como a Prova Brasil (no entanto a escola dispõe de interessantes métodos de avaliação interna de alunos e professores, os quais constam nos pontos positivos) e principalmente uma série de problemas estruturais que influenciam negativamente na gestão.

Os problemas identificados não são os únicos que a escola enfrenta, mas, o recorte de uma realidade que se apresenta ao pesquisador, no momento da realização da sua pesquisa, necessitando, portanto de um olhar contínuo e afinado do gestor. As soluções propostas não pretendem ser um caminho único, mas apenas uma das possibilidades de se resolver, uma vez que os problemas, se parecem, de simples solução, envolvem uma complexidade que deve ser considerada na hora da execução da ação.

Convém destacar que o plano de ação corresponde a apenas a correção dos pontos fracos, que são os pontos negativos do ambiente interno, o que a gestão pode fazer, já que as ameaças identificadas estão fora do controle da gestão.

É importante destacar que a execução do plano de ação deve seguir uma sequência lógica, havendo, portanto a necessidade de obedecer ao cronograma proposto. Antes de agir é indispensável o estudo do problema em questão, para só então escolher a ação adequada para a situação colocada. Executada a ação, passa-se a verificação para observar se ela atingiu o objetivo e quais os erros de execução, para que possam ser corrigidos. Depois é preciso passar pela fase de padronização para estabelecer certa periodicidade dos eventos. Por último, a conclusão onde são apresentados os resultados, que se espera que seja positivo.

O plano de ação, uma vez baseado no Ciclo PDCA atende a premissa do movimento contínuo, ou seja, para que tenha eficácia e atinja o objetivo proposto, deve sempre ser retomado um ciclo após o outro, incorporando as melhorias e avanços obtidos. Uma vez resolvidos os problemas identificados,

surgirão outros que deverão ser sanados. Caso não siga essa dinâmica o plano não funcionará em sua totalidade ou simplesmente não funcionará.

Apresentado os resultados desse trabalho à escola em questão, espera-se que o diagnóstico aqui realizado possa de algum modo auxiliar a gestão. A escola deve ficar a vontade para executar o plano de ação proposto, inclusive com adaptações, aperfeiçoamentos, inclusão de novos problemas não detectados na nossa análise, uma vez que compreendemos que esse plano deve fazer parte de um exercício contínuo a ser realizado pela instituição.

A execução do plano não cabe tão somente à gestão, mas um trabalho conjunto de toda a comunidade escolar. É necessário que professores, alunos, pais e servidores saibam da existência do plano de ação, conheçam a sua importância e se comprometam a colaborar para o sucesso do que for proposto, a superação das metas na construção de um projeto comum em que a formação crítica, pessoal e social do aluno é a razão primordial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*A crise oculta: conflitos armados e educação*. Relatório de Monitoramento Global de EPT. Paris: UNESCO, 2011. Disponível na internet em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001911/191186POR.pdf>. Acesso em 07/05/2012.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Em Tese, Florianópolis, Vol. 2 nº 1 (3), janeiro-julho, 2005. Disponível na internet em: [www.journal.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/180227/16976](http://www.journal.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/180227/16976) Acesso em 04/07/12

MALMEGRIN, Maria Leonídia. *Gestão operacional*. Brasília: CAPES/UAB, 2010.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). *Gestão Educacional. Novos olhares, novas abordagens*. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO Thereza (org). *Gestão, financiamento e direito a educação. Análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2001 (Coleção Legislação e Política Educacional)

VIEIRA, Sofia Lerche (org) *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BORDIGNON, Genuíno. GRACINDO, Regina Vinhaes. *Gestão da educação: o município e a escola*. In FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Marcia Ângela da S. (org). *Gestão da Educação: impasses, perspectivas e compromissos*. 7ª ed. São Paulo: Cortez, 2009.

CURY, Carlos Roberto Jamil. *Gestão democrática dos sistemas públicos de ensino*. In OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). *Gestão educacional. Novos olhares, novas abordagens*. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

Dados do Censo 2010 publicados no Diário Oficial da União. Acessado em 04 de dezembro de 2011. [http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados\\_divulgados/index.php?uf=25](http://www.censo2010.ibge.gov.br/dados_divulgados/index.php?uf=25)

Fundeb. Acessado em 5 de dezembro de 2011. [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1247](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1247)

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACINDO, Regina Vinhaes. *Os Sistemas municipais de ensino e a nova LDB: limites e possibilidades*. In BERZEZINSKI, Iria. (org) *LDB interpretada: diversos olhares*. São Paulo: Cortez, 1998.



GRACINDO, Regina Vinhaes. *Sistemas municipais de ensino: limites e possibilidades*. In BERZEZINSKI, Iria. (org) *LDB: Dez anos depois: reinterpretação sob diversos olhares*. São Paulo: Cortez, 2008.

Instrumento de Avaliação Institucional. Fundação L'Hermitage e Fundacion Chile. Disponível na internet via: <http://www.gestoescolardequalidade.org.br/manuais/Avaliação%20Institucional%20%20pelos%20alunos.pdf> Acessado em 10/05/2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa (org). *Gestão, financiamento e direito à educação: análise da LDB e da Constituição Federal*. São Paulo: Xamã, 2001. (Coleção legislação e política educacional: texto introdutório).

PENIN, Sônia P. Sousa; VIEIRA, Sofia Lerche. *Refletindo sobre a função social da escola*. In VIEIRA, Sofia Lerche (org). *Gestão da escola: desafios a enfrentar*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. P 13-43.

Prefeitura Municipal de Cachoeira dos Índios. (2009) Complemento a lei que institui a obrigatoriedade do Ensino Fundamental de 09 anos. Resolução Nº. 01/2009

Prefeitura Municipal de Cachoeira dos Índios. Autorização de funcionamento de Escolas e Creches. Resolução Nº. 02/2009

Regimento do Conselho Municipal de Educação de Cachoeira dos Índios.

Relação das Escolas - Paraíba. Acessado em 4 de dezembro de 2010. <[http://suite.mc.gov.br/scripts/todas\\_escolas.asp?Variavel=250330](http://suite.mc.gov.br/scripts/todas_escolas.asp?Variavel=250330)>

ROSAR, Maria de Fátima Félix. *A municipalização como estratégia de descentralização e de desconstrução do sistema educacional brasileiro*. In OLIVEIRA, Dalila Andrade. *Gestão democrática da educação, desafios contemporâneos*. Petrópolis, RJ. Vozes, 1997.

SILVA, Carmem Silvia Bissolli da. *A nova LDB: do projeto coletivo progressista à legislação da aliança liberal*. In FERNANDES, Ângela Viana Machado *et al* (org). *Nova LDB: trajetória para a cidadania?* São Paulo: Arte e Ciência, 1998.

TEIXEIRA, Anísio. Notas para a história da educação. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*. Rio de Janeiro, v.37, n.85, jan./mar. 1962. p.181-188. Disponível na internet via: <http://www.bvanisoteixeira.ufba.br/artigos/notas2.html>. Acesso em: 08/07/2012.

WEIHRICH, H. *The TOWS matrix – a tool for situational analysis* – Journal of Long Range Planning, Vol 15. No. 2 ,1982.

## ANEXOS



Escola Municipal João Izidro de Sousa, Povoado de Tambor, Cachoeira dos Índios - PB



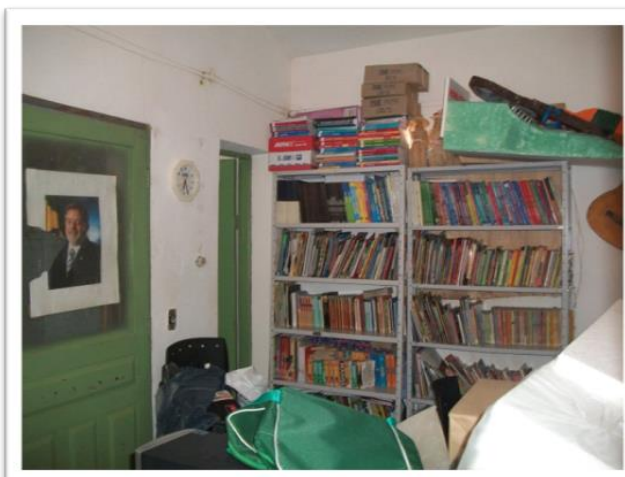
Bloco de aula e secretaria



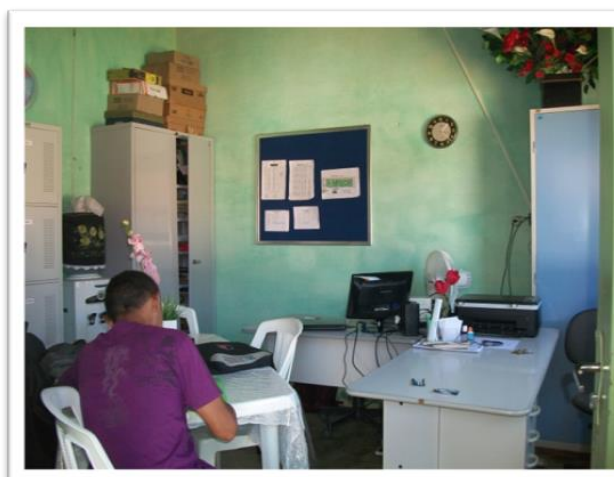
Sala construída para abrigar laboratório de informática e bloco de aula



Biblioteca, bloco de aula com sala equipada com rampa de acessibilidade e cantina.



Interior da biblioteca e de uma das salas de aula da escola.



Sala onde funcionam diretoria, secretaria e sala dos professores.

## APÊNDICE



UNIVERSIDAD ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – SEAD  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

### **Instrumento para Avaliação Institucional**

Para que uma instituição possa se desenvolver e aprimorar necessita conhecer os próprios atributos e deficiências para que possa potencializar seus pontos positivos e minimizar os negativos.

A finalidade desta pesquisa é possibilitar a avaliação institucional de sua escola através de sua opinião. Essas informações facilitarão a elaboração de planos de aperfeiçoamento, permitindo o melhoramento da qualidade da educação que a sua escola oferece.

A sua participação através deste questionário é muito importante, dada à posição relevante que você tem para sua escola, sua opinião é essencial.

#### **O questionário é anônimo.**

Solicitamos que responda todas as perguntas.

Não há respostas certas ou erradas para este questionário, apenas a necessidade da sua opinião sincera e genuína. Insistimos para que você não deixe qualquer pergunta sem responder.

Muito obrigado pela sua participação!

- 1: Discordo plenamente**
- 2: Discordo**
- 3: De acordo**
- 4: De acordo plenamente**
- 5: Não se aplica/não sabe responder.**

Nº	GESTÃO	1	2	3	4	5
1	A Direção da escola tem uma preocupação em gerar um clima adequado de trabalho e de a aprendizagem dos alunos?					
2	A direção procura resolver os conflitos gerados na escola, entre os diferentes atores?					
3	Os resultados obtidos com avaliação de alunos e professores são utilizados para apoiar a tomada de decisões que permitam melhorar a gestão da escola?					
4	Professores, alunos pais e funcionários foram alguma vez consultados acerca do seu grau de satisfação com o funcionamento da escola (através de pesquisas, reuniões, entrevistas, caixa de sugestões, etc.) ?					
5	A escola elaborou uma programação anual, uma agenda organizada das atividades curriculares e extracurricular?					
6	O conhecimento das necessidades dos alunos, pais e responsáveis são tomadas como base ou consideradas quando da elaboração das atividades?					
7	O regimento da escola Escolar orienta adequadamente as relações entre todos os integrantes da escola, e o papel a ser desenvolvido por cada um?					
8	Estou satisfeito com a formação pessoal, humana, social e afetiva que a escola proporciona?					

Fique a vontade para fazer considerações a respeito das perguntas acima:

Nº	PROFESSORES	1	2	3	4	5
1	A escola costuma ouvir os professores para saber o que eles pensam?					
2	A direção da escola incentiva os professores a se encontrarem enquanto profissionais?					
3	A escola avalia a os resultados obtidos pelos professores em sala de aula?					
4	A escola avalia os professores com vista a melhorarem o seu trabalho?					
5	Quando na avaliação do professor o resultado é considerado negativo a escola alguma medida a respeito?					
6	A direção busca incentivar que os professores tenham bons resultados com relação à ação pedagógica?					
7	A escola tem uma política de apoio permanente aos professores para que estes melhorem o seu desempenho?					
8	Os professores elaboram planos de aula regularmente? Esses planos são de fato aplicados no ensino de cada disciplina?					
9	Os professores participam de capacitação, cursos, seminários e/ou eventos de aperfeiçoamento para aprimorar o desempenho do seu trabalho?					
10	Os professores da escola tem domínio dos conteúdos ministrados em suas disciplinas?					
11	A direção da escola acompanha, controla e supervisiona o trabalho dos professores?					
12	Os professores costumam inovar e encontram novas maneiras de ensinar aos seus alunos?					
13	Os professores demonstram confiança no aprendizado dos alunos?					
14	Os professores fazem uso adequado dos recursos audiovisuais e didáticos disponíveis na escola (apostilas, projetores, vídeos, jogos, computadores)?					
15	Os professores demonstram confiança no aprendizado dos alunos?					

Fique a vontade para fazer considerações a respeito das perguntas acima:

Nº	ALUNOS	1	2	3	4	5
1	A direção da escola busca saber o que pensa os seus alunos? De que maneira o faz?					
2	Há uma avaliação dos resultados obtidos pelos alunos? Com que frequência? De que maneira?					
3	É feita alguma comparação entre os resultados obtidos pelos alunos, com os resultados de outras escolas?					
4	Os alunos são informados sobre os seus rendimentos? Como e com que frequência?					
5	Há uma preocupação por parte dos professores, com o desenvolvimento pessoal e social dos alunos.					
6	As atividades não acadêmicas (participação em feiras, concursos, atividades esportivas ou outras) desenvolvidas pelos alunos da instituição são acompanhadas pela gestão?					
7	A escola faz bom uso do tempo do tempo destinado ao aprendizado dos alunos?					
8	A escola faz uso de avaliações externas para mensurar o nível de aprendizagem dos alunos?					
9	Os alunos têm liberdade para organizar e participar de atividades diversificadas como grêmios estudantis, gincanas, projetos de cunho solidário, campanhas?					

Fique a vontade para fazer considerações a respeito das perguntas acima:



Nº	INFRAESTRUTURA	1	2	3	4	5
1	É realizada a manutenção do ambiente físico da escola? É adequada e suficiente? (sala, pátio, banheiros, cantina)					
2	Os recursos disponíveis na escola são suficientes e adequados para a realização do trabalho em cada disciplina? (informática, biblioteca, audiovisuais, didáticos).					
3	Você considera adequada a estrutura da escola?					

Fique a vontade para fazer considerações a respeito das perguntas acima:

- 1 - Precisa melhorar muito**  
**2 - Precisa melhorar**  
**3 - Precisa melhorar pouco**  
**4 - Não requer melhoria**

Nº		1	2	3	4
1	Orientação para os alunos, suas famílias e a comunidade: O atendimento que a escola oferece e a forma como os incorpora nas suas atividades.				
2	Gestão das Competências profissionais: A forma como a escola seleciona, capacita e orienta os profissionais que nela trabalham.				
3	Planejamento Institucional: A forma como é desenhado e preparado o conjunto de atividades que a escola realiza.				
4	Gestão dos Processos: A maneira como a instituição põe em prática e desenvolve o que foi planejado.				
5	Gestão dos Resultados: A atenção que a escola presta para os resultados que obtém nas avaliações externas (SAEB, Prova Brasil, ENEM, Proarce, Inade, Paerp, outros) e resultados de atividades esportivas, culturais, etc. As decisões que toma para melhorá-los				
6	Liderança da Direção: A forma como o diretor e a equipe de direção comandam esta escola.				

**Considerações Finais**