

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARCIA INES KUZERATSKI

EDUCAÇÃO DE QUALIDADE BASEADA NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

CURITIBA  
2015

MARCIA INES KUZERATSKI

EDUCAÇÃO DE QUALIDADE BASEADA NA GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientadora: Prof. Danielle Mantovani Lucena da Silva.

CURITIBA  
2015

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos os professores que me enriqueceram através de suas experiências e dos livros, possibilitando que eu chegasse ao final do curso, pois a única coisa que não se pode tirar de alguém é o conhecimento.

Aos tutores Eduina de Fátima Fávaro Ribas e Alessandro Baum que me orientaram no decorrer do curso.

A professora orientadora Danielle Mantovani Lucena da Silva que me orientou sempre que foi solicitada.

Aos colegas de curso que participaram das atividades durante o curso através de troca de experiências vividas individualmente, agregando mais conhecimento ao meu aprendizado.

Ao meu esposo Danny Gallotti e aos meus filhos Daphne e Renan por me apoiar e ser pacientes nos momentos em que desenvolvia minhas atividades durante o curso.

A Deus, por me proporcionar equilíbrio mental e físico para concluir mais uma etapa com sucesso em minha vida.

“A principal meta da educação é criar homens que sejam capazes de fazer coisas novas, não simplesmente repetir o que outras gerações já fizeram. Homens que sejam criadores, inventores, descobridores. A segunda meta da educação é formar mentes que estejam em condições de criticar, verificar e não aceitar tudo que a elas se propõe”

Jean Piaget

## RESUMO

O presente trabalho apresenta um breve estudo a cerca dos princípios que norteiam a gestão escolar quando esta se caracteriza como democrática, bem como sua integração com a comunidade tendo em vista alguns aspectos escolares e extraescolares. É uma abordagem crítico-reflexiva que visa incentivar e proporcionar suporte às discussões sobre o tema.

A gestão escolar não deve ser enxergada somente como um conjunto de práticas burocráticas voltadas à escola, mas sim, precisa ser vista como um viés de promoção do fazer democrático e da cidadania. A escola não pode e não deve fechar-se em seus muros, deixando de considerar toda a realidade que a norteia e que exerce influência constante no processo de ensino aprendizagem. A sociedade vem se transformando em ritmo cada vez mais acelerado, logo as instituições de educação não podem manter-se distantes do meio social que exige uma proximidade pertinente se o êxito da educação for o objetivo a ser alcançado. Atualmente não há como a escola subsistir sozinha no que diz respeito às suas atribuições, se considerarmos tanto fatores externos que existem à sua volta. Portanto nota-se que é imprescindível que a comunidade local esteja em sintonia com o ambiente escolar para garantir a melhoria educacional e isso pode ser promovido mais facilmente quando a escola possui uma gestão democrática.

Através da implantação da gestão operacional deve acontecer através do sistema PEAC: Planejamento, Execução, Avaliação e Controle, sendo que a gestão faz-se o planejamento de cada segmento para que todos trabalhem em harmonia, integrado/sincronizados, com um objetivo único a progressão da Instituição como um todo. E a elaboração do projeto político pedagógico seja sob a perspectiva de vivência democrática onde todos os segmentos que compõem a comunidade escolar participem da elaboração, nas escolhas a trilhar e principalmente firmem compromisso com seu acompanhamento. A união da gestão operacional e do projeto político pedagógico democrático social, sob a perspectiva de inovação de dentro para fora leva a uma gestão humanística onde os educadores sentem-se realmente parte da Instituição.

Palavras chave: Educação de qualidade; Gestão Participativa; Organização do processo Escolar.

## ABSTRACT

This paper presents a brief study of the principles that guide the school management when it is characterized as democratic, as well as its integration with the community for some aspects school and out of school. It is a critical and reflective approach that aims to encourage and provide support to the discussions on the topic.

The school management should not be seen only as a set of bureaucratic practices aimed at the school, but rather must be seen as a bias for promoting democratic making and citizenship. The school can not and should not close on their walls, failing to consider the whole reality that guides and exerts constant influence on teaching and learning process. The society is becoming increasingly fast-paced, then the educational institutions can not remain distant from the social environment that requires a relevant proximity if the success of education is the objective to be achieved. Currently there is no school to stand alone with respect to its responsibilities, considering both external factors that exist around them. So we note that it is essential that the local community is in line with the school environment to ensure educational improvement and this can be upgraded more easily when the school has a democratic management.

Through the operational management of the deployment should take place through the PEAC system: Planning, Implementation, Evaluation and Control, and the management makes the planning of each segment so that all work in harmony, integrated / synchronized with a single objective progression the institution as a whole. And the preparation of the political pedagogical project is under the democratic experience perspective where all the segments that make up the school community participate in the preparation, the choice to walk and especially take commitment to follow-up. The combination of operational management and the social democratic political pedagogical project under innovation perspective from the inside leads to a humanistic management where educators really feel it is part of the institution.

Keywords: quality education; Participative management; School of process organization.

## LISTA DE SIGLAS

CF: Constituição Federal

DECE: Departamento de Educação, Cultura e Esporte

EMJF: Escola Municipal João Franco

FNDE: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica

IDEB: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB: Lei de Diretrizes e Bases

MEC: Ministério da Educação

NRE – AM/SUL: Núcleo Regional de Educação / Área Metropolitana Sul

ONU: Organização das Nações Unidas

PAD: Plano de Ações Descentralizadas

PDDE: Programa Dinheiro Direto na Escola

PEAC: Planejamento, Execução, Avaliação e Controle

PPP: Projeto Político Pedagógico

PT: Plano de Trabalho

SAEB: Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica

SEED: Secretaria de Estado de Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>3</b>
2.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	3
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO .....	3
2.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO .....	3
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>6</b>
3.1 POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO BRASIL .....	6
3.2 ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO ESCOLAR .....	7
3.3 O PROCESSO DE GESTÃO .....	8
3.4 DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA.....	9
3.5 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL .....	10
3.6 QUALIDADE EDUCACIONAL .....	11
3.6.1 AVALIAÇÃO DE APRENDIZAGEM .....	12
<b>4 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
4.1 DESCRIÇÃO GERAL: .....	13
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	17
4.2.1 DEMONSTRAÇÃO GRÁFICA.....	19
4.3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	23
<b>5 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>25</b>
5.1 PROPOSTA TÉCNICA .....	25
5.1.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	27
5.1.1.1 PLANO DE AÇÃO.....	28
5.2 RECURSOS.....	36
5.3 RESULTADOS ESPERADOS .....	37
5.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS .....	38
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>44</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A escola sendo um espaço privilegiado de formação integral do ser humano deve promover métodos e estratégias que efetivem a formação do cidadão, e conseqüentemente a cidadania e quando não consegue almejar estes objetivos deve refletir e repensar suas prática e atitudes.

Este trabalho visa à identificação dos principais focos que levam a um índice elevado de reprovação e a falta de diálogo entre gestor e funcionários da Escola Municipal João Franco do Município de Contenda Paraná, bem como sugerir melhorias para mitigar as dificuldades de aprendizagem e aumentar a qualidade do ensino a partir de uma gestão democrática eficiente, organização pedagógica e interação entre professores, funcionários, pais, alunos e a comunidade escolar.

De acordo com Art. 4º da Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 (LDB) é dever do Estado que a educação escolar pública seja efetivada mediante a garantia de acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um. A finalidade deste trabalho é propor mecanismos para que se cumpra o currículo com qualidade visando um melhor aprendizado para o público discente, não só por parte do docente, mas envolvendo todos os seus setores da instituição, as instâncias colegiadas e demais atores da comunidade escolar. Discutir o papel de cada um no espaço escolar é pressuposto para organização, pois assim incentiva a corresponsabilidade de todos que ali estão levando-os a se engajar em busca da melhoria da educação. (GROCHOSKA, 2011).

Com alcance da qualidade de ensino desejada além de cidadãos formados com dignidade alcança também o reconhecimento da comunidade, da Secretaria de Educação e a tão almejada Educação pública Brasileira com Qualidade. Esse reconhecimento é analisado através do aumento nas indicações de qualidade analisada pelas avaliações do Ministério da Educação (MEC) a partir da Prova Brasil. De acordo com MEC a Prova Brasil é uma avaliação para diagnóstico em larga escala, têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro. Através do Plano de Ações Descentralizadas da Secretaria de Estado da Educação<sup>1</sup>, se obtém um diagnóstico da educação do Estado,

---

<sup>1</sup> Documento disponível no site da Secretaria de Estado da Educação, ver referencias.

Município ou Escola, e ainda de cada aluno avaliado. Dessa forma, os professores dispõem de dados que contribuem para sua prática docente. Além do trabalho interno que pode ser realizado na Instituição baseado nos resultados, os dados estão sendo usados pela Secretaria de Estado da Educação em seus projetos, como no Plano de Ações Descentralizadas (PAD), implantado em algumas escolas, baseados no atendimento personalizado e contínuo dentro das escolas com suporte pedagógico.

Através dos dados coletados, processados e informados pelo SAEB, o Ministério da Educação as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação podem definir ações voltadas ao aperfeiçoamento da qualidade da educação no país e a redução das desigualdades, como a correção das fragilidades encontradas, direcionando seus recursos técnicos e financeiros para áreas com maior prioridade. As médias de desempenho obtidas nessas avaliações auxiliam no cálculo do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), aliadas às taxas de aprovação apresentadas.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor métodos para oferecer uma educação pública com qualidade aos alunos da Escola Municipal João Franco.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

1. Identificar qual o sistema de gestão utilizado na organização;
2. Propor incentivos para que os educadores ministrarem aulas de qualidade;
3. Propor alternativas para a redução de reprovação de alunos nas escolas públicas.

### 2.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Para que a organização funcione da melhor maneira possível é necessário muito planejamento. Ao longo do tempo o gestor público teve que se preocupar cada vez mais com a organização e o planejamento de suas ações. Um dos problemas que o gestor enfrenta é fazer com que sua equipe trabalhe em sincronia e preste um serviço de qualidade à população.

A oferta da Educação Básica com qualidade para todos é de responsabilidade do Poder Público. Conforme Art. 10º da LDB é missão dos Estados, manter e desenvolver os órgãos e Instituições oficiais dos sistemas de ensino, definir com os municípios formas de colaboração na oferta de ensino fundamental e assegurar com prioridade o ensino médio, assegurar a distribuição proporcional de responsabilidades, de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros disponíveis em cada uma dessas esferas, elaborar e executar políticas e planos educacionais, autorizar, reconhecer, credenciar, supervisionar e avaliar as Instituições do seu sistema de ensino.

Segundo Cordioli (2011), a efetivação das políticas públicas depende do envolvimento de ações de diversos segmentos, cada um deles constituído de diversos grupos. As políticas são o resultado de interação entre as ações do governo

e os diversos sujeitos educacional. As propostas podem ser boicotadas ou modificadas em diversas instâncias, sendo que algumas nunca chegam a ser executadas, e quando são, ocorrem de maneira distorcida em relação à versão original. As Instituições de ensino são sujeitos ativos nesse processo, pois, pensam, elaboram e organizam, executando o que entendem ser o melhor.

Os gestores das escolas municipais, que atendem alunos do 1º a 5º anos do ensino fundamental, devem se preocupar em não somente atender bem os pais de alunos, mas fazer com que a equipe escolar entenda a importância do bom atendimento à comunidade escolar e buscar uma educação de qualidade para os alunos, preparando-os para as fases seguintes do sistema educacional.

Também depende da ajuda do gestor municipal, que deve ofertar cursos de capacitação para professores e servidores públicos da área administrativa e de manutenção, limpeza e preparo de alimentos da escola.

Atuando como educadora e servidora pública da instituição pesquisada, percebo que além de incentivo, falta o comprometimento de alguns profissionais no sentido de prestar um atendimento ou serviço de melhor qualidade dentro da escola. As reclamações de pais de alunos, o comportamento dos alunos e falta de atitude de alguns funcionários fizeram com que me aprofundasse mais no tema. A ideia de realizar o Projeto Técnico dentro da escola é para buscar maneiras de incentivar e conscientizar toda a equipe de quanto seu trabalho é importante e como faz a diferença na comunidade em que atua.

As Instituições são construídas de pessoas, e, segundo Bergue (2010), a organização é um componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais. As organizações não são apenas coleções de indivíduos, mas entidades com vida e dinâmicas próprias, que ultrapassam os interesses particulares de seus membros.

Todos que estão inseridos em uma instituição de ensino (alunos, professores, comunidade, diretor, pedagogo, setor administrativo, zeladoras e merendeiras) são elementos significativos para a construção da organização escolar, pois cada um intervém nas ações coletivas a partir de suas vivências individuais. Para que haja um bom andamento no trabalho, todos os setores da instituição, obrigatoriamente, devem seguir as regras estipulados pela gestão. Tais regras, infelizmente, são ignoradas com frequência, o que acaba criando uma cultura de valores particulares

que se sobrepõem às regras passando a impressão de que o educador está fazendo o correto, o que não acontece. De acordo com Grochoska (2011), outros fatores contribuem para o encaminhamento das ações escolares, estratégias que regulamentam a organização da Instituição de ensino, como: regimento escolar, projeto político pedagógico (PPP) que define a concepção de educação, homem e sociedade, metodologia de trabalho, currículo, avaliação da aprendizagem e Instituição, formas de gestão, associações, conselho escolar. O PPP, além de outros objetos, compõe o projeto educativo de uma Instituição de ensino, além das de políticas públicas.

Os atores envolvidos no projeto são os funcionários públicos que atuam em sala de aula, no atendimento ao público, e nas áreas de manutenção da escola e alimentação dos alunos. Toda a comunidade escolar depende dos serviços prestados pela escola para que esta garanta uma educação de qualidade e forme cidadãos capazes de transformar a sociedade e construir um mundo melhor para todos.

O projeto busca organizar a instituição proporcionando ao corpo discente uma educação pública com qualidade. Tornar a escola um ambiente com clima participativo que os atores tenham o prazer fazer parte, com perspectivas de crescimento, de real satisfação do indivíduo, que este participe das decisões tomadas na organização, tornando o trabalho em grupo mais prazeroso na Escola Municipal João Franco, realizando uma análise sobre o sistema de educação adotado pela escola, através da verificação em documentos e instruções que a escola recebe do departamento de educação, bem como do sistema de gestão da escola.

O acesso aos dados, o contato com o gestor foram realizados, além da aplicação de um questionário de avaliação para a coleta de itens necessários ao desenvolvimento do trabalho.

### **3 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA: Educação de Qualidade na Gestão da Escola Pública**

A educação iniciou seu crescimento e tornou-se um dos pilares para compor a modernização do Brasil a partir do início do século XX. (GROCHOSKA, 2011). Para Penin e Vieira (2002, *apud*, Grochoska, 2011) um dos escritos mais importantes referentes à educação brasileira, é o “Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova”, redigido em 1932, documento que relata concepções avançadas a sobre a escola pública laica e gratuita. Este documento contém os objetivos apontados não tão diferentes do que a população tem em mente nos dias de hoje sobre a educação brasileira: uma escola interagindo com a comunidade, acompanhando o cotidiano do aluno, articulando todos os envolvidos no processo da Instituição, possibilitando o desenvolvimento melhor e integral do aluno.

A escolarização ocupou um espaço tão importante na sociedade atual que não conseguimos se pode imaginar nossa vida sem as escolas. A educação foi, de forma gradativa, ampliando sua presença na vida das pessoas e as instituições escolares aumentaram em número e diversidade. (CORDIOLLI, 2011). Mas, segundo Nóvoa (1999, *apud*, Cordioli, 2011), as escolas são Instituições com particularidades, que não podem ser pensadas como uma fábrica ou oficina, a educação não admite a simplificação do ser humano, das suas experiências e valores, que a cultura da racionalidade empresarial apresenta.

A educação engloba os processos de formação, desenvolvidos na vida em família, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais, nas manifestações culturais. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observando as normas gerais de direito financeiro público. (LDB 9394/96 Art.s. 1º e 15º).

#### **3.1 POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO BRASIL**

A constituição Federal de 1988 apresenta a educação como um direito fundamental assegurado a todos e um dever do Estado, da sociedade e da família.

A educação é um elemento primordial na construção do desenvolvimento socioeconômico de um país, devendo garantir a inclusão social e a formação de indivíduos críticos e criativos. A partir do momento em que é valorizada apresenta condições para uma sociedade livre, justa e solidária, podendo contribuir para a erradicação da pobreza, da marginalização e da redução da desigualdade social. (SANTOS; ARAÚJO, 2008).

No projeto idealizado pela Organização das Nações Unidas (ONU), do qual o Brasil participa, uma das metas de desenvolvimento do milênio é o ensino básico universal. Está estabelecido nesse documento que, até 2015, todas as crianças devem terminar o ciclo completo do ensino fundamental.

A constituição Federal 1988 e a Lei Federal de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) determinam que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios devem organizar em regime de colaboração entre seus sistemas de ensino e buscar a erradicação do analfabetismo, universalizar o atendimento escolar, melhorar a qualidade do ensino, formar para o trabalho e conduzir à promoção humanística, científica e tecnológica do País (CF, art. 214).

De acordo com Santos e Araujo (2008), a educação é um direito subjetivo e depende da ação efetiva do governo, da família e de toda a sociedade para que seja assegurado esse direito e a qualidade, seja inclusiva, universal, acolhedora e equitativa à população. Citam que o desafio dos governantes está em de que maneira se pode universalizar o acesso à educação básica de qualidade, inclusiva e erradicar o analfabetismo.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO DO ESPAÇO ESCOLAR

Discutir a função de cada elemento no espaço escolar é de suma importância para Instituição, incentivando a participação e corresponsabilidade de todos que fazem parte dela, buscando a melhoria da educação.

Além das ações escolares utilizadas como estratégias para regulamentar a organização da escola, baseadas em políticas públicas, apresenta-se o projeto político pedagógico que define a concepção de educação entre o homem e a sociedade, a metodologia de trabalho, o currículo a ser seguida, avaliação institucional e da aprendizagem, formas de gestão, instâncias colegiadas, entre

tantos aspectos que fazem parte do projeto educacional de uma instituição de ensino como o regimento escolar e capacitação dos profissionais da educação, a escola se caracteriza como um espaço de troca de ideias e produção do conhecimento científico. A partir dessa proposição, a instituição passa por uma dinâmica de construção constante e os agentes que nela se inserem (alunos, docentes, comunidade, diretor, pedagogo, funcionários) são elementos relevantes para a definição da organização escolar, pois cada um se interpõe nas ações coletivas a partir de suas vivências individuais. (GROCHOSKA, 2011).

São as relações vividas no contexto escolar, os instrumentos que fazem a escola funcionar e o formato da organização coletiva que movimentam os espaços educacionais. A organização do trabalho pedagógico deve ser construída de maneira participativa, a partir de debate aberto com a comunidade escolar, de modo que a envolva por completo na construção e efetivação do projeto político pedagógico, e que todos se sintam responsáveis pelo ato de educa e pelo resultado final na avaliação da Instituição, devendo apresentar qualidade e igualdade.

### 3.3 O PROCESSO DE GESTÃO

De acordo com Grochoska (2011), o diretor é o elemento chave para a organização da escola. Os encaminhamentos pedagógicos, administrativos e financeiros são baseados no perfil de gestão adotado, pois é ele determina os encaminhamentos. A Direção da instituição é responsável ainda, pelo planejamento e acompanhamento, controle e avaliação das atividades desenvolvidas na escola.

A formação do gestor é complexa, pois este deve entender da escola como um todo, considerando concomitantemente, as características de cada setor. Para Libâneo (2004, *apud*, Grochoska, 2011), o diretor da escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores da instituição como: setor administrativo, pedagógico, serviços gerais, cozinha, secretaria, relacionamento com a comunidade, instâncias colegiadas.

Paro (2003, *apud*, Grochoska, 2011), defende a ideia de uma administração escolar que visa a coletividade e que tem como referência a educação. De acordo com Paro, a organização que visa esse enfoque, contando com a participação de todos, abre caminho para que a escola avance nos seus contextos organizacionais.



É através dela que são apresentadas as melhores condições para que todos os setores da escola participem ativamente da tomada de decisões, promovendo a responsabilidade coletiva na instituição educativa. Pensar uma estrutura organizacional que privilegie esse tipo de encaminhamento é fundamental para o bom andamento dos trabalhos realizados na instituição de ensino.

### 3.4 DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PARTICIPATIVA

A gestão escolar democrática participativa promove a distribuição de responsabilidades que tem o objetivo de legitimar o sistema escolar. A gestão participativa é uma maneira significativa de envolver dos funcionários no processo da organização através da ação coletiva. (XAVIER *et al*, 1994, *apud*, LÜCK, 1998).

De acordo com Lück (1998), nas organizações onde há gestão democrática, os funcionários se envolvem no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, na manutenção de padrões e desempenho e na garantia de que sua organização oferta de maneira adequada à qualidade esperada. O entendimento do conceito de gestão pressupõe a idéia de participação, isto é, do trabalho de pessoas que analisam as situações, decidem sobre os encaminhamentos e agem sobre elas em conjunto. Isso porque o sucesso de uma organização depende de uma ação de construção conjunta de seus componentes, mediante reciprocidade que cria um todo, guiado pela vontade coletiva.

Ainda de acordo com Lück (1998), é preciso ter em mente que uma cultura não se consegue mudar apenas pelo desejo ou de uma hora para outra, e para tanto se faz necessário o crescimento da consciência e da competência técnica. O importante é reconhecer que as pessoas desejam que haja a formulação e construção dos procedimentos a serem seguidos dentro de uma instituição, mas não querem aceitar o ônus de fazê-lo, e mesmo que manifestem esse interesse, acabam apresentando comportamentos evasivos e resistência ao desenvolvimento nas ações necessárias à mudança desejada. Lück (1998) afirma que essa situação existe, porque a compreensão do significado de participação não está claramente definida e que é fundamental que se examine o entendimento sobre a questão e que expanda seus horizontes sobre ela.

Para Rosenholtz (1985, *apud* Lück, 1998) as pesquisas sobre eficácia escolar indicam características na organização das escolas que são responsáveis por 34% na variação do desempenho dos alunos entre as escolas. Significa que mais de um terço de perdas ou ganhos, resulta da qualidade da escola como um todo. A pesquisa educacional em países industrializados é crescente e tem se voltado para o estudo sobre a gestão e o clima organizacional, revelando a importância das práticas de autogestão na escola para produção de melhores resultados em termos de aprendizagem. (DAVID, 1989; DEBEVOISE 1984, *apud* LÜCK, 1998).

Para Eberts e Stone (1998, *apud* LÜCK, 1998) as ações específicas, relativas à liderança do diretor estão diretamente associadas às escolas eficazes, baseadas em resultados de testes padronizados de desempenho estudantil, aplicados em âmbito nacional nos Estados Unidos. Nas escolas eficazes, os diretores agem como líderes pedagógicos, apoiando, avaliando, organizando e participando dos programas de desenvolvimento e também enfatizando a importância dos resultados alcançados pelos alunos. Também agem como líderes em relações humanas, enfatizando a criação e manutenção de um clima escolar positivo.

Mas para Cohn e Rossmiler (1987, *apud* Lück, 1998) embora exista consenso geral sobre o fato da eficácia ser fortemente influenciada pelo administrador local, a ligação direta entre as características dos diretores de escola e os resultados dos estudantes, como medida de eficácia, é altamente restritiva e deve ser melhor estudada.

### 3.5 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

O currículo escolar é o documento que direciona de maneira clara e correta a organização do trabalho pedagógico e a qualidade de ensino na escola. Através dos de projetos na escola, ele auxilia na resolução de dificuldades que são vistas de maneira fragmentada no processo ensino-aprendizagem, mas que conectam substancialmente com a concepção curricular adotada pela instituição de ensino, (GROCHOSKA, 2011).

Segundo Veiga (2003, *apud* Grochoska, 2011), para que a escola alcance seu objetivo como produtora de conhecimento é necessário que haja articulação de estratégias para a execução do processo. Nesse contexto, os documentos que

conduzem esse processo são o regimento escolar e o PPP da escola, mecanismos definidos baseados na organização particular de cada escola e que servem como ferramentas para o direcionamento de toda a instituição. Sua legitimidade está ligada à participação de todos os envolvidos no processo educacional desenvolvido pela equipe escolar e, quanto mais envolvimento e participação da comunidade escolar na construção do projeto da escola, mais eficaz ele será, pois todos passam a ser co-responsáveis pelos métodos que definem e propõem, atuando como agentes ativos da sua implantação.

### 3.6 QUALIDADE EDUCACIONAL

Para que ocorra uma educação de qualidade, a avaliação da aprendizagem do aluno e do sistema de ensino ofertado deve ser realizada de maneira concomitante. De acordo com Saraiva (2005, *apud* Boht, 2011) se não houver a aprendizagem esperada, estamos diante de uma certeza “o ensino não cumpriu sua finalidade – a de fazer aprender”. Para o autor se a avaliação abranger todo o processo de ensino aprendizagem e for atendida em todas as suas dimensões, como avaliação do educando, educador e Instituição, esta possibilitará ajustes que contribuirão para que a tarefa “educação de qualidade” seja coroada com sucesso.

Um sistema de ensino comprometido com o desenvolvimento das competências e habilidades dos alunos encontra na avaliação, não um instrumento para aprovar ou reprovar e, sim, uma referência à análise de seus propósitos, permitindo-lhes buscar caminhos para que os alunos sejam bem sucedidos na travessia da passarela da aprendizagem, (SARAIVA 2005, *apud* BOHT, 2011).

De acordo com Both (2011), educação é um bem social que quando aplicada com qualidade possibilita a valorização do ser humano, levando a promoção de melhoria de qualidade de vida dos grupos sociais que se inserem neste meio. A sociedade dentro de suas especificidades e realidades diferenciadas espera da educação pública um sistema de formação de seus estudantes englobe itens como: Consciência sobre os problemas sociais e compromisso com o exercício participativo e responsável da cidadania, capacidade e competência para enfrentar o mercado de trabalho, capacidade e habilidade para transpor os níveis escolares de educação básica e para o ingresso aos níveis superiores do ensino.

### 3.6.1 Avaliação de Aprendizagem

Para Both (2011) um processo avaliativo se torna mais valoroso, quanto mais instrumentos, conceitos e concepções claras de avaliação se conseguir complementar ao mesmo tempo. A aproximação e harmonia entre educador e educando são ferramentas facilitadoras ao “diálogo”, que os permitem esclarecer valores inerentes ao conhecimento, viabilizando a execução do ensino e da aprendizagem que potencializa a dignidade do ser humano, favorecendo melhor qualidade de vida e beneficiando as duas partes.

Uma Instituição que busca a educação de qualidade e o compromisso com desenvolvimento do aluno no processo de ensino e aprendizagem deve construir uma avaliação com sentido dinâmico, construtivo, permitindo que o educando passe de objeto a sujeito, de passivo a ativo, do conformismo ao crítico construtivo. Entender a avaliação como um processo que consiste em fazer julgamento entre o resultado pretendido e o desempenho demonstrado, vista como processo dinâmico, faz prevalecer, a qualidade do desempenho pelo educando e educador. (BOTH, 2011)

O processo de ensino e aprendizagem ocorre por duas formas distintas, mas que se completam. De acordo com Both (2011), são: a forma globalizante que estabelece intercomunicação entre o educador e a totalidade dos alunos, com mútua responsabilidade no desenvolvimento da aprendizagem, e a forma individualizada que oportuniza o entendimento entre o educador e cada um dos alunos, respeitando a aprendizagem de cada um e ao mesmo tempo aumentando os resultados positivos de forma global. Para o autor, uma autêntica avaliação com processo dinâmico e construtivo em conjunto com o ensino/aprendizagem pode evitar em até 90%, as dificuldades que constantemente se apresentam nessa área. O educador deve ser exigente quanto aos critérios de promoção, e apresentar o máximo de empenho, ao longo do processo de ensino/aprendizagem, para se obter a progressão do aluno com desenvolvimento de qualidade real mediante os conhecimentos adquiridos no decorrer do percurso.

Para Leite, (1988, *apud* Both, 2011), o progresso educacional não provém unilateralmente de méritos individuais “do educador ou do educando”, pois quando se demonstra progresso nos estudos, é porque ambos procuraram atuar em parceria colaborativa.

## 4 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Instituição de estudo do presente trabalho é a Escola Municipal João Franco, através de seus documentos e visitas *in loco*. Com ênfase na Gestão escolar, coordenação pedagógica e desenvolvimento de desempenho setorial.

### 4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Escola Municipal João Franco foi fundada em 08 de fevereiro de 1938, no governo do interventor do Paraná Sr. Manoel Ribas. A razão da denominação desta instituição foi para homenagear um dos primeiros moradores e fundadores de Contenda, homem de larga visão que anteviu o progresso daquela época.

A escola está situada à Avenida João Franco, nº 480, na área central do município de Contenda, no Estado do Paraná. A mesma é coordenada pela Secretaria de Educação, Cultura e esporte (DECE) Situada na Avenida São João, nº 165-Centro, que por sua vez é jurisdicionada pelo Núcleo Regional de Educação - Área Metropolitana – Sul – Curitiba – PR, tendo como entidade mantenedora a Prefeitura Municipal de Contenda.

Atualmente possui vinte e nove professores em seu corpo docente, uma diretora, duas coordenadoras pedagógicas, um secretário e oito assistentes operacionais (serviços gerais).

Recebe anualmente verba do Governo Federal referente aos programas do FNDE, o PPDE, no valor de mais ou menos R\$ 3.500,00 (Três mil e quinhentos reais), pois o valor pode variar de um ano para outro, já que o cálculo do governo é realizado tendo como base a quantidade de alunos matriculados. Este valor vem dividido em porcentagem definida antecipadamente pela escola, de um ano para outro, e pode ser utilizado para compra de material permanente (eletrônicos, mobiliário, etc) ou material de consumo (papelaria, limpeza, etc). O gestor da instituição deve elaborar um plano de aplicação para poder utilizar a verba antes de adquirir os itens de que a escola necessita desde que constem em uma lista pré-definida enviada pelo Governo Federal. Após adquirir os itens presta contas a Prefeitura Municipal, e esta, lança os dados no sistema do governo para regularizar a prestação de contas.

A Instituição está organizada em série/ano anual com avaliação bimestral, seu horário de funcionamento se dá nos períodos matutino, vespertino (do 1º ao 5º ano) e noturno (EJA – Fase I). É composta por nove salas de aula, uma sala de Classe Especial, uma sala de CAES, uma sala CAEDV, uma sala multifuncional, um laboratório de informática, o qual funciona em consonância com a biblioteca, sala de atividades lúdicas e jogos pedagógicos, secretaria, direção, coordenação, sala dos educadores, banheiros dos educadores, banheiros dos alunos, cozinha, depósito de merenda, porém ainda não possui central de gás e refeitório ou um ambiente adequado para que possa servir o lanche aos alunos.

A presente instituição conta ainda com uma área de recreação, quadra coberta, cancha de areia, um jardim e uma horta, pois considera muito importante os diversos recursos disponíveis, os quais a comunidade escolar usufrui dessas ferramentas para melhor desenvolver seu trabalho em prol dos alunos no dia – a – dia escolar.

A Escola Municipal João Franco Educação Infantil e Ensino Fundamental, recebeu sua autorização para funcionamento através da Resolução nº 3727 de 30/12/81. Em 08/03/83 a partir da Resolução nº 786/83 o Grupo Escolar passa a funcionar com o nome de Escola Estadual João Franco, que com a Resolução nº1995 de 23/09/80 – Homologa Parecer do Plano de Implantação de 1ª à 8ª séries.

Já a Resolução nº786 de 08/03/83 – Fixa o prazo de Autorização de Funcionamento de 1ª à 4ª séries. Resolução nº2091/89 e nº2276/94 – Prorroga prazo de Autorização de Funcionamento de 1ª à 4ª séries do 1º Grau. E a Resolução nº 2564 de 13/05/94 – Homologa Parecer 383/94 do Plano Curricular do Ensino de 1º Grau. A Resolução vigente nº 4548/10 – Renovação da Autorização de Funcionamento do Ensino Fundamental.

Em 14/03/83, com a Resolução nº1035, houve a mudança de Entidade Mantenedora para Prefeitura Municipal passando então a respectiva Escola Estadual a denominar-se Escola Municipal João Franco de 1ª à 4ª séries.

Com a crescente demanda de alunos na modalidade de Educação Especial a presente Instituição recebe a autorização de funcionamento de uma Classe Especial D. A. (Deficientes Auditivos), por meio da Resolução nº4279/86, a qual foi prorrogada seu funcionamento pela Resolução nº 1815/89, que cessa suas atividades em 11/01/1993 através da Resolução nº143/93.

A Resolução nº2153/89 e nº 424/90 – Autoriza o Funcionamento de uma Classe Especial D. M., a qual tem seu prazo de autorização prorrogado com a Resolução nº6595/93. Com a Resolução nº5619/94 a Classe Especial passa a atender seu público alvo e também recebe a concessão de autorização para o funcionamento da Sala de Recursos Multifuncional Tipo 1 – séries/anos iniciais, por meio da Resolução nº 189/12.

A Educação Infantil da Escola Municipal João Franco teve sua autorização de funcionamento a partir da Resolução nº5366/94, o qual ficou denominado como Ensino Pré-Escolar, a qual tem sua cessação definitiva com a Resolução nº 3292/10, a qual se baseia pelo Parecer nº 1992/10 CEF/SEED.

A Resolução nº4827/08 – Autoriza o funcionamento da Educação de Jovens e Adultos - Ensino Fundamental – Fase I, a qual passa a ter sua renovação por meio da Resolução nº 1807/11.

As etapas da Educação Básica que correspondem aos diferentes momentos constitutivos do desenvolvimento educacional da Escola Municipal João Franco Educação Infantil e Ensino Fundamental estão organizadas conforme a lei 16.049/2009 do Estado do Paraná, onde torna obrigatória a matrícula no Ensino Fundamental de crianças com 6 (seis) anos completos ou a completar até o dia 31 de março do ano em curso. As crianças que completarem 6 (seis) anos após essa data deverão ser matriculadas na Educação Infantil (Pré-Escola). A presente instituição oferece ainda, as modalidades de Educação Especial (Classe Especial, Sala de Recursos Multifuncional- Tipo I, CAEDV - Centro de Atendimento Educacional Especializado na Área da Deficiência Visual e CAEDA - Centro de Atendimento Educacional Especializado na Área da Deficiência Auditivo) e EJA (Educação de Jovens e Adultos), as quais estão divididas da seguinte maneira:

<b>ETAPAS DA EDUCAÇÃO BÁSICA</b>	<b>ANOS/CICLOS</b>	<b>FAIXA ETÁRIA</b>
EDUCAÇÃO INFANTIL	Pré II	4 à 5 anos
ENSINO FUNDAMENTAL	1º ano	5 à 6 anos
	2º ano	6 à 7 anos
	3º ano	7 à 8 anos
	4º ano	8 à 9 anos
	5º ano	9 à 10 anos
	EJA fase I	15 anos ou mais
EDUCAÇÃO ESPECIAL	CAEDV	Zero anos ou mais
	CAES	Zero anos ou mais
	Classe Especial	6 anos ou mais
	Sala de Recursos Multifuncional - Tipo I	6 anos ou mais

**Quadro 1: Modalidades de Ensino**

Elaborado por: KUZERATSKI, 2015

Hoje a Instituição ministra projetos em parcerias com a Gazeta do Povo – Ler e Pensar, Robótica e Brincadiquê - Expoente, Erradicação do trabalho Infantil, Detran, União faz a Vida – Associação Cooperativa Planalto das Araucárias – Sicredi.

Através destes projetos são desenvolvidas atividades de literatura, meio ambiente, saúde, valores, cidadania, educação, brincadeiras, ludicidade e informática, os quais correspondem os conteúdos contidos no currículo escolar.

Essas parcerias também colaboram no desenvolvimento das ações pedagógicas diversificadas, contribuindo para que as atividades elaboradas contemplem os conteúdos apresentados no currículo escolar, relacionando-os com fatos da atualidade, realidade social e cultural da comunidade.

A Instituição conta ainda com o auxílio da Secretaria de Saúde Municipal no atendimento odontológico, psicológico, nutrição, e agentes de saúde que visitam a escola uma vez por mês para efetuarem a coletas de informações e verificarem o peso e a altura das crianças com a idade de 5 a 10 anos.

A evolução constitucional do direito à educação no ensino obrigatório passou por grandes modificações ao longo do tempo, no entanto este processo histórico é



recente em nosso país, expressando-se na Constituição de 1988 sendo reafirmado no Estatuto da Criança e do Adolescente (1990) e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) que garante a educação básica gratuita, como sendo direito de todos e tendo por finalidade o desenvolvimento humano na sua plenitude em condições de liberdade e dignidade, bem como, seu preparo para o exercício pleno da cidadania, tornando-os seres críticos, capazes de transformar a realidade em que vivem.

Dessa forma a Escola Municipal João Franco, amparada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Básica, toma a educação pública e gratuita como uma organização dinâmica dos saberes, na interação do indivíduo com o meio em que atua, a fim de valorizar o desenvolvimento integral do indivíduo em seus diferentes aspectos sejam eles físico, cognitivo, afetivo e social. Sendo assim, é papel da escola garantir ao estudante o acesso à inclusão, a permanência, o sucesso e a conclusão de etapa, e a continuidade de seus estudos.

#### 4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para realizar a pesquisa foi utilizada a metodologia qualitativa, com métodos de pesquisa bibliográfica e documental, abordando técnicas de coletas e análise por questionário e observação. (ZANELLA, 2012).

Richardson *et al* (2007, apud Zanella, 2012), classificam as pesquisas de duas maneiras: qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa fundamenta-se principalmente em análises relativas a qualidade, caracterizando-se pela não utilização de instrumentos estatísticos. Estudos qualitativos têm como preocupação o mundo empírico em seu ambiente natural. No trabalho de campo o pesquisador é fundamental no processo de coleta de dados, pois é ele quem observa, seleciona e interpreta as informações, sendo fundamental que tenha capacidade para ouvir, observar, registrar e classificar os dados com paciência, abertura, interação e flexibilidade em relação aos atores envolvidos na pesquisa.

A pesquisa qualitativa é descritiva e se preocupa em descrever fenômenos por meios de significados que a ambiente manifesta, dando total atenção ao processo, e tendem a analisar os dados indutivamente em um processo de baixo para cima de dentro para fora, buscando compreender os fenômenos a partir do

ponto de vista dos participantes. A pesquisa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave.

A pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego de elementos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados que tem como finalidade medir relações entre variáveis, quantificar resultados transformando-os em dados estatísticos.

Para o desenvolvimento desse trabalho de conclusão foi realizada uma pesquisa documental, a partir de documentos internos da instituição como Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar. Esta pesquisa utiliza-se de fontes documentais de natureza qualitativa e quantitativa encontradas de posse da instituição de ensino.

Realizada pesquisa bibliográfica através de livros, artigos e *sites* Institucionais. De acordo com Koche (1997, *apud* Zanella, 2012), a pesquisa tem a finalidade ampliar o conhecimento na área, de dominar o conhecimento para depois utilizá-lo como modelo teórico que dará sustentação para descrever a área estudada.

O estudo de caso é uma maneira de conhecer a instituição no dia a dia, acompanhando *in loco* do desenvolvimento do processo na Instituição. Para Yin (2001, *apud* Zanella, 2012), um estudo de caso é uma investigação que analisa um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, beneficiando-se de desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Referente à técnica de coleta de dados, foi aplicado um questionário utilizando uma abordagem qualitativa através de pesquisa individual, constando no questionário as variáveis, dicotômica em que só há duas respostas possíveis e a categórica que envolve mais de duas respostas. (JANNUZZI, 2012).

As perguntas foram formuladas de maneira formal para melhor estruturação do procedimento. Para a coleta dos dados utilizou-se questionário, sendo 13 (treze) questões fechadas com cinco opções de respostas, ótimo, bom, regular, ruim, péssimo, 01 questão com duas opções de respostas: sim e não e 01 (uma) questão aberta, questionário esse elaborado para os educadores da Escola Municipal João Franco, objetivando a medição da qualidade de desenvolvimento e

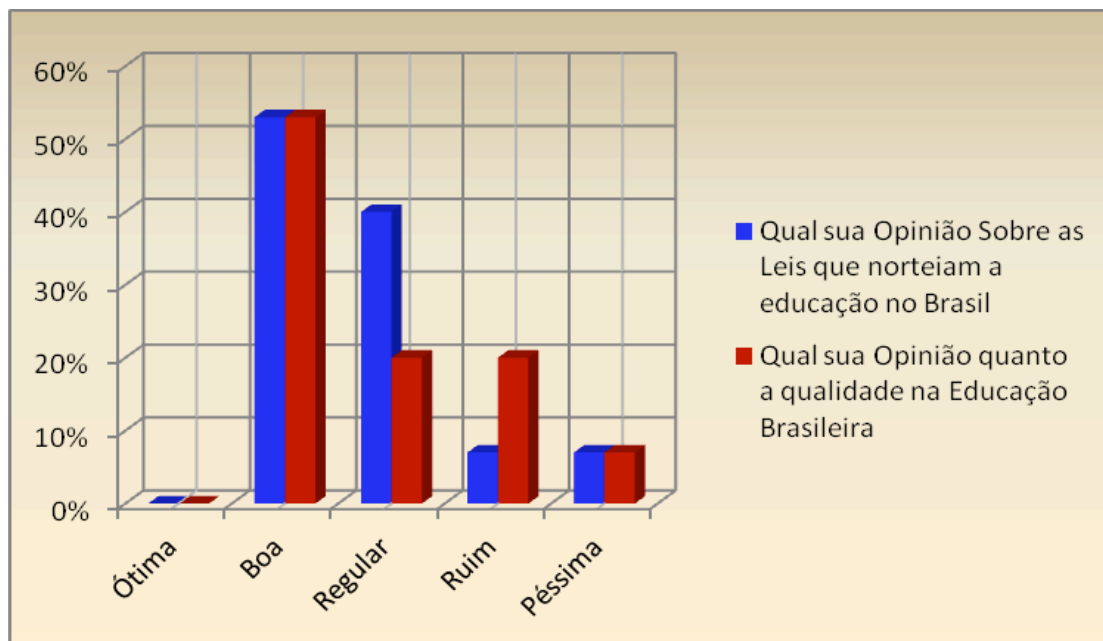
comprometimento de todos os setores da Instituição e principalmente na gestão escolar, coordenação pedagógica e qualidade do currículo constante no PPP oferecido pela Instituição.

O questionário foi aplicado *in loco* e de maneira formal, para melhor estruturação do procedimento, visando traçar um perfil do objeto pesquisado.

A etapa “diagnóstico da situação problema” se faz necessária para que sejam levantadas as situações problema, bem como os aspectos necessários a apresentação de sugestões. Para tanto, além da observação, foi aplicado um questionário (no total de quinze unidades, cerca de 40 % dos servidores da instituição), objetivando identificar os principais pontos fortes e fracos no desenvolvimento da instituição.

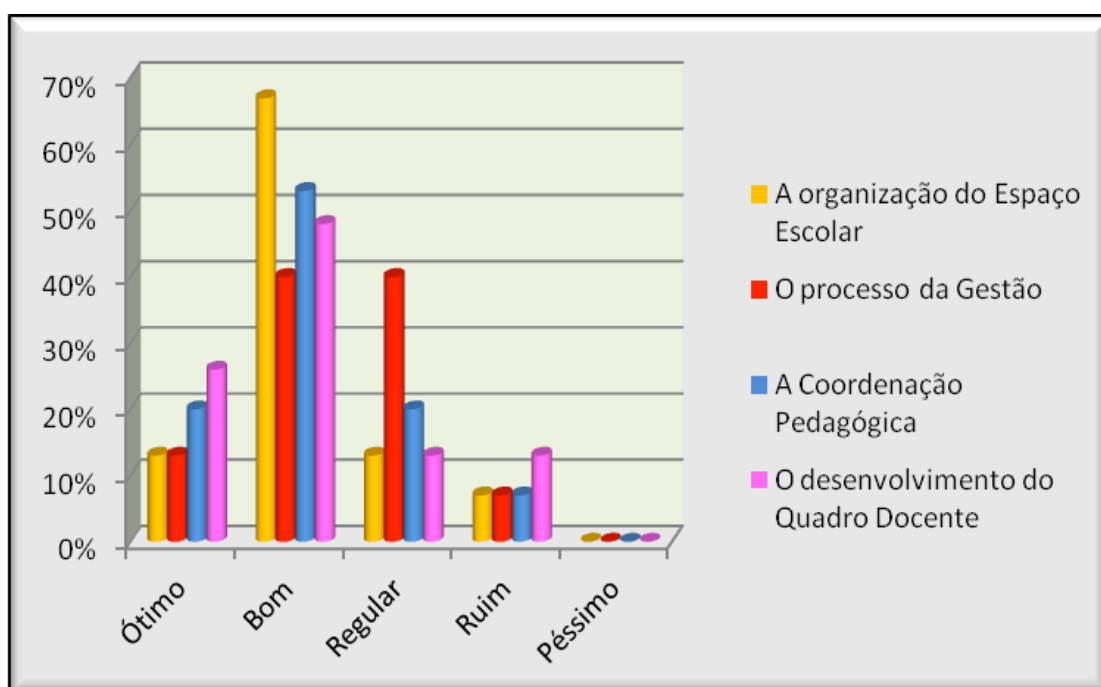
É importante ressaltar que esse diagnóstico é interno, visando ainda mais a melhoria da qualidade da avaliação dos alunos, visto que a Instituição é bem conceituada se comparada com as demais instituições administradas pelo Núcleo Regional de Educação Área Metropolitana Sul (NRE-AM/SUL).

#### 4.2.1 Demonstração gráfica



**Gráfico 1: Opinião sobre as Leis e Qualidade da Educação no Brasil**  
Elaborado por: KUZERATSKI, 2015

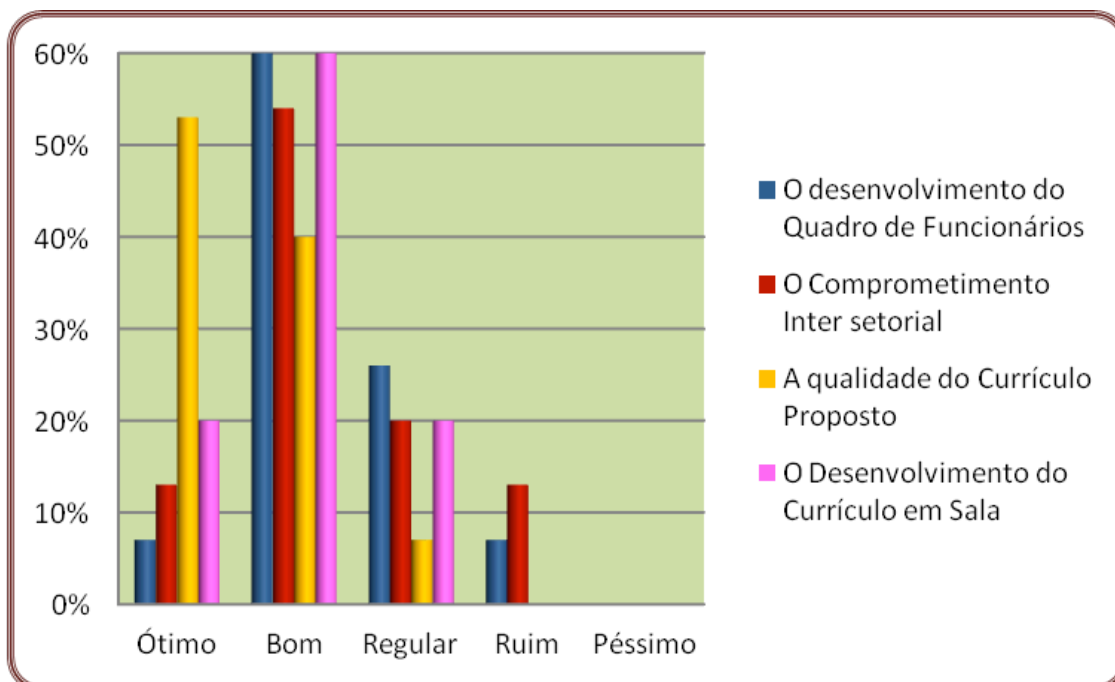
O Gráfico 1 nos mostra a opinião dos entrevistados em relação à qualidade da educação no Brasil e as Leis que a regem. Percebe-se pelo resultado da entrevista que pouco mais de 50% acredita que tanto as Leis quanto a qualidade na educação estão boas. Apresenta também um equilíbrio entre regular e ruim com aproximadamente 20% das opiniões sobre a qualidade e de pouco mais de 5% entre ruim e péssimo sobre as Leis que regem a educação. O preocupante neste caso é que a resposta “Ótima” não foi assinalada por nenhum entrevistado, apresentando um indicador de que tanto as Leis quanto a qualidade na educação podem e devem melhorar.



**Gráfico 2: Opinião sobre a Organização da Instituição 1**

Elaborado por: KUZERATSKI, 2015

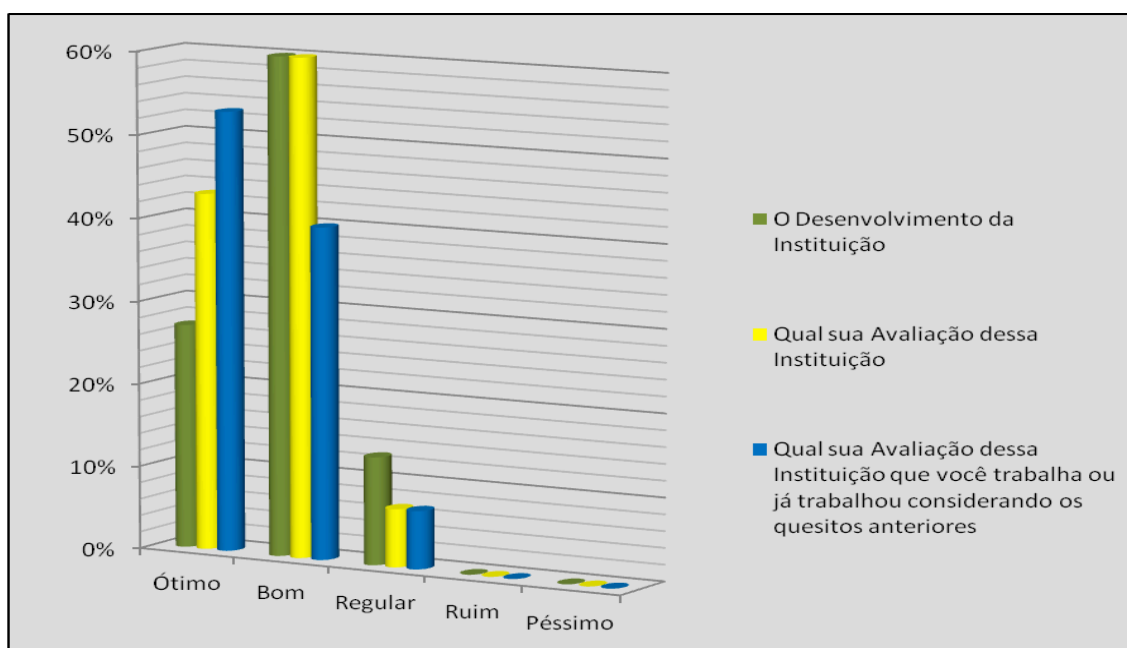
Em se tratando da instituição analisada no Gráfico 2, sobre a organização da instituição, pode-se observar que os itens, organização do espaço escolar, processo de gestão, coordenação pedagógica e desenvolvimento dos docentes, foram qualificados pelos entrevistados em sua maioria como “Bom”, apenas no item Processo da Gestão houve empate técnico entre “Bom” e “Regular”, e alguns votos como “Ótimo”. Esse gráfico demonstra que a instituição de ensino está buscando a melhora na qualidade da educação, mas ainda há muito que fazer.



**Gráfico 3: Opinião sobre a Organização da Instituição 2**

Elaborado por: KUZERATSKI, 2015

No Gráfico 3, as questões realizadas foram sobre o desenvolvimento de funcionários, o comprometimento de cada setor, a qualidade do currículo escolar e seu desenvolvimento em sala de aula. Dos itens citados, 1,2 e 4 respectivamente apresentaram “Bom” como resultado da pesquisa, enquanto que o item 3, qualidade do currículo obteve menção “Ótimo”.



**Gráfico 4: Avaliação da Instituição**

Elaborado por: KUZERATSKI, 2015

O Gráfico 4 nos mostra o resultado da avaliação realizada sobre a instituição em si e em comparação a outras no mesmo município. Os itens Desenvolvimento e Avaliação geral sobre a instituição apresentaram índice bom de 60% dos entrevistados e o item Avaliação em relação à outra instituição que tenha trabalhado obteve nota “Ótimo” em mais de 50% das entrevistas. Nesses quesitos, a instituição não obteve menção “Ruim” ou Pésima”, demonstrando a preferência dos entrevistados por trabalhar nesta instituição.



**Gráfico 5: Qualidade da Gestão**  
Elaborado por: KUZERATSKI, 2015

O Gráfico 5 é sobre a questão da qualidade da gestão e se esta interfere diretamente no resultado final obtido pela instituição, que apresenta pouco mais de 90% dos entrevistados com resposta “Sim”, que uma Gestão de qualidade propicia resultados positivos para a instituição.

Na questão aberta (nº 15) foram identificadas as seguintes observações:

- Melhorias de comunicação e informação dentro da Instituição;
- Melhoria no relacionamento profissional respeitando as características de cada funcionário;
- Mudança de atitude e comportamento no que se refere às atribuições de cada um que não prejudique os colegas em seu trabalho;

- Todos os professores devem seguir a mesma linha de trabalho;
- Capacitação para aguçar a criatividade dos professores para que estes inovem suas aulas e não somente cumpram o que contém a grade curricular;
- Maior comprometimento de funcionários e comunidade escolar;
- Maior autonomia da Instituição;
- Melhorias de infraestrutura, espaço, equipamentos e conectividade externa (internet) em parceria com órgãos responsáveis por estes quesitos.

#### 4.3 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Os resultados referentes ao questionário aplicado na Escola Municipal João Franco e a análise realizada *in loco*, mostram que a Instituição possui os seguintes problemas: falta de comprometimento dos educadores em quase todos os setores, falta de desenvolvimento interno dos setores e sobrecarga para alguns funcionários.

Há necessidade de propor ações práticas para um melhor desempenho da instituição. A rotina escolar é agitada, falta programação, não havendo tempo suficiente para concluir todas as atividades, as solicitações e compromissos encaminhados pelo Departamento de Educação e Núcleo Regional de Educação são atendidos, mas geralmente é necessário desenvolver várias atividades ao mesmo tempo, quase não sobrando tempo para fazer reuniões com maior frequência, conforme o desejo do gestor e a necessidade que a instituição exige, para análise de resultados e discussão do papel de cada um no espaço escolar, tornando muito difícil a atualização de procedimentos a serem tomados. Os educadores falam em educação brasileira com qualidade, mas nem todos assumem o compromisso que lhes compete, apresentando resistência às mudanças desejadas e ao desenvolvimento das ações necessárias para que elas aconteçam.

O processo da Gestão da instituição não é democrático, não tem uma visão de conjunto, as tomadas de decisões são exclusivamente da gestora, mas, acompanha de perto os encaminhamentos dos vários setores da instituição como: administrativo, pedagógico, serviços gerais, cozinha, secretaria fazendo avaliação e controle das atividades desenvolvidas, porém não busca relacionamento direto com a comunidade.

O currículo escolar e os projetos escolares desenvolvidos são muito bons, porém o trabalho da coordenação pedagógica e os acompanhamentos rotineiros pertencentes ao setor deixam a desejar.



## 5 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 5.1 PROPOSTA TÉCNICA

Mudanças de estrutura na gestão operacional integrada à gestão de pessoas, e cumprimento do projeto político pedagógico. Uma gestão humanística nos traz a ideia de participação, do trabalho em conjunto de pessoas analisando situações, decidindo sobre o encaminhamento e agindo em conjunto. O sucesso de uma organização depende da ação conjunta de seus componentes, da construção do trabalho, da reciprocidade que cria um todo, orientado pela vontade coletiva.

Distribuição das responsabilidades através de um plano de trabalho detalhado e com clareza. A distribuição das responsabilidades objetiva o cumprimento das funções que cada profissional tem definida em seu plano de trabalho com a melhor qualidade possível. O objetivo é intensificar e legitimar o sistema escolar para buscando um envolvimento significativo dos educadores no processo educacional e o desenvolvimento da escola através da ação coletiva.

Uma sugestão para modificar a estrutura da gestão operacional e a distribuição das responsabilidades é a implantação do ciclo de gestão PEAC<sup>2</sup>, criado por Walter Shewhart (1989, *apud* Malmegrim, 2012), que apresenta as seguintes etapas:

- (P) Planejamento: A etapa de planejamento tem o objetivo de fornecer orientações para definir metas ou normas, métodos, técnicas e ferramentas para que a próxima etapa da execução seja realizada.
- (E) Execução: A etapa de execução abrange as atividades de capacitação as pessoas, realizando o treinamento para que sejam capazes de executar o que foi planejado. Essa etapa dá origem aos resultados e baseados neles, são coletados dados de forma ordenada, aleatória ou pontual, conforme as normas definidas na etapa de planejamento.
- (A) Avaliação: A etapa de avaliação visa fornecer dados para a próxima etapa, o controle, fazendo a comparação do que foi planejado com o que foi realizado. Nesta etapa é possível identificar se há desvios de procedimentos e quais suas causas, e

---

<sup>2</sup> PEAC = Planejamento, Execução, Avaliação e Controle, itens de uma gestão de ciclo, que possibilitam as correções necessárias para alcançar as metas propostas no planejamento.

sugerir alternativas para o que se definiu na etapa de planejamento retornando à execução para que os resultados sejam alcançados.

- (C) Controle: Essa última etapa, possui caráter de decisão, de como corrigir o mal funcionamento apontado na etapa de avaliação, elaborando ações corretivas e melhorias ou reavaliar o planejamento feito no início do ciclo como ação preventiva.

Buscando melhorar o andamento e a qualidade das atividades desenvolvidas, a sugestão é elaborar um plano de trabalhos individuais para todos os setores, inserindo-os no ciclo PEAC, fundamentado de acordo com regimento interno da Instituição e com o estatuto do servidor público, pois todos que trabalham na Instituição são efetivos ou tem contrato temporário com a Prefeitura Municipal. É necessário que o gestor renove constantemente o ciclo de gestão, corrigindo as diferenças encontradas e executando ações corretivas necessárias, além de elaborar ações preventivas, a médio e longo prazo, tanto no planejamento direcionado às pessoas quanto na parte de infraestrutura e equipamentos, adequados para o desenvolvimento das ações.

As atividades organizadas devem ser claras, objetivas e completas do início, ao fim, construídas sob a visão da inovação apresentando a possibilidade de alunos e educadores se unir ou se separar de acordo com as necessidades do processo. Construir o projeto político pedagógico para Instituição Educativa inovando, tanto na forma de organizá-lo como na gestão exercida pelos interessados, repensando na estrutura de poder (VEIGA 2003).

De acordo com Both (2011), um processo avaliativo com conceitos e concepções cristalinas de avaliação, aprimora a eficiência e qualidade Educacional da Instituição, por meio do PPP, ou seja, um Projeto Político Pedagógico com compromisso de promoção da educação, um sistema de ensino aplicado ao desenvolvimento das competências e habilidades dos alunos.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB – nº. 9394/1996 é direito da criança e do adolescente ter acesso à educação gratuita e de qualidade. Para garantir esses direitos a Lei defende a obrigatoriedade do Ensino, estabelece condições para que o Ensino possa ser ministrado com qualidade, e cita ainda, que é dever da família e do Estado oferecer esses direitos para as crianças, como se observa nos seguintes artigos da legislação:

Art. 2º A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o

pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;

IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;

V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

VII - valorização do profissional da educação escolar;

VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

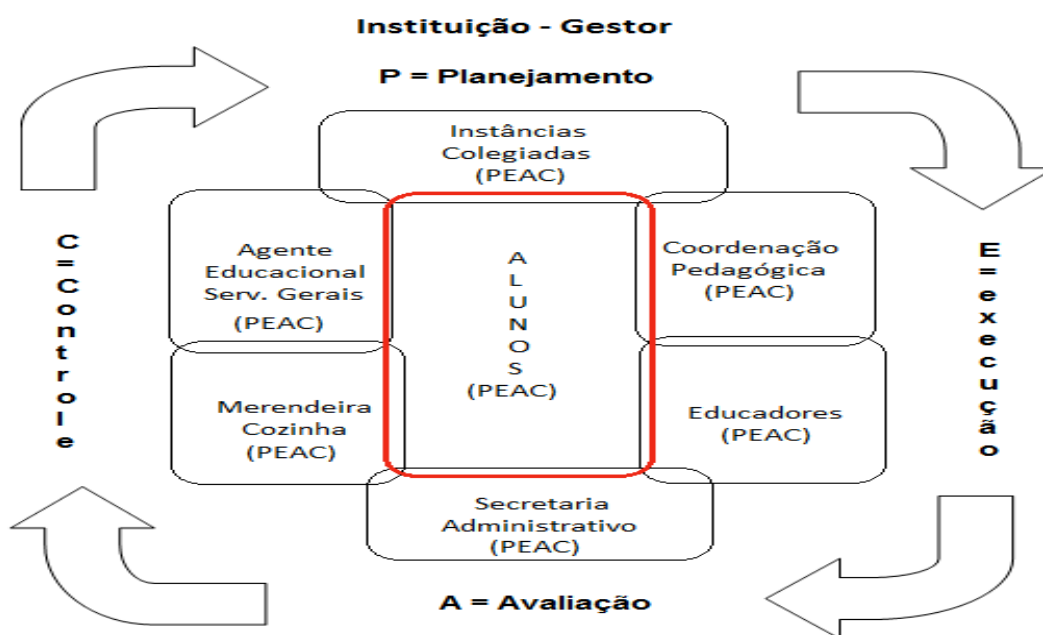
IX - garantia de padrão de qualidade;

X - valorização da experiência extraescolar;

XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais (BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

### 5.1.1 Plano de implantação

Para a implantação do PEAC, é necessário que a gestão possua um tempo disponível para montar um planejamento minucioso sobre cada setor e repassar os planos de trabalho a cada um deles, e dispor de tempo para realizar as avaliações, contínua ou pontual conforme ficar definido no planejamento. Conforme as etapas de Planejamento, Execução, Avaliação e Controle.



**Figura 1: Ciclo da Gestão**  
Elaborado por: KUZERATSKI, 2015

Na figura 1, observamos que cada setor tem uma organização individual, ao mesmo tempo uma que contempla em todos os segmentos a missão e a visão da Instituição, uma organização que ao mesmo tempo é individual para melhor clareza e entendimento, mas possui objetivos e ações globalizados.

P – Planejamento o trabalho a ser realizado através de um plano de ação, após identificação, reconhecimento das características e descoberta das causas principais do problema.

E – Realizar o trabalho planejado, de acordo com o plano de ação e capacitar as pessoas envolvidas no processo, buscando gerar resultados com qualidade.

A – Atuar corrigindo as diferenças identificadas (se houverem); visando a padronização e a conclusão do plano. Agir de maneira corretiva sobre os processos de planejamento, execução e auditoria para eliminar definitivamente as causas, revisando continuamente as atividades e o planejamento para um bom andamento do processo.

C – Avaliar o que foi feito, identificando a diferença entre o realizado e o planejado no plano de ação.

#### 5.1.1.1 Plano de ação

Para obter um resultado final de qualidade na Instituição de Ensino, ou seja, a qualidade de ensino para o aluno, cada educador nas suas diferentes atribuições e segmentos deverá possuir claramente quais serão e como as tarefas deverão ser desempenhadas durante o dia a dia. Para que cada um faça a sua parte bem feita e conseqüentemente com qualidade de produção, segue o exemplo de atribuições de casa setor e o cronograma de trabalho do inspetor (a) escolar, coordenador (a) pedagógico e professor (a):

Inspetor:

- Função:

Responsável pelo atendimento e segurança dos alunos dentro da escola.

- Perfil;

Auxiliar de Serviços Gerais com agilidade para atender previamente a comunidade escolar interna e externa sendo necessário o repasse recados, leitura de avisos, entre outros. Conhecer o Estatuto da Criança e do Adolescente, o Regimento

Escolar, o Regulamento Interno e as Normas que orientam a conduta dos que pertencem à escola.

- Atribuições Inspetor

- 1 - Estar em constante contato com a Direção e a Equipe Pedagógica, para receber orientações e trabalhos a serem executados;
- 2 - Orientar os alunos quanto às normas da unidade escolar;
- 3 - Zelar pela disciplina dos alunos;
- 4 - Organizar a entrada dos alunos através de filas;
- 5 - Observar o uso do uniforme escolar, caso necessário emprestar uniforme da escola;
- 6 - Orientar os alunos quanto à manutenção da limpeza da escola;
- 7 - Monitorar o deslocamento e permanência dos alunos nos corredores e banheiros da unidade escolar;
- 8 - Zelar pelo cumprimento do horário das aulas;
- 9 - Monitorar os alunos no portão de saída até a chegada do escolar; (fechar o portão e ir embora somente quando todos os alunos estiverem dentro do ônibus do transporte escolar);
- 10 - Realizar atividades de recepção com cordialidade (encaminhando-os ao setor correto);
- 11- Acatar as orientações dos superiores e tratar com respeito os funcionários, professores, alunos, pais e comunidade em geral;
- 12 - Prestar assistência, no que lhe couber, ao aluno que adoecer ou sofrer qualquer acidente, comunicando o fato de forma imediata à autoridade escolar competente;
- 13 - Levar ao conhecimento da coordenação os casos de infração e indisciplina;
- 14 - Não permitir, antes do final do horário de aula, a saída de alunos sem a devida autorização;
- 15 - Desempenhar a função com competência, assiduidade, pontualidade, senso de responsabilidade, zelo, discrição e honestidade;
- 16 - Informar a direção, a permanência de pessoas não autorizadas no recinto escolar;
- 17 - Orientar os alunos no horário de intervalo, (organizando-os para o lanche escolar e observando em suas brincadeiras);
- 18 - Organizar o ambiente escolar e informar a direção necessidade de manutenção predial;

19 - Colaborar na divulgação de avisos e instruções de interesse da direção;

20 - Colaborar na execução de atividades cívicas, sociais, culturais e trabalhos curriculares complementares.

- Cronograma de Trabalho:

\* Horário de trabalho das 07:30h às 12:00h e 13:00h às 17:30h

(com intervalo para café: manhã das 09:30 as 10:00 e tarde das 15:00 as 15:30).

- Tarefas diárias:

Organizar os alunos em filas para entrar em sala, na chegada e após o Recreio, pela manhã e a tarde;

Controle de Uniforme, quando os alunos estiverem sem uniforme fazer com que eles coloquem o uniforme disponibilizado pela escola;

Organização do Hino, às 2ª, 4ª e 6ª feiras pela manhã e a tarde, colocando o hino para tocar, pegar a respectiva bandeira e dar início a atividade cívica.

Monitorar os alunos e controle do portão no horário da saída a tarde;

Intervenção, caso necessário, na hora do intervalo;

Recepcionar público externo, orientando-os ao setor necessário;

Substituir em sala, quando necessário;

Redigir e entregar comunicados aos alunos quando solicitado pela coordenação;

Apoio Pedagógico geral; e

Observar o cumprimento de suas atribuições em geral.

Coordenador (a) Pedagógico:

- Função:

Responsável pelo constante aperfeiçoamento e cumprimento do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Regulamento Interno, Calendário Escolar, junto com a comunidade escolar. Orientar os alunos, professores e Inspetor escolar quanto ao estatuto vigente da instituição.

- Perfil:

Formação em pedagogia com desenvoltura para trabalhar com a comunidade escolar interna e externa. Conhecimento a fundo do Estatuto da Criança e do Adolescente e ter visão inovadora e global para gerir suas atribuições e direcionar todos para o mesmo interesse, com o objetivo de obter um produto final de qualidade, neste caso representado pelos resultados finais dos alunos.

- Atribuições pedagogo

- 1 – Contato constante com a Equipe de gestão, diretor (a) e secretário (a), para discutir orientações e trabalhos a serem executados;
- 2 - Fazer com que o Projeto Político Pedagógico seja cumprido em sua totalidade.
- 3 - Fazer com que o Regimento Escolar, Regulamento Interno e Calendário Escolar sejam cumpridos na íntegra no dia a dia pela comunidade escolar.
- 4 - Organizar os projetos da Instituição de maneira que todos sejam desempenhados com qualidade e produtividade alcançando seus objetivos.
- 5 - Zelar pelo cumprimento do horário das aulas e pelo o preenchimento correto do livro de chamada do professor.
- 6 - Registrar em ata casos graves de infração e indisciplina dos alunos e não cumprimento de função do (a) professor (a) e inspetor (a) e levar ao conhecimento da direção;
- 7 - Elaborar e organizar cronograma de atividades cívicas, sociais, culturais e trabalhos curriculares complementares.
- 8 - Coordenar e orientar o trabalho dos (as) professores (as) e inspetor (a), fazendo todos os repasses necessários para um bom andamento do trabalho.
- 9 - Acatar as orientações dos superiores e tratar com respeito os funcionários, professores, alunos, pais e comunidade em geral;
- 10 - Desempenhar a função com competência, assiduidade, pontualidade, senso de responsabilidade, zelo, discrição e honestidade;

- Cronograma de Trabalho:

\* Horário de trabalho das 07:45h às 12:00h e 13:00h às 17:15h

(com intervalo para café: manhã das 10:00 as 10:15 e tarde das 15:30 as 15:45).

- Tarefas:

Orientação e apoio aos professores (as), para que o currículo proposto seja cumprido;

Trabalho contínuo com os alunos para que estejam sempre animados e prontos para um aprendizado inovador;

Apoio ao professor (a) junto aos alunos quando solicitado;

Encaminhar aos professores documentos repassados pelo Departamento de Educação Municipal, como cursos, exposições de trabalhos e projetos dos alunos, materiais de apoio para enriquecer as aulas entre outros documentos.

Preenchimento da frequência das planilhas do programa Bolsa Família.

Alimentar os sites referentes aos programas Federais com planos de aula das respectivas oficinas, aulas dadas e relatórios.

Preenchimento das planilhas e documentos solicitados pelo DEM.

Observar o cumprimento de suas atribuições em geral

Professor (a):

- Função:

Responsável pelo ensino/aprendizagem e constante aperfeiçoamento do educando, cumprimento do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Regulamento Interno e Calendário Escolar

- Perfil;

Qualificação acadêmica, experiência de vida, percepção aguçada, visão inovadora e meta disciplinar, agilidade e desenvoltura para trabalhar com alunos e comunidade escolar.

- Atribuições do (a) professor (a).

1 - Estar em constante contato com a coordenação para discutir orientações, currículo escolar e projetos a serem executados;

2 - Ministrando o ensino/aprendizagem para que o currículo escolar e demais projetos constantes no Projeto Político Pedagógico seja cumprido em sua totalidade.

4 - Desempenhar os projetos da Instituição de maneira que todos sejam desempenhados com qualidade e produtividade alcançando seus objetivos.

5 - Zelar pelo cumprimento do horário das aulas e pelo o preenchimento correto do livro de chamada conforme orientado pelo coordenador pedagógico.

6 - Registrar casos graves de infração e indisciplina dos alunos e encaminhar para o conhecimento da coordenação;

7 - Organizar e cumprir cronograma de atividades cívicas, sociais, culturais e trabalhos curriculares complementares.

8 - Coordenar e orientar trabalhos diferenciados para os alunos como: questionários, seminários, debates, trabalho em grupo, relatório individual, fazendo o que for necessário para um bom desenvolvimento dos alunos.

9 - Acatar as orientações dos superiores e tratar com respeito os funcionários, demais professores, alunos, pais e comunidade em geral;

10 - Desempenhar a função com competência, assiduidade, pontualidade, senso de responsabilidade, zelo, discrição e honestidade;

- Cronograma de Trabalho:



\* Horário corrido de aula das 07:45h às 12:00h e 13:00h às 17:15h (com intervalo para café: manhã das 10:00 as 10:15 e tarde das 15:30 as 15:45).

- Tarefas:

Recolher seus alunos na fila e encaminhá-los a sala de aula.

Ministrar suas aulas com inovação e com a qualidade e conteúdo proposto no currículo escolar.

Ficar em constante observação ao aluno para poder ajudar em seu desenvolvimento.

Realizar o preenchimento dos livros conforme orientado pela coordenação.

Orientar e instigar os alunos quanto aos projetos da Instituição.

Elaborar avaliações inovadoras e tradicionais em conjunto para chamar atenção dos alunos, fazendo com que aprendam com maior aproveitamento.

Elaborar as questões do simulado dentro da formatação e data acordado previamente.

Entregar na secretaria da escola as notas e frequência dos alunos ao final de cada bimestre para registro no sistema.

Estar sempre alerta no intuito de perceber a situação em seu entorno e encontrar meios para melhorar o ambiente.

Sempre zelar pelo bem estar do educando.

Observar o cumprimento de suas atribuições em geral.

Diretor (a):

- Função:

Responsável pela Instituição como um todo e deve estar sempre inteirado das normas legais ou regulamentares como: Lei de Diretrizes e Bases, Estatuto da Criança e do Adolescente, Deliberações, Resoluções entre outras, prestar contas através de relatórios financeiros, além de administrar a Instituição para que o ensino/aprendizagem esteja sempre em constante aperfeiçoamento acompanhando o cumprimento do Projeto Político Pedagógico, Regimento Escolar, Regulamento Interno, Calendário Escolar e desenvolvimento dos alunos.

- Perfil:

Qualificação acadêmica, experiência de vida, princípios da legalidade, imparcialidade, isonomia e discricção. Deve ainda ter percepção aguçada, visão inovadora e desenvoltura para atender os alunos e comunidade escolar.

- Atribuições do (a) diretor (a).

- 1 - Estar em constante contato com a coordenação e secretaria para discutir orientações, currículo escolar e projetos a serem executados;
- 2 - Garantir que o currículo escolar e demais projetos constantes no Projeto Político Pedagógico seja cumprido em sua totalidade.
- 4 - Garantir meios para que os projetos da Instituição sejam desempenhados com qualidade e produtividade alcançando seus objetivos.
- 5 - Encaminhar os casos graves que não possam ser resolvidos pela Instituição para Conselho Tutelar, Rede de proteção ou Ministério Público.
- 6 - Garantir meios para cumprimento do cronograma de atividades cívicas, sociais, culturais e trabalhos curriculares complementares.
- 8 - Orientar a coordenação, incentivar os (as) professores (as) a realizar trabalhos diferenciados para os alunos como: questionários, seminários, debates, trabalho em grupo, relatório individual, fazendo o que for necessário para um bom desenvolvimento dos alunos.
- 9 - Acatar as orientações dos superiores e tratar com respeito os funcionários, professores, alunos, pais e comunidade em geral;
- 10 - Desempenhar a função com competência, assiduidade, pontualidade, senso de responsabilidade, zelo, discrição e honestidade;
- 11 - Zelar pelo bem estar dos alunos e dos educadores.

- Cronograma de Trabalho:

\* O diretor cumpre, como os demais funcionários, 08 horas diárias de trabalho, mas possui um cronograma diferenciado, pois, além desempenhar suas atividades internas na Instituição, participa de reuniões externas quando convocado pelo DECE.

Sua agenda deve ser de conhecimento de todos dentro da Instituição.

O processo da aprendizagem e da produção da Instituição deve ser concebido sob a óptica dos seguintes itens:

- Ética: respeitar os valores morais da Instituição;
- Competência: retenção de conhecimento;
- Capacidade: saber aplicar e relacionar conhecimentos;
- Habilidade: saber aplicar o conhecimento de forma criativa e inovadora;

- Convivência: sentir-se realizado por ser competente capaz e hábil;
- Eficiência: Obter bons desempenhos na atividade sob sua responsabilidade.

Conforme disposto no Capítulo I Artigo 266 do Estatuto do Servidor Público Municipal referente aos deveres do funcionário público:

I - ser assíduo e pontual;

II - cumprir as ordens superiores, exceto quando forem manifestamente ilegais;

III - desempenhar com zelo e presteza os trabalhos de que for incumbido;

IV - guardar sigilo sobre os assuntos de repartição e sobre despachos, decisões e providências;

V - comunicar aos superiores sobre todas as irregularidades de que tiver conhecimento no exercício de suas funções;

VI - atender com urbanidade e respeito os companheiros e o público em geral;

VII - manter espírito de cooperação e solidariedade com os companheiros de trabalho;

VIII - zelar pela economia do material do município e pela conservação do que for confiado à sua guarda e utilização;

IX - apresentar-se convenientemente trajado em serviço ou com uniforme quando por este exigido;

X - atender prontamente, com preferência sobre qualquer outro serviço, as requisições de papel, documentos, informações ou providências que lhe forem feitas pelas autoridades judiciárias e administrativas, para defesa do município, em juízo;

XI - estar em dia com as leis, regulamentos, os regimentos, as instruções e as ordens de serviços que digam respeito às funções por ele exercidas;

XII - submeter-se à inspeção médica que for determinada pela autoridade competente;

XIII - freqüentar cursos oferecidos para aperfeiçoamento ou especialização;

XIV - prestar serviços extraordinários, quando regularmente convocado executando os que lhe competirem.

Todos precisam inovar, avaliar, exigir e acompanhar para a efetivar a aprendizagem e possibilitar o desenvolvimento, para que prevaleçam os valores qualitativos.

Para o bom desempenho do gerenciamento integrado do ciclo PEAC nos diferentes segmentos e alcançar o tão desejado ensino de qualidade, além da gestão integrada o gestor deve compreender a gestão humanística para melhorar o processo de transformação da Instituição e gerenciá-la com maior eficiência. Mas para essa transformação é importante investir na área humana, proporcionar formas para que o conhecimento individual seja agregado ao conhecimento coletivo, criando novos valores, onde em qualquer processo dentro da Instituição seja ele pequeno ou necessite da integração de todos os atores envolvidos, por exemplo, os setores internos da Instituição, instâncias colegiadas, comunidade escolar, e recursos sejam pensados e/ou entendidos como instrumentos que irão levar a Instituição a resultados eficazes e com qualidade.

De acordo com Both (2011), todo ser humano, quer por qualificação acadêmica, quer por experiência de vida simplesmente, possui a faculdade de decidir. Assim pode-se afirmar que a experiência de vida também auxilia na formação de uma escola com qualidade.

## 5.2 RECURSOS

De acordo com Galbraith (um dos pesquisadores que teve os trabalhos analisados por Morgan), é preciso reagir e mostrar que a condição humana é capaz de promover outro caminho. Um arranjo lateral consiste de uma estrutura descentralizada, em que os departamentos trabalham juntos para alcançar um objetivo comum, a criação de uma estrutura lateral, promove uma comunicação aberta entre os servidores ou funcionários, quebrando barreiras de maneira geral, associadas a uma estrutura organizacional centralizada. A promoção do trabalho em equipe e o compartilhamento de informações levam a uma força de trabalho capaz de tomar decisões rápidas.

Como a autonomia financeira, de materiais e de infra-estrutura da gestão é restrita, como por exemplo, verbas pré-estabelecidas destinadas pelo Governo Federal à instituição para aquisição de materiais ou normas educacionais estipuladas pelo DECE ou pela SEED, vamos mostrar aqui somente o trabalho do gestor.

Desta maneira esse trabalho se limita somente à gestão operacional de pessoas, visando como resultado final, a qualidade educacional da Instituição. Cada setor e cada atividade deve ter um plano de trabalho descritivo e registrado, onde cada educador deverá executar sua atividade com excelência, para que assim possam acontecer às ações simultâneas entre todos os setores da Instituição, como por exemplo: biblioteca, coordenação, cozinha, direção, laboratório de informática, sala de aula, sala de apoio, serviços gerais e projetos existentes.

Para melhoria a médio e longo prazo, a sugestão é que utilize a gestão estratégica inversa onde as Instituições possam ter autonomia de fazer as solicitações de materiais necessários para o bom desenvolvimento da educação, e que sejam realmente atendidas. Atualmente a autonomia da gestão em uma Instituição pública de ensino é mínima, visto que, os educadores são contratados a partir de concurso ou contratos temporários, ambos por editais públicos e são classificados somente a partir de títulos, em momento algum é realizado teste de perfil do educador. Os materiais são enviados pela Secretaria de Educação do Município para as Instituições e os reparos e as reformas só acontecem quando há objetivo político, e em uma ou raras exceções uma ou outra instituição consegue um reparo quando solicitado.

### 5.3 RESULTADOS ESPERADOS

A mudança estrutural na gestão, a partir da implantação do PEAC e da gestão de pessoas, busca como resultado esperado um ensino de qualidade, onde os educadores e alunos estejam unidos por uma real formação, atuando em parceria colaborativa, que levarão à progressão do aluno que demonstrou real desenvolvimento de qualidade mediante os conhecimentos adquiridos nesse percurso, levando-o à aprovação direta por mérito do aluno.

O acompanhamento dos resultados deverá ser através de relatórios e conferências das médias bimestrais e anuais. Os resultados serão utilizados como indicadores quantitativos durante um período de cinco anos consecutivos. Com objetivo de que as médias apresentadas mantenham-se entre 6 (seis) e 10 (dez). Hoje, para aprovação na rede de ensino pública Municipal, o alunos precisa obter

uma média igual ou superior a 6 (seis) e frequência nas aulas igual ou superior a 75% (setenta e cinco por cento).

Para que o aluno possa alcançar a meta estipulada a sua formação deve-se dar por meio de aulas ministradas com qualidade onde se consiga ensinar o conteúdo planejado no PPP em sua totalidade, para que os alunos tenham embasamento teórico suficiente para continuação da próxima seriação e no final da educação básica estejam realmente preparados para ingressar no ensino superior e conseqüentemente trilhar uma boa trajetória na vida profissional.

Os resultados esperados dependem das avaliações de desempenhos contínuas de acordo com plano de trabalho e organização do PEAC implantado na Instituição e obtenção de um produto final de qualidade, ou seja, o “ensino de qualidade”. Conseqüentemente irá apresentar bons resultados nas indicações de qualidade analisada pelas avaliações pontuais de verificação do MEC a partir da Prova Brasil, sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB), que são avaliações para diagnóstico em larga escala e têm o objetivo de avaliar a qualidade do ensino oferecido pelo sistema educacional brasileiro.

#### 5.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Escassez de tempo: a manutenção da gestão operacional através do ciclo PEAC, que demanda tempo para realizar as avaliações das ações executadas através do planejamento e plano de trabalho. Os resultados esperados dependem das avaliações de desempenhos contínuas e manutenção se houver necessidade. As medidas preventivas nesse caso são a persistência e a disciplina pessoal até que esta ferramenta torne-se hábito. A partir do momento em que todos os setores estiverem desempenhando visto que o que foi acordado no planejamento, o tempo de cada um será administrado de maneira mais efetiva.

A troca de gestor: o mandato de diretor escolar é de dois anos, e dependendo do perfil e da visão do novo diretor, pode-se manter o modelo de gestão operacional, o que pode levar a instituição aos indicadores de desempenhos avaliados de forma correta, dentro do princípio da moral, da ética e de acordo com plano de trabalho e organização (PEAC) da Instituição, para que o produto final seja de qualidade, ou este modelo de gestão pode ser deixada de lado, e adotado outra postura onde os

dados coletados possam não ser tão seguros ou ainda sofrer alterações, o que poderia mudar totalmente os resultados, apresentando um resultado disfarçado. Em curto prazo se consegue elevar os resultados de aprovação ou reprovação, mas em longo prazo leva a Instituição à decadência, destruindo toda a força do trabalho compartilhado em equipe, e conseqüentemente regride ao ensino de baixa qualidade.

Esse risco é difícil de prever, pois estamos falando do ser humano, o que se deve fazer é conhecer bem os candidatos que concorrem à direção da Instituição e analisar as propostas contempladas no plano de gestão de cada candidato, optando pelo melhor para a instituição, o que se torna difícil, pois nem sempre o melhor é o caminho mais fácil, e pode influenciar a comunidade para que vote em um candidato menos exigente em relação à qualidade.

<b>PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO</b>	
<b>PROPOSTA</b>	<p>Mudança na Gestão Operacional integrada a Gestão de Pessoas</p> <p>Distribuição das responsabilidades através de um Plano de Trabalho</p> <p>Renovação do Ciclo de Gestão utilizando o PEAC (Planejamento, Execução, Avaliação e Controle)</p>
<b>IMPLANTAÇÃO DO PEAC</b>	<p>Cada educador (Docente ou Funcionário) tem sua tarefa bem definida integrada a tarefa dos outros.</p>
<b>RECURSOS</b>	<p>Principalmente Humanísticos: depende da capacidade do Gestor de organizar o ambiente e cativar a equipe, buscando manter o respeito e a ordem dentro da instituição, pois mesmo que cada um desempenhe sua função conforme determinado no plano de trabalho, possuem uma linha de pensamento diferente. Os recursos financeiros são poucos, pois são fornecidos pelo Governo do Estado.</p>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<p>Melhoria na Qualidade da Educação, através do compromisso e parceria entre educadores e alunos, visando como resultado um discente preparado para os desafios a serem enfrentados fora da instituição e transformar a escola em um ambiente de excelência em educação.</p>
<b>RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS</b>	<p>Demanda de tempo: resultado esperado em médio prazo. Necessita de persistência e disciplina até que todos na instituição tornem a prática um hábito.</p> <p>A troca de gestor no futuro a cada eleição ou de professores e funcionários a cada ano não adaptados ao sistema, já que a escola não possui em sua totalidade professores e funcionários concursados suficientes para atender a demanda em sala de aula e todos os anos mudam os alguns contratados pelo Governo do Estado.</p>

**Quadro 2: Resumo da Proposta**  
 Elaborado por: KUZERATSKI, 2015



## 6 CONCLUSÃO

Para que a escola alcance o objetivo de produtora do conhecimento é necessário que haja articulação de estratégias para a execução do processo. É necessário maior comprometimento de toda comunidade escolar, das organizações democraticamente administradas, dos funcionários envolvidos no estabelecimento de objetivos, na solução de problemas, na tomada de decisões, de manutenção de padrões e desempenho, e na garantia de que a organização está atendendo adequadamente a qualidade esperada.

Para que se mantenham os bons resultados nas avaliações qualitativas, tanto nos diversos segmentos internos da Instituição quanto na troca de ensino aprendizagem entre educadores e alunos, o trabalho de avaliação institucional a partir da gestão operacional em conjunto com um projeto político pedagógico compromissado e ativo deve ser contínuo.

Dando continuidade a este, para que os resultados de avaliação bilateral se propaguem entre todas as Instituições de Ensino Público, além das melhorias pontuais de gestão sugerida neste trabalho, necessita com urgência de capacitação específica para os gestores, e a mudança na gestão logística nos órgãos responsáveis pelo envio e reposição de mobiliários, eletrodomésticos, equipamentos de informática, tecnologias de informações, sistemas online com maior capacidade e agilidade, contando, além da gestão operacional e pedagógica com apoio material.

Há necessidade também de mudanças no setor de obras para manutenção de infra-estrutura, reformando ou realizado reparos na parte física, evitando assim, desgaste dos prédios públicos. Outro ponto que necessita de mudanças é o setor de verbas destinadas à educação para aquisição de material. Para melhor investimento *in loco*, é preciso maior autonomia para os gestores quando aos gastos com a verba pública, pois quem está atuando internamente na Instituição, possui melhor conhecimento sobre quais são as prioridades.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e mudança organizacional**. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010. 106p. : il.

BOTH, Ivo José. **Avaliação Planejada, Aprendizagem Consentida: é ensinando que se avalia, é avaliando que se ensina**. 3ª Ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

CORDIOLLI, Marcos Antonio. **Sistemas de ensino e políticas educacionais no Brasil**. 1º ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

EDUCAÇÃO. **Plano de Ações Descentralizado – PAD**. Disponível em. <<http://www.educacao.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=235>>. Acesso em 11 de novembro 2015.

ESTATUTO DOS SERVIDORES MUNICIPAIS DE CONTENDA. **Lei nº 1.344/2012**. Disponível em. <[http://www.iobv.com.br/painel/arquivos/arquivos/276\\_9.pdf](http://www.iobv.com.br/painel/arquivos/arquivos/276_9.pdf)>. Acesso em 11 de novembro 2015.

GROCHOSKA, Marcia Andreia. **Organização Escolar: perspectivas e enfoques**. 1ª ed. São Paulo: Ibpex, 2011.

LÜCK, Heloísa, *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 2ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Gestão Operacional**. 2ª. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 198p. : il.

MEC, **Ministério da Educação do Brasil**. Disponível em < [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&id=210&Itemid=324](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&id=210&Itemid=324)>. Acesso em 10 de novembro de 2015.

PEDAGÓGICO, Divisão de Apoio. **O repensar do Processo: coletânea de técnicas de ensino**. 2ª ed. Curitiba: Champagnat, 1993.

PPP - EMJF. **Projeto Político Pedagógico: Escola Municipal João Franco**. Contenda, 2015.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão Logística**. 2ª. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 176p. : il.

SANTOS, Anselmo Luís dos; ARAÚJO, Fátima Fernandes de. CEPAM; UNICAMP e INSTITUTO DE ECONOMIA. **Construindo o Diagnostico Municipal**. São Paulo: 2008.

SEED, **Secretaria de Estado da Educação**. Disponível em <<http://www.educacao.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=342>>. Acesso em 11 de novembro de 2015.

SOUZA, Paulo Renato. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394**. Brasília, 1996.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Inovações e Projeto Político Pedagógico: Uma relação regulatória ou emancipatória?** Cad. Cedes, Campinas, v. 23, n. 61, p. 267-281, dezembro 2003.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudos e de Pesquisa em Administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; UAB, 2012. 160p. : il.

## APÊNDICE

Questionário aplicado para a realização do Projeto:

1) Qual sua opinião sobre as leis que norteiam a educação no Brasil:

Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( )

2) Qual sua opinião quanto à qualidade da educação no Brasil:

Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( )

Sobre a atividade humana na Instituição qual sua opinião sobre:

3) A organização do espaço escolar: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( )

4) O Processo da Gestão: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( )

5) A coordenação pedagógica: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( )

6) O desenvolvimento do quadro docente: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) 5)  
Péssimo ( )

7) O desenvolvimento do quadro de funcionários: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( )  
Péssimo ( )

8) O comprometimento inter setorial: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( )

9) A qualidade do currículo proposto no PPP: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( )  
Péssimo ( )

10) O desenvolvimento em sala do currículo proposto: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( )  
Péssimo ( )

11) O desenvolvimento da Instituição: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo ( )

12) Qual sua avaliação dessa Instituição: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo  
( )

13) Qual sua avaliação dessa Instituição em comparação a outra que você trabalha ou já  
trabalhou considerando todos os quesitos acima: Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( )  
Péssimo ( )

14) Em sua opinião a forma e/ou qualidade da gestão escolar interfere no resultado final  
obtido na Instituição.

( ) Sim ( ) Não

15) O que você acha que precisa melhorar dentro dessa Instituição?

---

---