



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FELIPE KELVIN SILVA DOS SANTOS

QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR:
ESTUDO DE CASO NA ESCOLA MUNICIPAL PROF^a CALPÚRNIA CALDAS DE
AMORIM.

CURRAIS NOVOS/RN

2015



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO SERIDÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FELIPE KELVIN SILVA DOS SANTOS

QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR-
Estudo de caso na escola municipal Prof^a Calpúrnia Caldas de Amorim.

Currais Novos/RN

2015

FELIPE KELVIN SILVA DOS SANTOS

QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR-

Estudo de caso na escola municipal Profª Calpúrnia Caldas de Amorim.

Projeto de Estágio apresentado ao curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Iris Pimenta, M. Sc.
Co-orientador: Pio Marinheiro de Souza Neto

Currais Novos/RN

2015

FOLHA DE APROVAÇÃO

FELIPE KELVIN SILVA DOS SANTOS

QUALIDADE NA GESTÃO ESCOLAR-

Estudo de caso na escola municipal Profªcalpúrnica Caldas de Amorim.

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Data da Aprovação:

____/____/____

M.Sc Iris Linhares Pimenta

Co-orientador: Pio Marinheiro de Souza Neto.

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus que me proporcionou força, e aos meus pais pelo carinho e atenção.

AGRADECIMENTOS

A realização desse trabalho só foi possível porque em Primeiro lugar Deus me ajudou e me fortaleceu, dando a sabedoria necessária para eu chega-se a conclusão desse trabalho, a ele sou grato por tudo, e por ser esse grande pai, que rege e guarda todos meus passos.

Agradeço a minha família, que foi minha base, minha estrutura, por terem me ajudado muito, me incentivado, segurando minha mão, e por ter sido os meus guias nessa inesquecível jornada.

Agradeço a todos os amigos, que direto e indiretamente estiveram comigo, principalmente aqueles que dedicaram seu tempo, para me ajudar a concluir esse trabalho, a eles tenho uma gratidão enorme.

Agradeço aos meus orientadores, Iris e Pio, que junto comigo abraçaram esse trabalho e lutaram para que a conclusão do mesmo acontecesse da melhor forma. A eles sou grato, por tudo, principalmente pelos apoios e compreensão.

Agradeço aos meus colegas, que durante esses anos estiveram comigo, entre tristeza e alegrias, aqueles que acreditaram em mim, na minha força de vontade, que seguraram minha mão quando tudo estava difícil, mais em especial, aqueles aos quais eu chamo de Irmãos, pois dedicaram também um pouco do seu tempo para me ajudar.

*“Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou,
ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu. ”*

Erlandson F. A. Andrade

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Funções do conselho escolar.....	21
Quadro 2- Objetivos da avaliação de desempenho	22
Quadro 3- Dimensões do clima escolar.....	30
Quadro 4- Perfil dos Entrevistados	33
Quadro 5- Pontos fortes e pontos fracos da Gestão da EMCCAM.....	40
Quadro 6- Objetivos estabelecidos pela gestão da EMCCAM	41
Quadro 7- Metas a alcançar segundo os entrevistados.....	41

SANTOS, Felipe kelvin silva dos. **Qualidade na Gestão escolar. Estudo de caso na escola EMCCAM (Escola municipal Calpurnia caldas de amorim)**. 20015, 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro de Ensino Superior do Seridó. Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2015.

RESUMO

O Presente trabalho tem como objetivo analisar o papel dos principais gestores responsáveis por acompanhar de perto a ação educativa no cotidiano escolar da EMCCAM. Para a realização desse estudo foram utilizados métodos baseados na pesquisa bibliográfica, meios eletrônicos, pesquisa de campo e aplicação de questionários, assim como, foi utilizado entrevistas, tendo ainda a mesma o caráter descritiva/qualitativo. O embasamento teórico foi uma explanação sobre avaliação institucional, a gestão escolar abordando a competência e fundamentação da gestão, como também o conceito de análise de desempenho, e uma exploração nos indicadores de qualidades na gestão, sendo eles a liderança educacional, flexibilidade e autonomia e o clima escolar. Ao final da pesquisa por meio da análise de desempenho e da avaliação institucional, identificou-se que os funcionários, estão satisfeitos com a gestão, vendo assim fatores, como uma grande liderança participativa, um papel democrático na hora de tomar decisões, entre outros; fatores esses que demonstram que a mesma exerce sua função de forma adequada aos objetivos de todos, esses indicativos são de suma importância, levando em consideração o papel dos gestores, e uma ampla qualidade.

Palavras-chaves: Análise desempenho, Avaliação institucional, Liderança.

ABSTRACT

The present work aims to analyze the role of the main managers responsible for closely monitoring the educational activities in the school everyday EMCCAM. To conduct this study used methods based on literature review, electronic, field research and questionnaires, as well as, it used interviews, still having the same the descriptive / qualitative. The theoretical basis was an explanation of institutional evaluation, school management addressing the competence and motivation of management, as well as the concept of performance analysis, and an exploration of the quality indicators in the management, namely educational leadership, flexibility and autonomy and school climate. At the end of the research through performance analysis and institutional assessment, it was found that employees are satisfied with management, so seeing factors such as a large participatory leadership, a democratic role in the decision making process, among others; These factors demonstrate that it performs its function properly the objectives of all these codes are of paramount importance, taking into account the role of managers, and a wide quality.

Keywords: Analyze performance, Institutional evaluation, Leadership.

SUMÁRIO

1 PARTE INTRODUTÓRIA	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO.....	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.....	15
2.2 GESTÃO ESCOLAR	16
2.3 COMPETÊNCIA E FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO.....	19
2.4 CONSELHO ESCOLAR.....	20
2.5 ANÁLISE DE DESEMPENHO	21
2.6 QUALIDADE NA GESTÃO	23
2.6.1 Indicadores Para a Qualidade na Gestão	24
2.6.1.1 Liderança Educacional	25
2.6.1.2 Flexibilidade e Autonomia	27
2.6.1.3 Processo De Ensino e Aprendizagem	28
2.6.1.4 Clima Escolar	29
3 METODOLOGIA	31
3.1 TIPO DE PESQUISA	31
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	32
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	33
3.4 COLETA DE DADOS.....	33
3.4 TRATAMENTOS DE DADOS.....	34
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	35
4.2 ANÁLISE DE DESEMPENHO DO AMBIENTE ESCOLAR DA EMCCAM.....	35
4.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA GESTÃO	37
4.3.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Gestão da EMCCAM	39
4.3.2 Objetivos e Metas da Gestão da EMCCAM	40

4.4 INDICADORES PARA QUALIDADE NA GESTÃO DA EMCCAM.	42
4.4.1 Liderança Educacional da EMCCA	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE - Questionário aplicado com os funcionários da escola EMCCAM	49

1 PARTE INTRODUTÓRIA

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Atualmente, a educação está sendo vista como uma forma de maior investimento para a sociedade. Segundo Kliksberg (1999) desde o final do século XX, ela é considerada uma estratégia ou um “motor” do crescimento econômico e da competitividade ante os mercados globalizados.

Neste contexto atual, sobre o direito e o investimento à educação, é de inteira responsabilidade que além do acesso, deve-se ter garantida, a qualidade de ensino, ou seja, sendo oferecida pela gestão escolar esteja capaz de gerar os resultados esperados, de acordo com a sua finalidade tanto para o indivíduo como à sociedade.

Por isso, torna-se essencial analisar o papel dos principais gestores que são responsáveis por acompanhar de perto tal ação educativa no cotidiano escolar, cabendo a eles ocasionar os problemas que surgem nesse ambiente e buscarem compreender esse impacto significativo que tem a aprendizagem. Carneiro Leão (1953), em um dos seus estudos pioneiros elenca alguns objetivos que a gestão escolar deve atender:

- 1). Estabelecer uma finalidade precisa aos professores, 2). Tratar condições seguras e justas para admissão, promoção e graduação dos programas, 3). Torna possível a construção de objetivos definidos, e 4) buscar condições para realizar uma educação mais econômica e mais eficiente.

Uma vez considerada a importância da qualidade na gestão escolar como um todo, passa-se então a investigação e mensuração desta qualidade e os fatores determinantes, intervenientes ou necessários para que os sistemas educacionais funcionem com qualidade. Devido aos objetivos da escola EMCCAM- Escola Municipal Calpúrnica Caldas de Amorim, a natureza de suas atividades e principalmente os recursos utilizados em seus processos, a escola pode ser considerada uma organização complexa que, independente do seu porte, mantém essa dinâmica de funcionamento e de poder dentre os vários fatores existente na comunidade escolar.

Frisando essa importância, e considerável que o objetivo ao estudar na escola pública Calpúrnica Caldas de Amorim- EMCCAM é principalmente o que diz respeito aos desafios estabelecidos aos gestores da mesma, que procuram alinhar suas técnicas com vista na

construção de uma aprendizagem qualificada. Existe então um questionamento a ser levantado e que deve ser respondido para melhor entendimento do presente análise. Tal como:

“Quais os fatores mostrados pela gestão, relacionados à busca da qualidade estão inseridos na gestão escolar da EMCCAM?”

Essa problemática pode servir como ferramenta fundamental para que a escola chegue há analisar as causas que levam a gestão a tentar buscar uma qualificação que os ajude a exercer um melhor desempenho relativo a um ambiente educacional estruturado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Conhecer os fatores que estão relacionados à qualidade educacional, abordando os problemas que pedem uma Gestão qualificada na EMCCA- Escola Municipal Calpurnia Caldas de Amorim.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o desempenho do papel dos gestores e seu impacto na gestão.
- Compreender a relação entre o desempenho e as características do ambiente escolar.
- Identificar as estratégias que poderiam ser adotadas para melhorar a qualidade e conseqüentemente à ação dos gestores.
- Analisar os pontos fracos e fortes da gestão no seu desempenho.

1.3 JUSTIFICATIVAS DO ESTUDO

Se é verdade que o direito educacional tem nos alunos o seu portador, é correto pensar que estes valores só serão atingidos caso se consiga montar uma organização escolar adequada. Desta forma, embora a qualidade escolar tenha como critério central o desempenho

acadêmico do alunado, isto não poderá ser alcançado se não houver determinado grau de motivação e satisfação no conjunto do sistema, composto por gestores escolares, como também a comunidade que compõe a escola.

Percebendo-se esse desejo de uma qualidade ampliada, baseada na motivação principalmente dos gestores, abordou-se assim a necessidade de aproveitar a ocasião para identificar esses fatores, que devem estar inseridos na gestão, e que se faz presente nesse contexto educacional. Assim a elaboração desse trabalho aborda essa complexidade da qualidade dentro da EMCCAM, indicando os fatores que torna essencial para a solução dos problemas, e que pedem uma gestão qualificada nesse ambiente educacional.

Esse estudo também tem importância para o pesquisador, pois o mesmo trabalha na organização estudada, possibilitando estar sugerindo à gestão formas adequadas de se lidar com o ambiente educacional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.

Para estabelecer um salutar ambiente de trabalho, e que a organização escolar em si, caminhe num grande progresso, é necessário a avaliação dos vários integrantes da escola, e também a avaliação dos vários componentes e das diversas dimensões do trabalho escolar, para saber se a mesma sempre ocorreram de modo ideal. Por exemplo: os professores são avaliados pelos alunos, por seus pares, pelos técnicos e pelos dirigentes da escola.

Então a avaliação institucional é necessária, tendo em vista:

“Busca a compreensão da realidade escolar, com o fim de subsidiar as tomadas de decisões quanto ao direcionamento das intervenções, visando ao aprimoramento do trabalho escolar. Como tal, a avaliação compreende a descrição, a interpretação e o julgamento das ações desenvolvidas, resultando na definição de prioridades a serem implementadas e rumos a serem seguidos, tendo como referências os princípios e as finalidades estabelecidos no Projeto da Escola, ao mesmo tempo em que subsidia a sua própria redefinição (SOUSA, 1995, P. 63).”

A avaliação tem esse objetivo, busca significados para a realidade e assim ter capacidade para interpretar as situações, para que através do planejamento possa melhorar, e aperfeiçoar o ambiente escolar, e assim atingir o objetivo fundamental da gestão escolar, a melhoria do processo de aprendizagem.

Já para Azevedo (2002), a avaliação institucional, “enunciam-se de lugares muito diferentes, orientam-se para finalidades muito diversas e percorrem caminhos metodológicos também muito variados”, esse conceito é um pouco diferente da visão de A. Afonso (1998), de que a avaliação institucional, “não é [...] uma disciplina, mas sim um objeto de investigação aberto a diferentes abordagens disciplinares e interdisciplinares [...]”

Para Terrasêca (2002), a avaliação institucional é entendida como:

“A avaliação que se realiza segundo uma perspectiva quer interna quer externa, frequentemente externa-interna, considerando as relações de poder que se jogam no interior de uma instituição, as suas normas e estratégias de resistência e transgressão, ou seja, considerando a (ins.) estabilidade provisória proporcionada pela dialética instituído institui-te.” (TERRASÊCA, 2002, P. 119).

Percebemos que esse progresso continua das escolas, do aprendizado, muitas vezes precisa de acompanhamento, dessa integração com o ambiente externo, que contribui muitas vezes, para facilitar o processo de atingir os objetivos e as metas escolares, como também para influenciar a gestão a trabalhar de forma organizada, e dentro de fundamentos pré-estabelecidos pela escola. É essencial prever e orientar as relações existentes, colaborando para uma comunicação mais fluente, e que possibilite a fluidez dos processos e uma disciplina adequada.

Para que toda essa avaliação tenha o potencial de contribuir com o aperfeiçoamento das ações, Sousa (1995, P. 64). Cita algumas características que devem ter os envolvidos, para um melhor andamento do esperado:

- Ser **democrático**, no sentido de considerar que os integrantes da ação educativa são capazes de assumir o processo de transformação da educação escolar, sob a ótica dos interesses das camadas majoritárias da população; .
- Ser **abrangente**, significando que todos os integrantes e os diversos componentes da organização escolar sejam avaliados: a atuação do professor e de outros profissionais da escola; os conteúdos e processos de ensino; as condições, as dinâmicas e as relações de trabalho; os recursos físicos e materiais disponíveis; a articulação da escola com a comunidade, com os grupos organizados da sociedade; as relações da escola com outras escolas e instâncias do sistema;
- Ser **participativo**, prevendo a cooperação de todos, desde a definição de como a avaliação deve ser conduzida até a análise dos resultados e a escolha dos rumos de ação a serem seguidos;
- Ser **contínuo**, constituindo-se efetivamente em uma prática dinâmica de investigação, que integra o planejamento escolar em uma dimensão educativa.

2.2 GESTÃO ESCOLAR

A escola é um órgão que pode ser pensada, em parte, pelos mesmos requisitos de várias outras, assemelhando-se assim a organizações que não possuem e também as que possuem fins lucrativos e as governamentais. Por esse motivo percebe-se que a gestão escolar, ser vinculada aos projetos, políticas públicas e tendência metodológica que traz inteira responsabilidade para mesma exercendo assim seu papel para uma melhor educação.

Por esse motivo paro (2008), identifica tal condição peculiar da gestão escolar ao afirmar:

“A administração escolar (gestão) está, assim, organicamente ligada à totalidade social, onde ela realiza e exerce sua ação e onde ao mesmo tempo, encontra as fontes de seus condicionantes. Para um tratamento objetivo da atividade administrativa escolar é preciso, portanto, que a análise dos elementos mais especificamente relacionado a administração e a escola seja feita em íntima relação com o exame da maneira como está a sociedade organizada e das forças econômicas, políticas e sociais aí presentes.” (PARO, 2008, p.13).

Podemos entender que devesse levar em consideração a gestão escolar como uma opção mais democrática, que se baseia em evidenciar o ambiente da escola como um espaço público, de liberdade expressão da diversidade e democratização dos saberes.

Para Cristiano (2010, p. 4), “a gestão escolar com base no princípio democrático, não escapa da condição história em que se produz e reproduz em tempos e espaços dos mais complexos.” O mesmo mostra que esse lado, estar tendo maior visibilidade nos dias de hoje, e que essa visibilidade traz uma realidade importantíssima para todo ambiente educacional.

Para Krawczyk (1999), é diferente porque ela procura compreender a gestão de forma mais ampla, pressupondo que:

“Hoje não é difícil obter o consenso sobre a necessidade de transformar as estruturas e dinâmicas da gestão escolar para que elas recuperem a capacidade de transmitir uma cultura significativa e que contribua para recriar e desenvolver a capacidade de alcançar eficácia financeira e democratização política.” (KRAWCZYK, 1999, p.116)

Para ela a gestão escolar, tem que sempre tentar recuperar sua estrutura cultural, pela qual é importante, pois sem a mesma, ela não terá força suficiente para atender à exigência que vem a contribuir para formação de alunos com pensamentos críticos da realidade pela qual se vive, e pela qual vem pedindo uma gestão qualificada.

Na gestão é importante a participação de todos os agentes que contribuem de forma direta ou indireta nos processos de organização da escola. O sucesso escolar dos alunos está inteiramente relacionado com a gestão, é o que fica visível para Vieira (2007, p.35), quando ele diz: “(...) o sucesso de uma gestão escolar, em última instância só se concretiza mediante o

sucesso de todos os alunos. Daí porque é preciso manter como norte a gestão para uma comunidade de aprendizes.”

Por isso torna-se necessária uma análise mais detalhada da relação que a gestão da escola tem que ter com a qualidade do trabalho pedagógico desenvolvido, pois daí vem o sucesso obtido por toda equipe. Pode-se observar uma visão ampla da gestão como uma forma democrática, que se reorganiza, com a satisfação e opinião de todo ambiente escolar.

Compactuando como essa visão de Vieira sobre a necessidade da gestão democrática, Paro (1986, p.160) mostra que para a gestão: “ser verdadeiramente democrática, é preciso que todos que estão diretas ou indiretamente envolvidos no processo escolar possam participar das decisões que dizem respeito à organização e funcionamento da escola.”

Já Luck (2009), fala da eficácia que tem a gestão escolar quando ela exerce seu papel de uma forma global, sua visão é igual a outros autores, e expressa a opinião de que:

“a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao liderarem as ações da escola o fazem por uma visão global e abrangente do seu trabalho. Para tanto, é necessário que o dirigente conheça quais são os aspectos que, em conjunto, favorecem o desenvolvimento da escola e da qualidade das suas ações. (LUCK, 2009)”

Ela mostra o que a gestão hoje, precisa fazer para obter bons resultados, e adquirir assim uma educação contínua, elaborado em vários aspectos que se levado em consideração vai ampliar a qualidade escolar, e formar uma sociedade mais justa, com um bom desempenho no ensino. Então a mesma autora Luck (2002), em outro livro, comenta sobre seis motivos que o indivíduo venha optar pela participação da gestão da escola:

“Melhorar a qualidade pedagógica, currículos concretos, atuais e dentro da realidade, aumentar o profissionalismo docente, evitar o isolamento dos diretores e professores, motivarem o apoio comunitário as escolas, e desenvolver objetivo comum a comunidade escolar.” (LUCK; 2002. p. 85).

Assim, torna-se limitado compreender a gestão escolar apenas sendo responsável pela realização eficiente dos objetivos institucionais da escola. Isso torna possível a exigência de competência que fundamente a gestão e a torne qualificada, pertencente a esse mundo do gestor como educador.

2.3 COMPETÊNCIA E FUNDAMENTAÇÃO DA GESTÃO

A gestão escolar estar aumentando de amplitude, em relação a sua complexidade, tendo assim que definir, atualizar e programar padrões de qualidade para suas práticas educacionais, com uma visão abrangente e de futuro de acordo com as demandas de formação promovidas pelas dinâmicas e econômicas do país, do estado e do município.

Tendo em vista esse ponto, que foi abordado por Luck (2009, p.15), ela aqui engloba algumas competências, que tem o Diretor escolar, utilizado para fundamentar esse papel de gestor e dessa educação qualificada, e para construir a partir do desenvolvimento de referencial, fundamentos que possa embasar e nortear o seu trabalho como gestor. Então ela elenca algumas competências essenciais, tais como:

- “1- Garante o funcionamento pleno da escola como organização social, com o foco na formação de alunos e promoção de uma aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais em todas suas ações e práticas educacionais.
- 2- Aplicar nas pratica de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretriz educacional consistente e de acordo com as demandas de aprendizagem e da formação de alunos.
- 3- Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condições para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de todos os segmentos da escola, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora.
- 4- Promove na escola sentido de unidade e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolva o mais plenamente possível.
- 5- Adota em sua gestão escolar uma visão abrangente de escola, um sistema de gestão escolar e uma orientação imperativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade.
- 6- Promovem na escola visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condições e aprendizagem dos alunos.” (LUCK, 2009, p. 15)

Então pode-se afirmar, segundo essa autora que aos profissionais da educação, tendo como principal o diretor, cabem a eles desenvolver competências conceituais sobre a educação em geral e todas suas dimensões de trabalho. Esse norteamto e fundamentação do

seu trabalho educacional demanda desse profissionalismo com um cuidado especial com sua preparação para realizá-lo, e exercer uma boa gestão escolar.

Com isso entendemos que o gestor escolar, com o passar do tempo vai obtendo competências que podem te ajudar, na hora de administrar ou gerir decisões dentro da escola, possibilitando o facilitar o fluxo de trabalho para obter resultados positivos.

Isso indica que, segundo Pacheco (2008, p.26): “essa questão na gestão escolar é central, pois contribui para que haja o envolvimento da escola nas questões administrativas e pedagógicas, possibilitando um ambiente propício à formação e escolarização dos alunos.”

2.4 CONSELHO ESCOLAR

O conselho escolar é para a escola pública, no que diz respeito a qualidade na gestão, uma nova fase, que veio para auxiliar no controle em geral, ajudando a resolver os possíveis problemas, que podem acontecer nesse ambiente. Para Santos (2011):

“O conselho escolar atua em conjunto com a gestão da escola, ajudando no enfrentamento dos problemas e decisões a serem tomadas, no âmbito pedagógico, administrativo e financeiro. Seus membros participam como responsáveis na tarefa da educação.” (SANTOS, 2011, p.35).

Isso mostra que esse conselho antes de tudo, deve assegurar que a sociedade participe nas tomadas de decisões da escola. Para o Ministério da educação (2004, p.37): “o conselho será a voz e o voto de diferentes atores da escola, interno e externos, desde diferentes pontos de vista, deliberando sobre a construção e a gestão de seu projeto político-pedagógico.”

Analisando a importância desse conselho que tem algumas funções a desempenhar dentro das escolas, funções essas apresentadas pelo Ministério da educação (2004) como:

Quadro 1- Funções do conselho escolar

Funções	
Deliberativa:	Quando decidem sobre o Projeto Político-Pedagógico e outros assuntos da escola, aprovam encaminhamentos de problemas, garantem a elaboração de normas internas e o cumprimento das normas dos sistemas de ensino e decidem sobre a organização e o funcionamento geral das escolas, propondo à direção as ações a serem desenvolvidas. Elaboram normas internas da escola sobre questões referentes ao seu funcionamento nos aspectos pedagógico, administrativo ou financeiro.
Consultivas:	Quando têm um caráter de assessoramento, analisando as questões encaminhadas pelos diversos segmentos da escola e apresentando sugestões ou soluções, que poderão ou não ser acatadas pelas direções das unidades escolares.
Fiscais:	Quando acompanham a execução das ações pedagógicas, administrativas e financeiras, avaliando e garantindo o cumprimento das normas das escolas e a qualidade social do cotidiano escolar.
Mobilizadoras:	Quando promovem a participação, de forma integrada, dos segmentos representativos da escola e da comunidade local em diversas atividades, contribuindo, assim, para a efetivação da democracia participativa e para a melhoria da qualidade social da educação.

Fonte: Ministério da Educação. (2004, p.38-9)

2.5 ANÁLISE DE DESEMPENHO

Análise de desempenho é considerada uma forma de identificação e mensuração das ações dentro de uma organização. Tem o objetivo de analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho. Para Pereira (2001, p.198) o termo “avaliação (análise) refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, ou importância) ou num sentido quantitativo.” Isso mostra a importância, de estar analisando esse desempenho e o progresso estabelecido por toda a organização.

Para Xavier, Ribeiro e Filho (1988), o ato de avaliar que dizer:

“Apreciar, medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir. Avaliação em um termo geral significa apreciar um ser, situação ou atividade, considerando os fatores ou elementos que consistem, atribuindo-lhe um justo valor.” (XAVIER, RIBEIRO E FILHO, 1988, p.46)

O ato de avaliar demonstra esse conceito de atribuir valor, a determinada situação que poderá qualificar o desempenho obtido pelas pessoas. Então podemos vislumbrar que a avaliação de desempenho ela ajudar para que as pessoas possam através de métodos julgar ou medir, os resultados obtidos pela sua organização, principalmente seus colaboradores.

Chiavenato (1999) conceitua a avaliação de desempenho, “como processo que mede o empenho do funcionário, é a identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações.”

O segredo da avaliação de desempenho estar na forma de como ele será utilizado, o mesmo deve-se ser aplicado de forma eficaz, para que possa dar bons resultados, e possibilitar a organização tentar melhorar aquilo que for necessário, tendo assim que tomar certo cuidado ao aplicá-lo, para que a mesma não seja um problema ao invés de ser uma solução viável para a empresa. Com isso observa-se que para muitos autores, essa avaliação muitas vezes, torna-se uma incógnita, pois não obtém o resultado esperado, sendo assim um insucesso total na sua aplicabilidade.

Então para extrair o máximo de benefícios de uma avaliação de desempenho, a gestão deve edificar as fraqueza e limitações da empresa, tendo assim que ter atenção nas metas e objetivos a serem cumprido, para assim avaliar como eles estão sendo alcançados.

As metas de uma empresa ao avaliar seu desempenho são muitas, pois seus objetivos são amplos e diversificados, Thomas (2006, p.22), diz que “a avaliação de desempenho tem respondido a diversos propósitos que tanto pode ser de caráter político como administrativo”. E ele ainda destaca alguns objetivos que tem essa avaliação:

Quadro 2- Objetivos da avaliação de desempenho

Objetivos da avaliação de desempenho.
• Para ajudar a esclarecer os objetivos, as direções e expectativas.
• Para ajudar as organizações a apreender a cumprir objetivos mais eficazmente.
• Para comunicar as prioridades da organização
• Para suporta o planejamento estratégico, ligando as declarações gerais, de orientação para os resultados operacionais.
• Apoiar a planificação orçamental e os processos de alocação de recursos.
• Para acompanhar o funcionamento dos programas e fazer melhoria continua.
• Para avaliar se a organização estar a alcançar seus objetivos.

- Para fortalecer a responsabilidade administrativa.

Fonte: Thomas (2006)

Os objetivos expostos no quadro acima mostram como essa avaliação pode ajudar aos gestores conhecer os pontos fortes e fracos, procurando corrigir suas deficiências, e tomar com isso decisões adequadas para que a organização possa garantir o funcionamento adequado. Percebe-se que isso também facilita muito para que se mantenham as relações humanas no trabalho, garantindo sempre um clima favorável e que possa ajudar as empresas receber informações, que contribua para a relação entre a gerência e os funcionários.

É importante lembrar que os indivíduos são diferentes e não podemos compará-los, uma vez que sua produtividade também é diferente, não é fácil conhecer bem as pessoas e para que uma avaliação seja potencialmente proveitosa, é necessário ser observador para manter registro permanente sobre o desempenho do avaliado.

2.6 QUALIDADE NA GESTÃO

O conceito de qualidade se tornou abrangente e tem vários significados, que podem ser considerados pelas pessoas, no ato de classificar a gestão, como parceira desta busca incessante pela eficiência nos seus projetos educacionais. Essa qualidade quando se é pensada no total, não se restringe apenas as salas, mais sim toda sociedade que busca atingir seus objetivos utilizando recursos que vai desde financeiro até o pessoal, isso é levado muito em consideração também no âmbito escolar, pois o resultado ele pode ser afetado, quando não há um bom aproveitamento eficaz dos meios que estão sendo utilizados.

Para Libâneo (2011):

“Quando aplicada ao sistema escolar, e às escolas, a qualidade tem como objetivo o treinamento de pessoas para serem competentes no que fazem, dentro de uma gestão eficaz de meios, com mecanismo de controle e avaliação dos resultados, visando atender imperativos econômicos e técnicos.” (LIBÂNEO, 2001, p.53)

O autor estabelece em suas palavras, que é necessário que numa gestão haja certo tipo de qualidade, para que com isso possa exercer as funções, planejando, controlando e

avaliando os resultados esperados, visando dentro dos objetivos, alcançarem um aprendizado adequado.

Essa qualidade precisa estar estabelecida, na escola como todo, exercendo influencia, na aprendizagem que é um fator importando para que se consiga a igualdade no seu atendimento escolar; pois segundo Libâneo (2001):

“Não é nada fácil estabelecer como critério de qualidade a igualdade quanto ao atendimento escolar, à qualidade para todos. [...]. O que as escolas precisam buscar, de fato, é a qualidade cognitiva das experiências de aprendizagem dos alunos [...] em consonância com as exigências sociais e educacionais contemporâneas, isso significa presta atenção nos conteúdos que estão sendo ensinados, na efetividade desses conteúdos para a vida prática.” (LIBÂNEO, 2001, p.56-57)

Estar sendo estabelecida hoje dentro das escolas, uma perspectiva muito grande entre a educação e a qualidade, que passa por um processo de reformulações de papeis e funções, para obter assim um caráter no conhecimento, por uma avaliação das necessidades e características da escola, por melhoria na formação dos seus recursos humanos, dentro de expectativas estabelecidas pelos próprios participantes desse ambiente, para obter assim resultados positivos, tenham em seus processos uma melhora na qualidade.

A busca da qualidade na gestão da educação compreende superação de problemas diversos e complexos, tais como profissionais inadequados, carências nos recursos da escola, e uma grande escassez no financiamento, e isto se torna muitas vezes um empecilho para que a própria gestão atue de forma excelente.

Para o sucesso organizacional, destaca-se a importância de uma gestão de qualidade, principalmente a importância do gestor como o principal responsável pela educação que, terá condições de fazer a diferencia dentro da instituição. Muitas vezes a escola não tem a estrutura adequada, mesmo assim, com qualidade na gestão, poderá funcionar através do comprometimento de toda equipe, e assim fazer valer sua liderança.

2.6.1 Indicadores Para a Qualidade na Gestão

É importante enfatizar que não existe um modelo único para a escola de qualidade. Cada escola tem autonomia para refletir, indicar e atuar no caminho e encontro da qualidade da educação. Com isso observamos que a mesma, se desenvolve através fundamentação

metodológica específica, estabelecendo assim uma síntese global do problema da educação e da escola.

Essas fundamentações mostram que a qualidade dentro da gestão pode ser abordada de várias visões, ou seja, vários indicadores, que promovem resultados significativos na formação da escola como um todo.

Segundo o Ministério de Educação (2009) os indicadores nada mais são do que “sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo”, então com um conjunto de indicadores pode-se enxergar dentro da gestão, um quadro que vai nos possibilitar a identificação do que está realmente bem ou mal dentro da instituição, trazendo assim uma forma simples e ampla do que foi detectado, para que todos possam discutir o que realmente pode fazer para melhorar a gestão. Esses indicadores mostram a amplitude de planejamento e conhecimento dessa gestão sobre a escola, e sobre todo o ambiente educacional.

Hoje as escolas vêm buscando várias formas de crescer, e isso mostra a importância de estar ligada a uma boa qualidade, que faz com que a escola mantenha um determinado nível de sucesso na sua gestão. Para esse sucesso, temos que elencar alguns indicadores, ou melhor, fatores que estão ligados a essa qualidade na gestão, sendo eles: liderança educacional, flexibilidade e autonomia, processo de ensino, clima escolar, supervisão de professores, e espaço físico adequado. Os mesmos serão descritos a seguir.

2.6.1.1 Liderança Educacional

A liderança educacional tem um grande objetivo para um melhor controle escolar, e pode ser considerada uma qualidade efetiva na aprendizagem e educação abordada com um todo.

Todo dirigente de escolas eficazes são líderes, ou tem que ser líder, para poder estimular e motivar os professores, supervisores, funcionários, pais e até mesmo os alunos, a exercerem seu melhor, para estabelecer um papel adequado e um ambiente educacional mais positivo para, construir conhecimentos criativos e proativos, que possa ajudar a resolver os vários problemas e situações que possam aparecer.

Segundo Luck (2011) no seu livro “Liderança em gestão escolar”, afirma que:

“À liderança na escola, é uma característica importante e inerente a gestão escolar, por intermédio da qual o diretor, orienta, mobilizar e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (Interno e externo), com o escopo da melhoria contínua do ensino e da aprendizagem.” (LUCK, 2011)

Já para Alarcão; Tavares (2007), a liderança deve ser sempre missão da escola e não de quem lidera, pois:

“A Coesão e qualidade de umas escolas dependem em larga medida da existência de uma liderança educacional, efetiva e reconhecida que promova estratégias concertadas de atuação e estimule o empenhamento individual e coletivo, na realização de projetos de trabalho. (ALARCÃO; TAVARES, 2007, p.26)

Sem dúvida que a organização escolar é um espaço propício, ao aparecimento e confluência de uma possível mudança que vem da liderança, e que pode ser estabelecida pelo comprometimento da gestão, influenciando a aprendizagem. Embora a atuação da liderança para promover a mudança não é tarefa fácil, pois como mostram Hargreaves, Fink (2007), mostra: “a mudança é fácil de propor, difícil de programar e extraordinariamente difícil de sustentar”. (HARGREAVES, FINK, 2007, p.11).

Segundo Scheerens e Bosker, (1997) apud Pacheco (2008), existem alguns componentes da liderança educacional que vem ajudar para que se obtenha um bom funcionamento da gestão escolar, são eles:

a) capacidade geral de liderança, b) líderes escolares como provadores de informação, c) líderes escolares como orquestradores de processos decisórios participativos, d) líder escolar como coordenador, e) líder como supervisor dos processos de sala de aula, f) liderança educacional e administrativa, g) líder como iniciador e facilitador da profissionalização da equipe. (SCHEERENS E BOSKER, 1997 apud PACHECO 2008, p. 25)

Ao estudar liderança dentro da ótica da administração, é perceptível que ela possui realmente alguns componentes como os citados acima podem vir a fazer parte de uma boa liderança, e que devem nortear as ações desse líder dentro de sua função. É importante que o líder incentive ao indivíduo a se autodesenvolver, que busque dentro si os motivos e sonhos que desejam alcançar, e assim o líder, pode direcionar os seus liderados, a realização desses objetivos.

É importante também, fixar que o líder tem importância enorme, em todo processo de ensino/aprendizagem e sua eficácia é determinada de acordo com a forma que a liderança atua. Teixeira (1995, p. 60), ele expõe que uma líder deve realizar a sua atuação dentro de uma dimensão empática e dinamizadora que significa “a capacidade criadora de suscitar-nos outros o desejo de seguir um caminho, de participar num trabalho comum, de atingir determinadas metas e de que essa vontade se concretize em realização. ”

Percebe-se que a a liderança, é algo fundamental dentro de uma organização, como no caso da escola, pois ela dar aos gestores, a capacidade de influenciar, além da consciência, de quem deve ser digno de confiança e que faz parte da equipe, mas com papel fundamental de direcionar os esforços, para o bom andamento dos trabalhos da organização.

A liderança traz aos gestores, muitas qualidades e transparência, que abrange assim suas capacidades de lidar com a organização como um todo, na opinião de Crosby (1991):

“Um líder ele precisa ter paciência, não apenas porque essa é uma virtude, mas porque os outros podem não visualizar ou aceitar as coisas com a mesma rapidez que o líder. Um verdadeiro líder entende que é importante servi o prato da mudança em porções digeríveis. ” (CROSBY, 1991, p.6)

Isso mostra o verdadeiro papel do líder que segundo Costin (2013, p.12), “o líder ele faz a diferença quando consegue ter visão, especialmente na situação brasileira, um contexto de baixa capacidade instalada de formulação de políticas pública. ”

2.6.1.2 Flexibilidade e Autonomia

A Gestão escolar nos dias atuais está passando por mudança, abordagens, superando assim os moldes rígidos da administração, estabelecendo esquemas de ação aberto, flexível, e determinados localmente na escola, constituem-se condições para melhoria da qualidade de ensino.

Na gestão escolar, os gestores têm que ser inteligentemente flexíveis, pois quando mais houve entendimento nas partes, mais seriamente isso é considerado no momento de decisão, e ajudará a manter um clima adequado, visando atingir os objetivos, e a cooperação mútua.

A gestão torna-se flexível, quando a gestão tem a capacidade de mobilizar assim seus componentes de trabalho, principalmente passando confiança aos mesmos, para que em conjunto possa construir um ambiente adequado.

Nesta nova abordagem da gestão, a devolução da autoridade na tomada de decisão, para os participantes locais, é considerada como base para o seu envolvimento na efetivação das decisões transformadoras das práticas escolares. Segundo Martins (2002), o conceito de autonomia: “aparece na literatura acadêmica, em alguns casos vinculados à ideia de participação social, e em outros, a ideia de ampliação da participação política relacionada às questões de descentralização e desconcentração de poder.” (MARTINS, 2002, p.12).

Então podemos entender que ter autonomia, dentro de uma gestão escolar, representa a busca da qualidade, estabelecendo praticas antiautoritárias e centralizadas, que possibilitem a tomada de decisões através de elaboração de planos, programas e projetos elaborados por pessoas que reconhece a realidade da escola, ou seja, o conselho escolar, dessa forma contribuindo para que a comunidade escolar participe de forma democrática nas tomadas de decisões.

2.6.1.3 Processo De Ensino e Aprendizagem

Hoje ao observar algumas escolas da rede pública, perceber-se que elas precisam se adequar no processo de ensino-aprendizagem, para melhorar seu funcionamento, e assim alcançar possíveis níveis de eficácia satisfatórios, no que é mais importante, a aprendizagem dos alunos. Segundo Luck (2009),

“Pesquisas têm revelado que escolas eficazes são aquelas em que os alunos e professores maximizam o tempo dedicado a aprendizagem, de modo a evitar o desperdício de tempo em atividade de pouco valor formativo e informativo. Também nela ocorre a variação de estratégias de ensino-aprendizagem a realização e acompanhamento regular de tarefas de casa e frequentemente avaliação e feedback para os alunos.”(LUCK, 2009, p.15).

Então fica evidente a existência da ligação entre o ensino e a aprendizagem, sabendo que são formalizadas e acompanhadas pela gestão, que vem à ajuda nesse processo de transmissão e assimilação ativa de conhecimentos e habilidades.

O ensino-aprendizagem requer competência e habilidades, principalmente por parte do professor, que é responsável de estabelecer, uma relação de educação contínua e que possa ser vista como positiva.

Segundo Sammonsetal (1995) apud Pacheco (2008), “uma organização escolar orientada à aprendizagem faz com que toda a escola, se mobilize para que os alunos sejam motivados a apreender, possibilitando um ambiente de aprendizado capaz de criar uma atmosfera de organização e um ambiente de trabalho atraente.”

Estas são, portanto, as condições para que os alunos recebam contínua atenção dos dirigentes da escola, no processo de ensino/aprendizagem que permita a atuação dos alunos em um mercado cada vez mais competitivo. Nessa linha de raciocínio Contu (1998), afirma que é necessário que os gestores possam “utilizar os instrumentos práticos e mentais indispensável, para que os indivíduos possam viver trabalhar, e, sobretudo não se sintirem estranho, nessa sociedade fortemente competitiva.” (CONTU, 1998), já que como afirma Lopes (1996) o ato de aprender, é construir “seus conhecimentos e sua efetividade na interação, por meios de influências, recíprocas que vão estabelecendo com cada sujeito constroem seu conhecimento de mundo e o conhecimento de si mesmo como sujeito histórico. (LOPES, 1996, p.111).

Como foi analisada, assim como o professor tem uma grande importância, nesse processo de ensino e aprendizagem, a gestão pode ser negligenciada nesse novo contexto, pois criam condições institucionais que promove a aprendizagem e eficácia da organização escolar.

2.6.1.4 Clima Escolar

Quando se falar em clima escolar, podemos chegar à conclusão, que o mesmo estar totalmente ligado ao todo, a motivação, o desempenho, e principalmente a cooperação mútua, que colabora para que o ambiente seja propício ao bom convívio.

Pedrosa (2007) apud Pacheco (2008), afirma que o clima escolar é formado por componentes:, o clima acadêmico apresentando com “à ênfase no ensino e na aprendizagem, relacionadas às práticas escolares, tais como: passar e corrigir o dever de casa, exigência e interesse do professor”; e o clima disciplinar, que “se faz presente em um ambiente adequado à aprendizagem, possuindo as seguintes características: um lugar que não haja mais interrupções, barulho ou chateações em relação ao trabalho escolar.”

Esses conceitos tornam-se interessante em serem enfatizado, dentro da escola, para minimizar o constante processo de mudança diária no seu clima, afeta o papel da gestão, de forma que não seja necessária atitude que venha a desnortear o ambiente de aprendizado.

Segundo Moss (1974) apud Pedrosa (2007), o clima escolar, “tem que ser definido não somente por uma série de dimensões, mais também pela qualidade de todo ambiente, que faz parte da instituição escolar. ” Com isso ela enfatiza o sistema Tagiuri, que mostra as quatros dimensões que faz parte do clima da escola, dimensões essas: a) ecologia (*ecology*), b) ambiente (*milieu*), c) sistema social (*social system*) e d) cultura (*culture*).

Quadro 3- Dimensões do clima escolar

ECOLOGIA	Variáveis físicas e materiais presente na escola, que são externas aos participantes.
AMBIENTE	Variáveis que apresenta características dos indivíduos na escola
SISTEMA SOCIAL	Variáveis que interessam por padrões ou regras (formais ou informais) de funcionamento e interação na escola.
CULTURA	Variáveis que refletem normas, sistemas de crenças e valores, estruturas cognitivas e significados das pessoas dentro das organizações.

Fonte: PACHECO (2008).

O quadro ele ao mostra as dimensões do clima escolar, deixando claro que o clima ela pode ocorrer variação, dependendo do ambiente, e de como a gestão lida com seu corpo docente, com os alunos, e até mesmo com os pais dos alunos, a forma em que os próprios professores se relacionam entre si, ou seja, a convivência dentro da escola, que pode ser considerado um maravilhoso fator no que diz respeito a qualidade, e ajudar também na formalização dos deveres e direito de uma boa educação.

3 METODOLOGIA

Para se realizar um estudo acadêmico, torna-se importante formula o problema a ser abordado, sendo essencial o uso da metodologia. Segundo Silva (2008), a metodologia deve ser empregada em uma pesquisa contendo desde a formulação do problema e das hipóteses levantadas até a delimitação do universo ou da amostra.

A metodologia deve ser caracterizada, tanto por os estudos aprofundados de setor produtivo do mercado como também em um procedimento de estudo de caso que visa analisar os processos e procedimentos de uma única organização como neste estudo. Nesse caso a metodologia foi empregada em sentido de método, dividindo-se assim em tipo de pesquisa, universo e amostra, instrumento de pesquisa e tratamento de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa científica segundo, Vergara (2007), pode ser classificada de acordo com dois critérios básicos: quanto aos fins, quanto aos meios. Quanto aos fins ela pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista.

Dois métodos de esboço são apresentados por Diehl (2004):

- a) A *pesquisa quantitativa* pelo uso da quantificação, tanto na coleta como no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação.
- b) A *pesquisa qualitativa* descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Partindo desses conceitos, sobre a pesquisa científica, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa que pretende analisar através dos funcionários a qualidade da atual gestão da escola, principalmente no seu funcionamento, abordando os

vários fatores que podem influenciar e surtir efeito na qualidade da gestão como fonte principal da aprendizagem.

Quanto aos fins, o trabalho apresenta uma pesquisa descritiva, que segundo Barros (1986, p.90):

“É aquela que o pesquisador observa, registra e analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, isto é, o pesquisador procura descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas e relações e conexões com outros fenômenos.” (BARROS, 1986, p.90).

A pesquisa descritiva irá proporcionar uma abordagem das causas e efeitos da complexidade da organização escolar que afeta os principais gestores e torna-se um obstáculo para a melhoria da educação de qualidade no setor público. De acordo com Gil (2008), “as pesquisas descritivas, possuem como objetivos a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência.”

A pesquisa foi constituída como um estudo de caso, ou seja, está limitada ao estudo de uma única escola: a EMCCAM, e foi realizada de forma que permitiu uma análise dos fatores que influenciam a Gestão, na educação na organização pesquisada

Neste sentido, um estudo de caso permite uma investigação profunda, dos fatores relacionados à qualidade e que, exercem um papel importante no contexto educacional.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa científica procurou identificar a percepção do sujeito envolvido no ambiente organizacional, tendo como parâmetro a afirmativa de Vergara (2007, p. 53), de que, “sujeito da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados de que você necessita. Às vezes confunde-se com universo e amostra quando esses são relacionados com pessoas”. Nesse contexto o sujeito da pesquisa foram os funcionários, que realizam uma análise crítica da atual gestão e através do estudo de fatores relacionados com a qualidade da gestão escolar.

O quadro a seguir (quadro 1) mostra como foi feita a coleta de dados nas categorias de respondentes representados pelos entrevistados, sexo, idade e função de cada, anos de trabalho na referida escola, implicando num total de 5 pessoas.

Quadro 4- Perfil dos Entrevistados

Entrevistados	Sexo	Idade	Profissão na escola.	Anos de trabalho.
Entrevistado 1	Feminino	31 anos	Agente administrativo.	11 Meses
Entrevistado 2	Feminino	51 anos	Professora.	26 anos
Entrevistado 3	Feminino	47 anos	Professora	16 anos
Entrevistado 4	Feminino	45 anos	Professora	22 anos

Fonte: Santos, 2015.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O processo de coleta de dados determina a população a serem estudados, os instrumentos de coletas que vai ser utilizado, programando a coleta e fazendo ela propriamente dita. Por isso a existência de vários tipos de coletas de dados.

O instrumento de pesquisa utilizados nesse estudo consiste-se em questionários, com perguntas abertas e que iram avaliar o comportamento da gestão, de acordo com a satisfação dos alunos da referida escola. De acordo com Vergara (2007), este instrumento se caracteriza por uma série de perguntas escrita no qual o respondente deverá dar suas opiniões solicitadas.

Através do questionário que é uma das formas mais usadas na coleta de dados, nesse trabalho também foi realizada uma entrevista, que mediu com mais exatidão o que estava a se desejar. Estabelecendo ao respondente, uma possível confiança, pois possuiu informações e resposta reais. O mesmo foi dividido em três partes, a primeira onde foi identificado o perfil do respondente (Gênero, idade, profissão na escola, e cidade de residência). A segunda foi feita uma análise de desempenho, para avaliar como é o ambiente de trabalho e como os entrevistados se sentem dentro dele, e por fim uma análise institucional, avaliando os Gestores e como eles se comportam, para buscar sempre uma ampla qualidade.

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados aqui coletados, foram feitos através de uma entrevista, aplicada com funcionários da referida escola, sendo eles: três professores e um auxiliar administrativos,

ocorrida em tempo e dias diferentes. A primeira teve a duração de 12 minutos, aconteceu na casa da própria entrevistada, assim como a segunda que já teve a duração de 8 minutos. Já a entrevista três, foi feita na minha localidade, tendo a duração de 11 minutos. A quarta adaptou-se por responder via internet, recebendo e mandando o questionário respondido.

A transcrição ocorreu após cada entrevista, dando no máximo três páginas por cada entrevistado, não tendo complicação na hora de passar para o computador.

3.4 TRATAMENTOS DE DADOS

O tratamento de dados, segundo Vergara (2007, p.59): refere-se àquela na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando porque tal tratamento é adequado aos propósitos do trabalho.

Como a pesquisa é qualitativa, os dados desse trabalho foram agrupados de acordo com alguns fatores inerente do efeito da gestão, para funcionamento da escola como um todo. Eles foram trabalhados e vão levantadas através de argumentações, interpretações, análise desses alunos, sobre o determinado tema.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Os respondentes foram escolhidos por acessibilidade entre professores e funcionários da Escola Municipal Professora Calpúrnia Caldas de Amorim. Optou-se por avaliar os distintos níveis organizacionais para melhor analisar a visão de cada um de acordo com o seu grau de instrução, e do seu convívio dentro do ambiente escolar, sempre opinando e dando sua avaliação sobre a gestão e o seu comportamento perante a qualidade que deve ser estabelecida para um aperfeiçoamento da escola como um todo. Os dados a seguir, mostram como estar sendo operacionalizada a gestão, através de uma avaliação institucional, e uma análise de desempenho que serão apresentadas em cada questão abordada e as respostas apresentadas pelos respondentes.

4.2 ANALISE DE DESEMPENHO DO AMBIENTE ESCOLAR DA EMCCAM

Numa gestão a análise de desempenho das características do ambiente escolar é algo essencial, pois tem o objetivo de analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, visando promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhorar o desempenho organizacional. Para Pereira (2001, p.198) o termo “avaliação (análise) refere-se ao ato ou efeito de se atribuir valor, sendo que valor pode ser entendido num sentido qualitativo (mérito, ou importância) ou num sentido quantitativo” Servindo para analisar esse desempenho e o progresso estabelecido por toda a organização.

Analisando a gestão da escola da EMCCAM na visão dos entrevistados, podemos perceber que há um grande contentamento em relação ao ambiente, principalmente na missão de alcançar metas e tratar todos de forma igualitária; os respondentes mostraram total satisfação com o trabalho coletivo da escola em prol de alcançar resultados relevantes que visam o melhoramento da qualidade de ensino.

“O ambiente de trabalho é bom, apesar de ser uma escola de estrutura limitada, os funcionários se dedicam para que de tudo seja desempenhado o melhor sempre.” (ENTREVISTADO 1).

“Um ambiente aconchegante, apesar dos problemas, mais que eu me sinto bem à vontade. Porque é um ambiente onde comecei a trabalhar, e dependendo da gestão escolar, sempre sentimos bem à vontade na escola.” (ENTREVISTADO 2)

Percebe-se que isso também facilita muito para que se mantenha as relações humanas no trabalho na referida escola, garantindo um clima favorável e que contribui para a melhorias das relações entre a direção e os funcionários.

É importante lembrar que esta avaliação deve ser constante já que os indivíduos são diferentes e não podemos compará-los, uma vez que sua produtividade também é diferente, não é fácil conhecer bem as pessoas, por isso para que uma avaliação seja potencialmente proveitosa, é necessário ser observador para manter registro permanente sobre o desempenho do avaliado.

A EMCCAM é uma escola onde o ambiente é aberto ao diálogo, e as decisões amplamente pensadas. Foi enfatizado pelos entrevistados, visto que a gestão ela tem maior influência na cooperação e na tranquilidade do local, como no companheirismo existente entre os funcionários.

É um ambiente bom, aconchegante onde lá nos encontramos vários amigos, uns ajudando os outros. Assim, eu acho que me sinto à vontade, porque ele se torna um ambiente familiar, onde as pessoas sempre estão procurando ajudar os outros, quando principalmente estamos com problemas. (ENTREVISTADA 3)

Minha segunda casa, onde eu me sinto muito bem. Mais considero ótimo. Porque ainda, a maioria ainda veste a camisa escolar, tendo pessoas que estão só por dinheiro e isso não é bom. (ENTREVISTADO 4)

O ambiente dentro da escola Estudada, é analisado muitas vezes, pelas várias formas que a gestão tem de lidar com seu corpo docente, com os alunos, e até mesmo com os pais dos alunos, a forma em que os próprios professores se relacionam entre si, ou seja, uma boa convivência dentro da escola, pode ser considerado um maravilhoso fator no que diz respeito a qualidade, e ajudar também na formalização dos deveres e direito de uma boa educação.

Em relação ao clima da EMCCAM, os funcionários de manutenção e da administração sempre demonstram vontade em suas funções. O que parece é que gostam muito do que

fazem, dando assim conta do seu trabalho, já que o horário não é tão grande assim e funciona no período integral, e mesmo assim o número de funcionários é insuficiente e sempre acontece de um ou outro ficar atestado por motivos de saúde ou outros. Quanto à cozinheira e as auxiliares, não apareceram na pesquisa, mas pareceu que sempre desempenham suas funções a contento, sempre buscando um clima favorável tanto no seu ambiente próprio como na escola como um todo. .

Os professores, que foram os principais Entrevistados, encontram-se bastante motivados, frente à equipe diretiva e de coordenação e suas ações. Mostram-se também muito preocupados e angustiados frente à falta de pulso firme do vice diante de situações que assim exigem, deixando assim fraco o clima.

4.3 AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DA GESTÃO

Para se realizar uma gestão eficiente que trabalha para que ir ao caminho de melhores resultados é necessário a avaliação dos vários integrantes, e também das diversas dimensões do trabalho escolar, para saber se a mesma ocorrem do modo ideal. Por isso, essa avaliação institucional é necessária, tendo como objetivo segundo SOUSA (1995):

“Busca a compreensão da realidade escolar, com o fim de subsidiar as tomadas de decisões quanto ao direcionamento das intervenções, visando ao aprimoramento do trabalho escolar. Como tal, a avaliação compreende a descrição, a interpretação e o julgamento das ações desenvolvidas, resultando na definição de prioridades a serem implementadas e rumos a serem seguidos, tendo como referências os princípios e as finalidades estabelecidos no Projeto da Escola, ao mesmo tempo em que subsidia a sua própria redefinição (SOUSA, 1995, P. 63).”

A avaliação tem esse objetivo, buscar significados para a realidade e assim ter a capacidade para interpretar as situações, buscando com planejamento melhorar, visando aperfeiçoar o ambiente escolar e tendo como ponto de partida a missão de querer um melhor aprendizado.

Ao analisar como acontece a gestão da ECMMA, percebeu-se que é uma gestão democrática quando se trata do trabalho coletivo e das práticas de participação utilizadas na instituição pesquisada, constatou-se que o diálogo foi indicado por unanimidade como a mais

importante ferramenta de gestão que permite a participação de todos. Isso mostrar que na hora das decisões a gestão, sabe se posicionar, para tomar a decisão mais viável. Os entrevistados, foram bem sucintos à fala da gestão e da sua tomada de decisões.

“A gente sabe que muitas vezes, se torna difícil se toma uma decisão assim de última hora, mais só que através do diálogo agente pode muito bem solucionar esses problemas e tomar essas decisões certas. Eles, agem sempre dessa maneira, dialogando e pedindo a opinião de todos, para que acha uma melhor solução. ” (ENTREVISTADA 2)

“Á gestão escolar é muito atuante e está sempre ouvindo toda a equipe, consolidando assim uma gestão altamente participativa e integrada com funcionários, pais e alunos. ” (ENTREVISTADA 1)

“É a gestão da minha escola, ela é uma gestão participativa E Democrática, ela estar sempre procurando conversar com todos, acionando os conselhos para resolver todos os problemas existentes na escola. Considero sempre certas as decisões que são tomadas, principalmente aquelas que são tomadas imediatamente, ela por ser participativa, quando é coisa simples ela toma decisão só, quando não, são coisas mais difíceis, elas sempre procuram o conselho para que resolva junto com ela esses problemas para serem solucionados. ” (ENTREVISTADA 3)

A 4 entrevistada, falou na importância da segurança em se toma uma decisão, demonstrando contentamento nessa maneira de gestão.

A nossa gestão é muito segura nas decisões, temos caso de alunos que trazem arma para a escola, e ela no momento que soube tomou a decisão, uma decisão adequada no momento do ocorrido. Na mesma hora ela toma decisões, e quando não pode resolver, chama os órgãos competente e a família. (ENTREVISTADO 4)

Sousa (1995) ao cita algumas características que devem ter os envolvidos, para um melhor andamento do trabalho, afirma que entre elas estar a de ser participativa, característica essa bem estabelecida pelos entrevistados, que assim como o autor, entende que um “ser participativo, é buscar a cooperação de todos desde a definição de como a avaliação deve ser conduzida até a análise dos resultados e a escolha dos rumos de ação a serem seguidos; ”

“A gestão é participativa, uma vez que a gestão participativa se caracteriza por uma força de atuação consciente, pela qual os membros da escola reconhecem e assumem seu poder de influenciar na determinação da dinâmica dessa unidade escola, de sua cultura e de seus resultados. (ENTREVISTADA 1) ”

“Essa gestão participativa é percebida porque a gente sabe que a escola, tem muitos meios que mostram essa participação que eles estão sempre preocupados, a escola tem a sala multifuncional, a escola funciona a mais educação, então eu digo muito a escola que eu trabalho, ela tem muito meios, ela tem de tudo, que a gente possa trabalhar e que possa procurar meios, para que essa participação não só deles, para que os alunos também, participem. (ENTREVISTADA 2) ”

Ela é participativa, porque assim, ela estar sempre procurando os conselhos para que participe das reuniões, sempre chamando os pais, nós trabalhamos, sempre os pais tendo reuniões, bimestrais, para saber, para explicar para os pais, como esse funcionamento é dentro da escola, como cada professor trabalha, cada uma contando

sua metade, então ela se torna muito participativa, porque ela sempre está chamando a comunidade, para dentro da escola. (ENTREVISTADA 3).

Percebemos que esse progresso continua das escolas, do aprendizado, muitas vezes precisa de acompanhamento, dessa integração com o ambiente externo, que contribui muitas vezes, para facilitar o processo de atingir os objetivos e as metas escolares, como também para influenciar a gestão a trabalhar de forma organizada, e dentro de fundamentos pré-estabelecidos pela escola.

4.3.1 Pontos Fortes e Pontos Fracos da Gestão da EMCCAM

A busca da qualidade na gestão da educação compreende superação de problemas diversos e complexos, tais como profissionais inadequados, carências nos recursos da escola, e uma grande escassez no financiamento, isso se torna muitas vezes um empecilho para que a própria gestão atue de forma excelente, considerados com ponto fraco para o desempenho.

Para uma gestão de qualidade, destaca-se a importância do gestor como o principal responsável pelas melhorias na educação, responsável por estabelecer as condições de fazer a diferença dentro da instituição. Muitas vezes a escola não dispõe da estrutura adequada, mais mesmo assim, a gestão tendo qualidade, não parará de funcionar porque o mesmo terá forças suficientes para convocar toda a equipe e assim fazer valer seu compromisso com a qualidade no processo de ensino/aprendizagem. Isso acontece com a gestão da EMCCAM que possui assim vários pontos positivos apresentados pelos entrevistados, conforme abaixo.

Quadro 5- Pontos fortes e pontos fracos da Gestão da EMCCAM

	Pontos Fortes.	Pontos Fracos.
ENTREVISTADA 1	<p>“Um ponto forte da escola é o comprometimento da gestão com a qualidade da educação, o trabalho coletivo em prol da aprendizagem e o envolvimento com a comunidade”.</p> <p>“Outro ponto forte é o controle de todas as atividades desempenhadas na escola. ”</p>	<p>Não vejo ponto fraco na atual gestão.</p>
ENTREVISTADA 2	<p>“Todos os segmentos da escola têm vez e voz, podem expor suas opiniões, reivindicar ações e, sobretudo, participar ativamente de todo o processo educacional”.</p> <p>“É que a gestão ela é muito participativa, é muito comunicativa, nos chama, conversa e tenta sempre entender os nossos pontos também, a nossa participação. ”</p>	<p>“Um ponto fraco é a falta de atenção, porque numa escolar é viável sempre estar atento e a parte de tudo isso, para que haja soluções, para melhorar, ou seja, mais imposição diante dos alunos. ”</p>
ENTREVISTADA 3	<p>“Há um bom relacionamento entre gestão e todos os membros, então esses pontos, todos são fortes. ”</p>	<p>“O que eu acho fraco lá é a questão da falta de diálogo, único ponto fraco que eu acho devido essa questão de turno diferente. ”</p>
ENTREVISTADA 4	<p>“Dialogo e transparência. ”</p>	<p>“O defeito, as vezes eles passam a mão na cabeça de alguns funcionários com medo de aplicar a lei. ”</p> <p>“O diretor quando estar ele toma decisão, quando é o vice tem que esperar pela direção, isso é ruim porque os dois tem os mesmo direitos e deveres iguais. ”</p>

Fonte: Santos (2015).

4.3.2 Objetivos e Metas da Gestão da EMCCAM

A direção e a equipe pedagógica da escola têm sua atuação voltada para atender muitas demandas dentro do ambiente escolar, principalmente desenvolver atividades que garantam o bom funcionamento da organização. Desta forma, é preciso estabelecer objetivos e cenários futuro que identifiquem onde se quer chegar e o que se pretende atingir em

determinado período de tempo. Nessa expectativa, vejamos os objetivos estabelecidos pela gestão da EMCCAM, na busca pela cooperação de todos os segmentos da equipe.

Quadro 6- Objetivos estabelecidos pela gestão da EMCCAM

Objetivos Estabelecidos pela gestão da EMCCAM.
<ul style="list-style-type: none"> - Mediação entre o corpo docente e o discente, para que as propostas pedagógicas e curriculares possam ser desenvolvidas de forma eficaz; - Fornece os meios de para o entrosamento entre a Escola e a comunidade; - Trabalhar na criação de condições para que haja um processo de ensino/aprendizagem adequado à realidade do educando, bem como adequá-lo às suas necessidades; - Atuar junto aos Conselhos de Classe, detectando problemas e auxiliando em possíveis soluções; - Reuniões pedagógicas voltadas para a troca de experiências e informações, onde os docentes possam aproveitar a teoria, aplicando-a no exercício do cotidiano; - Verificar a regularidade, variedade e quantidade de merenda fornecida aos alunos;

Fonte: Santos (2015).

Com os objetivos traçados, a gestão deve estabelecer metas a serem cumpridas dentro do ambiente escolar, essas metas segundo a ENTREVISTADA 3, “vem do projeto político pedagógico, pois nele tem todas as metas a serem cumpridas, então sempre nós estamos revisando esse projeto político pedagógico, e sempre tentando compreender. ” Fica evidente a importância de sempre buscar cumprir metas, pois assim facilitará o trabalho de todos na busca de uma qualidade ampliada. Vejamos no quadro abaixo algumas dessas metas identificadas pelos entrevistados:

Quadro 7- Metas a alcançar segundo os entrevistados

Metas a alcançar segundo os Entrevistados.
<ul style="list-style-type: none"> -Diminuição dos itens de evasão escolar; -Aumento nos índices de promoção; -Conscientização e implantação da cidadania e da dimensão política; -Envolvimento e interação da comunidade, com vistas a uma participação ativa; -Adequação da elevação da qualidade de ensino; -Unificação de linguagens didáticas; -Envolvimento dos docentes com as normas regimentais e disciplinares; -Diminuição da evasão nos primeiros anos do Ensino Médio; -Preparar para a construção do conhecimento; -Saber respeitar o "próximo", em seus bens materiais e morais; -Formar e não apenas informar; -Dominar os conteúdos básicos programáticos; -Conscientizar sobre a importância da sua contribuição para o bem-estar da comunidade;

- Conscientização sobre a importância do estudo para o crescimento interior e auto realização;
- Formar cidadãos críticos e conscientes;
- Aplicar os recursos de forma a buscar resultados satisfatórios.

Fonte: Santos (2015).

4.4 INDICADORES PARA QUALIDADE NA GESTÃO DA EMCCAM.

Segundo o Ministério de Educação (2009) os indicadores nada mais são do que “sinais que revelam aspectos de determinada realidade e que podem qualificar algo”, então identificar um conjunto de indicadores de qualidade da gestão, que possibilite conhecer que estar realmente bem ou mal dentro da instituição.

Os entrevistados, como a entrevistada 3, demonstraram estar satisfeitos com o serviço da atual gestão da escola, mostrando que ela estar exercendo um bom papel nos vários ares exercidos dentro da escola, norteando assim os vários indicadores que podemos considerar adequado, para um bom funcionamento.

Assim, eu acho que me sinto à vontade, porque ele se torna um ambiente familiar, onde as pessoas sempre estão procurando ajudar os outros, quando principalmente estamos com problemas. (ENTREVISTADA 3)

A EMCCAM é regida por fundamentações claras, que na forma de indicadores promovem resultados significativos, e deixam o trabalho cada vez mais adequado, para que aconteça a formação escolar de qualidade. Neste estudo foi detectado alguns indicadores essenciais para formalizar essa qualidade, e fundamentar as metas a serem cumprida dentro da escola. Isso é visto de forma especial na forma de liderança e principalmente no clima da referida escola.

4.4.1 Liderança Educacional da EMCCA

A liderança é indicador que podemos considerar essencial, pois segundo Luck (2011): “é uma característica importante e inerente a gestão escolar, por intermédio da qual o diretor, orienta, mobilizar e coordena o trabalho da comunidade escolar no seu sentido amplo (Interno e externo).”

Levando em consideração esse aspecto, a gestão da escola não deixa a desejar na sua liderança, pois a mesma tem a capacidade de coordenar às pessoas de tal modo que fazem com que elas se sintam à vontade para exercerem seu papel de forma precisa e clara. Esta é uma grande qualidade dos gestores no papel de líder porque eles conseguem ser eficaz e deter o respeito da equipe, sempre sendo sensível ao que é direito e justo.

“É excelente; ela tem a capacidade adquirida e exercida para influenciar as pessoas. Ela possui a influência entre todos, porque faz com que todos se sintam iguais” (ENTREVISTADA 1).

Ela tem uma grande liderança, porque ela toma as decisões na hora certas, ela não é autoritária, é aquela pessoa, sempre procurando conversar, dialogar, como se fosse uma família, ela como eu disse é muito humana, então através desse diálogo, que ela tem com os alunos, com os professores, ela consegue essa participação bem melhor. (ENTREVISTADA 3).

O comprometimento das pessoas está sendo cada vez mais valorizados pelas escolas. Os funcionários comprometidos é que vem sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que o líder quer investir dentro da escola. Por isso, uma das tarefas mais importantes para os Líderes é identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com elas. Segundo o Entrevistado 2 e a 4, essa liderança da gestão ela é motivadora pois:

“O que ela faz para me deixar, diante dos problemas motivados, é que ela é muito sincera, ela entende muito o nosso lado, e ela em qualquer problema, que a gente esteja, ela tenta resolver, chama individual, e conversa, então através do diálogo, e que a gente se sente mais motivada ainda. (ENTREVISTADO 2).

“A diretora ela mesmo pode estar com qualquer um problema particular, mais ela sempre passa essa liderança motivadora, as vezes a gente chega com alguma coisa, mais ela dá um jeito e as nossas supervisoras, principalmente a principal, ela levanta a gente mesmo, mesmo quando a gente estar para baixo ela chega e nos coloca para cima.” (ENTREVISTADO 4).

Esse estilo de liderança da EMCCAM é visto como comandos, onde todos são tratados de forma justa e igual sempre criando uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um grande fator de nivelamento, levando assim responsabilidades para todos, e um melhor desempenho e qualidade. Percebemos que dentro da escola, as pessoas, às vezes tomam decisões erradas, entretanto, isto não diminui o respeito que os seguidores têm por elas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou fazer uma análise sobre a qualidade da atual gestão da escola EMCCAM, considerando aspectos visível de qualidade que poderia ser aproveitado no ambiente escolar. Os resultados obtidos na pesquisa mostraram que a gestão vem tendo êxito uma vez que se identificou através da opinião dos entrevistados características que identificam procedimentos e rotinas que permitem a organização tenha qualidade.

Esta visão positiva do ambiente escolar, e da atuação da atual gestão, principalmente nos momentos de decisões possibilitou também a percepção dos mesmos com relação aos serviços ofertados, bem como os pontos positivos e negativos da gestão, no qual culminaram com a análise macro da pesquisa que é: aborda a qualidade na gestão, vista de vários indicadores que propague esse ambiente favorável para o convivo.

A gestão escolar da EMCCAM, é algo que não se dá fragmentada e isolada na unidade escolar e no âmbito da ação educativa, mas está ligada ao diálogo e ao compartilhamento de ideias no sentido crescente e no envolvimento coletivo para garantir educação de qualidade para todos.

Através da Análise de desempenho, constatou-se também que o ambiente escolar da EMCCAM, vem progredindo, dando assim cada vez mais lugar a mudança no clima, e principalmente uma nova forma de liderança, com uma gestão de mais responsabilidade e dedicação. Diante disso, foi possível contatar, através da análise institucional, uma gestão com a indicação de uma grande liderança participativa, que se preocupa com os funcionários, e principalmente para a aprendizagem do aluno e que tem o poder de transformar, cujo aspecto fundamental é o de contribuir para o avanço de uma sociedade justa e igualitária que garanta a liberdade de expressão e posteriormente se torne integrados a vencer os limites e as possibilidades que venham a surgir.

A pesquisa teve como limitação o tempo para as entrevistas, visto que os funcionários da escola são bastante ocupados ficaram difíceis dispor de um horário para estabelecer as entrevistas.

Contudo, pode-se analisar que trabalhos futuros nessa área, além de ter de bom aproveitamento, pode ajudar muito, para que a gestão continue o processo de melhoria contínua da

qualidade, principalmente no seu modo de tratar e lidar com as pessoas, como também no planejamento e no controle do que foi planejado através de suas metas.

REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I.; TAVARES, J. **Supervisão da Prática Pedagógica: Uma perspectiva de desenvolvimento aprendizagem.** Coimbra: Almedina, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica - **Conselhos Escolares: Uma estratégia de gestão democrática da educação pública,** Brasília, 2004.

_____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares.** NAVARRO, I. P. Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTIN, C. **A importância da liderança. RAE Executivo.** São Paulo, FGV-EAESP, 2003.

CROSBY, P. **Princípios Absolutos da Liderança.** São Paulo: Makron Books, 1991.

CONTU, Ignazio. **La sapienzadellascuolaèpiù moderna, telematica. Telèma.** Computer, Scuola e Sapere.12, primavera 1998.

DIEHL, AstorAntonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARGREAVES, Andy; FINK, Dean. **Liderança Sustentável.** Porto: Porto Editora, 2007.

KRAWCZYK, Nora. **A gestão escolar: Um campo minado. Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. Educação e sociedade.** Ano XX, n°67. 1999.

KLIKSBERG, B. **Desigualdade na America latina.** São Paulo; Cortez, 1999.

LUCK, Heloísa **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Heloísa Lück. –Curitiba: Editora Positivo, 2009.

_____,Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. (Série cadernos de Gestão; 4).

LIBANEO, José Carlos. Buscando a qualidade social do ensino. *In: Organização e Gestão da Escola – Teoria e Prática*. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.

LEÃO, A.C. **Introdução à administração escolar**. 3ªEd. São Paulo: Cia. Editora nacional, 1953.

LOPES, AntoniaOsima. **Relação de interdependência entre ensino e aprendizagem**. In VEIGA, Ilma P. Alencastro (org).**Didática: o Ensino e suas relações**. Campinas-SP: Papirus, 1996.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO/SECRETARIA DA EDUCAÇÃO BÁSICA. **Indicadores da Qualidade na Educação Infantil**– Brasília: MEC/SEB, 2009.

MARTINS, Ângela Maria. **Autonomia na escola: a (ex)ensão do tema nas políticas públicas**. São Paulo. Cortez, 2002.

PACHECO, Marcella da Silva Estevez. **Clima escolar nas escolas publica municipais de altos e baixos prestígios no Rio de Janeiro- A percepção dos alunos sobre o ambiente escolar/ Marcella da Silva Estevez Pacheco**. Rio de Janeiro, 2008.

PARO. V.H. **Gestão democrática da escola pública**. 3 ed. São Paulo: Ática, 2008.

_____.**Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez / Autores Associados, 1986.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de resultados e desempenhos**. In. CATELLI, Armando (Coord.). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEDROSA, Fernanda Ferreira. **Clima Acadêmico e Promoção da Aprendizagem nos Anos Iniciais do Ensino Fundamental: um Estudo sobre a Escola e a Sala de Aula**. Dissertação de Mestrado. Departamento de Educação. PUC-Rio: Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da.**Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Iris Pereira de Lima dos. **A gestão democrática da escola : as relações político-pedagógica do coletivo docente e seu gestor** / Iris Pereira de Lima dos Santos .Salvador,2011.Disponível:<http://www.uneb.br/salvador/dedc/files/2011/05/Monografia-Isis-Pereira-de-Lima.pdf>.

TEIXEIRA, M.O. **Professor e a Escola: Perspectivas Organizacionais**. Lisboa: McGraw-Hill, 1995.

THOMAS P. G.**Performance Measurement, Reporting, Obstacles and Accountability: Recent Trends and Future Directions**, *The Australian National University E Press*.2006.
VIEIRA, Sofia Lerche. **Gestão, avaliação e sucesso escolar**: recortes da trajetória cearense. Estudos avançados. V.21, n.60, São Paulo, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, O. S; RIBEIRO, T. Z. T; FONSECA FILHO, J. P. **Avaliação de desempenho em RH na pesquisa agropecuária**. In: **Revista de Administração**, v.23. São Paulo, 1988.

APÊNDICE - Questionário aplicado com os funcionários da escola EMCCAM

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – CERES/CURRAIS NOVOS**

Pesquisa:

Caro(a) entrevistado(a), ao responder este questionário, o Sr.(a) está participando de uma pesquisa acadêmica que está sendo desenvolvida pelo aluno *Felipe Kelvin Silva dos Santos* sob a orientação da Prof. Iris Pimenta com a finalidade de avaliar quais os fatores que influencia os gestores na busca de uma qualidade na escola como um todo.

PARTE I: PERFIL DO ENTREVISTADO

PARTE I: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Sexo: () Masculino () Feminino 2. Idade: _____
2. Cidade onde reside? _____.
3. Qual sua Profissão nessa escola? _____.
 - Se for Professor (a), de qual Disciplina? _____.
4. Exerce outra profissão fora do ambiente escolar? () Sim () Não.
 - Se sim, qual?
5. Quanto tempo trabalha nessa Escola?
6. Já trabalhou em outra escola? _____.
 - Se sim, qual?

PARTE II: ANÁLISE DE DESEMPENHO DA GESTÃO.

Antes de falar da gestão, devemos primeiramente fazer uma análise do que consideramos importante no ambiente onde trabalhamos, tentando avaliar o que de essencial pode ser considerado nele, que vem a ajudar a escola, na obtenção de um bom desempenho. Então:

- 1- Como é o seu ambiente de trabalho?
- 2- Quais características ele possui, que faz você se sentir a vontade?
- 3- Como você classificaria esse ambiente de trabalho, e o porquê dessa classificação?

PARTE III: AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL.

- 1- Numa gestão escolar, os gestores ele tem que ser inteligentemente flexível, pois quando mais houve entendimento em ambas as partes, mais seriamente isso é considerado nos momentos de decisão, e ajudará a manter um clima adequado, visando os objetivos, e a cooperação mútua. Em vista disso, qual a sua avaliação sobre o papel dos gestores, na hora de tomar alguma decisão no seu ambiente de trabalho?
- 2- Em que fatores devem melhorar a direção desta instituição? E porque deve melhorar?
- 3- Quais as estratégias usadas pela direção, que pra você é de suma importância para se ter um bom clima da escola?
- 4- Como a gestão acompanha o funcionamento dos trabalhos e reage para a melhoria continua da escola?
- 5- Quais os pontos fortes e fraco, você considera ter a gestão no exercício da sua função?
- 6- Como você classificaria a relação dos gestores com vocês? Porquê dessa classificação?
- 7- Poderia falar um pouco se a gestão é participativa nesta escola? Como você percebe essa gestão participativa?
- 8- Todo dirigente de escolas eficazes são líderes, ou tem que ser líder, para poder estimular e motivar os professores, supervisores, funcionários, pais e até mesmo os alunos, a exercerem seu melhor, para estabelecer um papel adequado e um ambiente educacional muito positivo. Com relação a isso, como você avalia o fator Liderança exercida pela gestão da Escola? O que eles fazem para deixá-los motivados?

9- A Direção indica metas que devem ser alcançadas de acordo com a sua função?

Se sim: Quais são essas metas? E como elas são usadas para melhor rendimento da equipe?

Se Não: Você acha que trabalhar com regras atrapalharia o seu trabalho, ou facilitaria seu serviço dentro da escola?