

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

**O EFEITO DA IMPLANTAÇÃO DO “PAINEL DE GESTÃO
ESCOLAR” NA ESCOLA MUNICIPAL WALDIR GARCIA:
UMA AVALIAÇÃO NO FAZER PEDAGÓGICO DOS
PROFESSORES E NO RENDIMENTO DE ALUNOS DO
ENSINO FUNDAMENTAL DOS TURNOS MATUTINO E
VESPERTINO DE 2009 A 2010**

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA

MANAUS

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA

**O EFEITO DA IMPLANTAÇÃO DO “PAINEL DE GESTÃO
ESCOLAR” NA ESCOLA MUNICIPAL WALDIR GARCIA:
UMA AVALIAÇÃO NO FAZER PEDAGÓGICO DOS
PROFESSORES E NO RENDIMENTO DE ALUNOS DO
ENSINO FUNDAMENTAL DOS TURNOS MATUTINO E
VESPERTINO DE 2009 A 2010**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Dr. Nilson Barreiros

MANAUS

2011

Ficha Catalográfica

pela Biblioteca Central da UFAM)

(Catalogação realizada

S729e Souza, Karina Medeiros Pirangy de

O efeito da implantação do “Painel de Gestão Escolar” na Escola Municipal Waldir Garcia: uma avaliação no fazer pedagógico dos professores e no rendimento de alunos do ensino fundamental dos turnos matutino e vespertino de 2009 a 2010 / Karina Medeiros Pirangy de Souza.- Manaus: UFAM, 2011.

104f.; il. color.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Amazonas, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Nilson Barreiros

1. Escolas - Organização e administração – Manaus (AM) 2. Professores e alunos - Ensino fundamental – Manaus (AM) 3. Política educacional - Manaus (AM) I. Barreiros, Nilson (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU (1997) 371.21(811.3)(043.3)

Ao Meu pai Demetrios Fernandes Medeiros (*in
memorian*) e à minha mãe Maria do Socorro Silva de
Medeiros por tudo que precisaram fazer para que eu
chegasse até aqui.

DEDICO

Aos meus Avós maternos Amadeu e Conceição pelo exemplo de que é possível lutar pela Vida mesmo que pareça muito difícil.

À minha tia e madrinha Magaly Régis, que pela seriedade e compromisso com que leva sua vida profissional me fez escolher o mesmo caminho e lutar por uma educação pública de qualidade.

Ao Sr. Isaac Jacob, pelo auxílio indispensável mim e aos meus filhos.

Aos meus irmãos, Demétrios e Érika pela torcida em meu favor.

Ao meu esposo Alexandre Pirangy, por todo companheirismo a mim dispensado e ainda por tudo de maravilhoso que proporcionou na minha vida.

Aos meus filhos Letícia e Gabriel, por serem pessoas maravilhosas e ainda a maior razão da minha vida.

Aos meus sobrinhos Rayssa Roberta, Demétrios Neto, Eduarda Rocha e Karen Roberta, por serem as flores do meu jardim. A minha prima Kênia, por fazer parte da minha vida.

Aos meus sogros Alnefredo e Sarah Souza, pelo incentivo e apoio nesta caminhada.

A amiga Lanira Garcia, pelo exemplo profissional e pela inspiração ao tema de pesquisa.

A colega Lúcia Cortez, Diretora da Escola Municipal Waldir Garcia, por toda atenção disponibilizada à pesquisa.

Aos colegas que conheci no decorrer desta caminhada, por terem sido extremamente importantes.

Ao meu orientador Prof. Dr. Nilson Barreiros, pelos ensinamentos na constituição deste trabalho.

AGRADEÇO

*"A educação é a arma mais poderosa que
você pode usar para mudar o mundo."*

(Nelson Mandela)

RESUMO

Este trabalho tem como tema o efeito da implantação do Painel de Gestão Escolar na Escola Municipal Waldir Garcia: Uma avaliação no fazer pedagógico dos professores e no rendimento de alunos do ensino fundamental dos turnos matutino e vespertino de 2009 a 2010. Trata-se de uma análise dos resultados dos alunos e da mudança de comportamento profissional dos professores da escola supracitada. Para esta avaliação, buscou-se embasamento teórico sobre as ferramentas da qualidade em gestão educacional, bem como sobre painel de gestão escolar. Nesta perspectiva, tem-se como apresentação e análise dos dados a Escola Municipal Waldir Garcia com rendimento dos alunos de 2009 a 2010 e um resultado extremamente satisfatório tendo em vista o alcance de metas estabelecidas.

Palavras-chave: Painel de Gestão, implantação, qualidade, comportamento profissional.

ABSTRACT

This work has as its theme the effect of implementation of the School Management Panel at the Municipal School Waldir Garcia: An evaluation of teachers in making teaching and performance of elementary students of morning and afternoon shifts from 2009 to 2010. It is an analysis of student outcomes and behavior change of the teachers of the school above. For this evaluation, we sought theoretical background on the tools of quality in educational administration and school management on panel. In this perspective, it is thought presentation and analysis of data to local school Waldir Garcia – income students from 2009 to 2010 and a very satisfactory result given the range of targets.

Keywords: Panel management, implementation, quality, professional behavior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Módulos do SAP R/3	42
Figura 2.2 – Protheus 10: Tela Principal (Gestão Educacional)	45
Figura 2.3 – Estrutura do Sistema SIE	47
Figura 2.4 – Tela de cadastramento de usuários	55
Figura 2.5 – Tela Principal para o perfil Professor	56
Figura 2.6 – Tela de Calendário e Eventos	57
Figura 2.7 – Sessão de “Próximos eventos”	58
Figura 2.8 – Sessão de “Participantes”	58
Figura 2.9 – Tela de Informações por Participante	60
Figura 2.10 – Tela de Eventos Cadastrados	60
Figura 2.11 – Tela para cadastrar novo evento	61
Figura 2.12 – Tela com opções de Blog	62
Figura 2.13 – Calendário de eventos	63
Figura 2.14 – Área de escolha dos cursos	64
Figura 2.15 – Próximos eventos	65
Figura 2.16 – Tela principal do fórum com caixa de busca em destaque	66
Figura 2.17 – Visualização de mensagem no fórum e links de Resposta	67
Figura 2.18 – Formulário para criação de tópico em um fórum	67

Figura 2.19 – Tela de bate-papo	68
Figura 2.20 – Tela principal do Sicanet: mapa do site	70
Figura 2.21 – Tela de Login para acesso ao Sicanet	70
Figura 2.22 – Tela principal do Sicanet para perfil professor	71
Figura 2.23 – Tela da caixa postal do professor	71
Figura 2.24 – Tela dos horários das turmas do professor	72
Figura 2.25 – Tela que exibe os diários por turmas e disciplinas do professor	72
Figura 2.26 – Tela que mostra os eventos cadastrados	73
Figura 2.27 – Tela para cadastrar um novo evento	73
Figura 2.28 – Tela que mostra as provas cadastradas	74
Figura 2.29 – Tela para cadastrar provas	74
Figura 2.30 – Tela para detalhamento de notas dos alunos	75
Figura 2.31 – Tela das turmas e disciplinas com datas previstas para aplicação de provas	75
Figura 2.32 – Tela de listagem de planos de ensino	76
Figura 2.33 – Tela de listagem de planos já desenvolvidos	76
Figura 2.34 – Tela de listagem empréstimos realizados na biblioteca	77
Figura 2.35 – Tela para adicionar novas enquetes	77
Figura 2.36 – Estrutura do SIGE	78
Figura 3.1 – Mural de fotos da escola – caminhada da paz	85
Figura 3.2 – Mural de fotos da escola – teatro: livro encantado GE	86
Figura 3.3 – Mural de fotos da escola – aula de matemática	86
Figura 3.4 – Planejamento da construção do painel da Escola Estadual Madre	

Carmelita	89
Figura 3.5 – Processos de uma escola	89
Figura 3.6 – Painel da Escola Municipal Waldir Garcia	98

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 – Distribuição de alunos matriculados no início do ano em 2009 e 2010	85
Tabela 4.1 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2009	94
Tabela 4.2 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2009	95
Tabela 4.3 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2010	96
Tabela 4.4 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2010	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2009	95
Gráfico 4.2 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2009	96
Gráfico 4.3 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2010	97
Gráfico 4.4 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2010	97

LISTA DE ABREVIATURAS

PME	Plano Municipal de Educação
CEMASP	Centro Municipal de Apoio Sócio Pedagógico
SIG	Sistema Integrado de Gestão
MIS	<i>Management Information System</i>
SPT	Sistema de Processamento de Transação
PWR	<i>Pressurized Water Reactor</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
PPP	Projeto Político Pedagógico
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
ERP	Sistema Integrado de Gestão Empresarial
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balance Score Card</i>
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
MEC	Ministério da Educação
SGCA	Sistema de Gerenciamento e Controle de Acesso
PSF	Programa de Saúde da Família
SIGE	Sistema de Informatizado de Gestão Escolar
SEDUC	Secretaria de Estado de Educação e Qualidade do Ensino
SADEAM	Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Estado do

Amazonas

EJA	Educação de Jovens e Adultos
SAEB	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
IDEAM	Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
2 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS	19
2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE	21
2.2.1 Sistemas de Gestão da Qualidade na Educação	22
2.3 SISTEMAS EDUCACIONAIS E A GESTÃO DEMOCRÁTICA	25
2.4 GESTÃO DA EDUCAÇÃO	27
2.4.1 Competências necessárias especificamente para participar da gestão da escola	34
2.4.2 Desafios da Gestão democrática e qualidade social da educação	37
2.5 AS TIC EM GESTÃO EDUCACIONAL	41
2.5.1 Sistemas de Gestão na Indústria	42
2.5.2 Sistemas de Gestão Acadêmica	44
2.5.3 Sistema Informatizado de Gestão Escolar (SIGE)	78
2.5.4 Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Estado do Amazonas (SADEAM)	80
3 METODOLOGIA	83
3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS	83
3.1.1 Quanto à natureza	83
3.1.2 Quanto aos fins	83
3.1.3 Quanto aos meios	84
3.1.4 Universo e amostra	84

3.1.5 Instrumento e coleta de dados	87
3.1.6 Painel da Escola	87
3.1.6.1 Como formar uma equipe para planejar e elaborar o painel da escola ..	88
3.1.6.2 A escolha dos indicadores de qualidade	89
RESULTADOS	93
CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS	102

INTRODUÇÃO

A rápida transformação vivenciada pelo mundo atual traz à discussão a dinâmica das interações entre os seres humanos, as organizações, as sociedades e o meio ambiente, sendo essa dinâmica marcada por paradoxos, contradições, desafios, ameaças e oportunidades (PORTAL DO MEC, 2011). Quando falamos em organizações colocamos também os órgãos públicos, pois também estão inseridos neste contexto. Os gestores devem identificar esses desafios e ameaças para se prepararem para a inclusão na era da informação, que alimenta o processo de geração de conhecimento, abrindo um horizonte de possibilidades para o avanço tecnológico. O Brasil precisa investir maciçamente em Educação para ocupar uma posição mais vantajosa no novo cenário econômico mundial (PORTAL DO MEC, 2011).

A escola é uma organização. O seu gerenciamento pode ser feito utilizando-se os métodos de gestão baseados nos princípios da Qualidade. Mas para que isso aconteça é necessário que os gestores conheçam esses métodos e estejam aptos a utilizá-los (BRAVO, 2008).

A gestão democrática dos sistemas de ensino e das escolas públicas se coloca atualmente como um dos fundamentos da qualidade da educação, como exercício efetivo da cidadania. E aqui se situam um dos maiores desafios dos educadores: a democracia, assim como a cidadania, se fundamenta na autonomia. Uma educação emancipadora é condição essencial para a gestão democrática. Escolas e cidadãos privados da autonomia não terão condições de exercer uma gestão democrática, de educar para a cidadania. A abordagem da gestão democrática do ensino público perpassa pela sala de aula, pelo projeto político-pedagógico, pela autonomia da escola (BORDIGNON, 2005).

A Secretaria Municipal de Educação de Manaus (SEMED) apresentou este ano, 2011, o Plano Municipal de Educação - PME criado para valorizar o profissional de educação, melhorar a infraestrutura física dos estabelecimentos de ensino, estabelecer programas e projetos pedagógicos e dar maior eficiência à gestão do sistema escolar. Neste, estão previstas ainda a criação de mecanismos de

acompanhamento e apoio à gestão escolar, informatização da gestão acadêmica, revitalização do plantão escolar (nomeado Centro Municipal de Apoio Sócio Pedagógico - CEMASP), implantação do Painel da Escola e do 8S, além de uma rede de informação integrada de gestores.

Neste mesmo documento, PME, estão previstos implantações de sistemas de gerenciamento de informações de vida escolar de alunos, sistematização de lotação de servidores da rede pública, diário de classe digital, entre outros.

O interesse pelo tema pesquisado se deu após visitação à apresentação dos Painéis de Gestão das Escolas Estaduais do município de Parintins/Amazonas no ano de 2008. Neste município compreendemos a essência de trabalhar educação com qualidade, amor e dedicação. Após esta visita, visualizamos que com mais recursos, inerentes à localidade (capital do Estado), nossas escolas fazem educação com qualidade inferior, como também não visualizávamos sistemas de gerenciamento de gestão escolar em Manaus.

O campo escolhido para pesquisa foi uma Escola Municipal que atende ensino fundamental, em um bairro da zona centro sul da cidade de Manaus. Esta comunidade se compõe de população economicamente de baixa renda, mesmo estando localizada em área central da cidade.

PROBLEMA DA PESQUISA

A implantação de um Painel de Gestão Escolar bem estruturado pode interferir na mudança de comportamento dos professores, em relação às suas práticas educacionais, na escola?

OBJETIVO GERAL

Avaliar a aplicação de ferramentas de gestão da qualidade através de um estudo de um Painel de Gestão Escolar: caso da Escola Municipal Waldir Garcia nos anos de 2009 e 2010.

Objetivos Específicos

- Definir metas para serem atingidas no sentido de reverter resultados negativos obtidos no rendimento;
- Analisar as novas perspectivas técnicas administrativa do gestor com os diagnósticos feitos por meio do estudo exigido para implantação do Sistema de Gestão;
- Relacionar as competências profissionais exigidas pelo atual contexto na implantação Painel de Gestão na Escola Municipal Waldir Garcia.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A dissertação em tela versa um estudo de caso sobre o efeito da implantação do Painel de Gestão na Escola Municipal Waldir Garcia.

Os tipos de pesquisas utilizados nesta dissertação foram bibliográficas, descritivas e documentais. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica foi baseada em livros, dissertações e artigos acadêmicos, descritiva pela tratativa que foi dada as obras consultadas, sobretudo na *internet*, documental pela necessidade que houve de apreciar documentos da Escola Municipal Waldir Garcia / Secretaria Municipal de Educação de Manaus para alcance do objetivo.

O universo desta pesquisa foi o número de alunos matriculados no início do ano de 2009 e 2010, num total de 960, nas séries iniciais de 1º ao 5º ano, incluindo todas as turmas da Escola Municipal Waldir Garcia que está localizada na Rua Pico das Águas, s/n, Bairro Nossa Senhora das Graças, zona Centro Sul de Manaus.

A amostra da pesquisa foi o número efetivo de alunos que finalizaram os estudos em 2009, que foi de 448 alunos e em 2010 que foi de 446 alunos, independentemente dos resultados por estes obtidos. Representando 93,14% do universo.

Os dados foram coletados por meio de pesquisa em livros, dicionários, revistas especializadas, teses e dissertações com dados relacionados ao problema e pesquisa documental, onde foram coletadas informações referente ao rendimento dos alunos por meio das “Atas Finais de Aproveitamento e Frequência Anual dos anos de 2009 e 2010” fornecido pela secretaria da escola.

LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Na primeira visita à escola para iniciar a pesquisa, não encontramos nenhum empecilho para a realização, no entanto pontuamos como limitadores da pesquisa:

- Falta de tempo da diretora para nos fornecer as informações necessárias que subsidiassem a pesquisa;
- Falta de servidores administrativos que pudessem fornecer os materiais de pesquisa necessários para coleta de dados;
- A impossibilidade de fazer cópia dos materiais de pesquisa da escola (no caso as atas finais de rendimento);
- O tamanho da amostra dificultou a brevidade da consulta do material interno à escola;
- Falta de referencial bibliográfico sobre Painel de Gestão em escolas;

ESTRUTURAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho é constituído por 03 capítulos, tratando-se neles: A teoria dos sistemas, que de forma geral especifica alguns sistemas de gestão em indústria e principalmente na gestão educacional (Capítulo I); Metodologia, que descreve os fundamentos metodológicos utilizados para desenvolvimento deste trabalho (Capítulo II); os resultados, que apresentam as tabelas e gráficos sobre o rendimento escola da Municipal Waldir Garcia nos anos de 2009 e 2010 (Capítulo III); e, por fim os resultados e as considerações finais.

No primeiro Capítulo foi realizada pesquisa sobre a teoria geral de sistemas, focando na gestão, incluindo os sistema de gestão de qualidade e sua abrangência na área educacional, citando Dourando e sua teoria sobre a dimensão da qualidade e suas classificações. Também foi citado sobre a gestão democrática, onde este modelo tem sido o mais utilizado como proposta para a gestão educacional. A importância da “gestão na educação” com uma breve retrospectiva de estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e as experiências levadas a efeito nos últimos anos. Por último, ainda neste capítulo, será comentado sobre tecnologias em gestão educacional mais conhecidas no mercado mundial e brasileiro.

No segundo Capítulo será relatado e argumentado escolhas e opções metodológicas. Inicialmente foi feito um levantamento documental da Escola Municipal Waldir Garcia / Secretaria Municipal de Educação de Manaus para alcance do objetivo, através de “Atas Finais de Aproveitamento e Frequência Anual” referentes aos anos 2009 e 2010. Também será descrito a proposta do “Painel Escolar” de Santos (1998). Neste modelo será mostrado como formar as metas da escola, definindo a escolha dos indicadores ou índices para traçar as linhas de comparação com os resultados obtidos por outras instituições, o que permiti dar uma visão global da situação da escola.

E, por último, no capítulo III, serão apresentados os resultados estatísticos. Inicialmente os dados foram transferidos para planilhas do Excel, com apoio do sistema de análises estatísticas e manipulação de dados (SPSS) em seguida apresentamos as tabelas e gráficos dos rendimentos de 2009, onde ainda não havia sido implantado o painel escolar e em seguida apresentamos os rendimentos de 2010 após a implantação do painel.

Nas considerações finais, serão feitas as reflexões sobre o objetivo, porém, sem a ilusão de ter respondido a todas as perguntas.

2 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS

Antes de se falar sobre sistemas de gestão, é preciso entender o que significa a palavra “sistema” que possui muitas definições, entre elas, temos:

Um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetua determinada função (OLIVEIRA, 2002).

Um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados/ energia/ matéria para fornecer informação/ energia/ matéria (CHIAVENATO, 2003).

Um conjunto organizado, uma combinação ou montagem de entidades, de partes, de processo ou elementos interdependentes que formam um complexo unitário, podendo comportar diversas dimensões (VALERIANO, 2001).

Pode-se então concluir que, sistema é um todo completo, complexo e organizado. É um conjunto ou uma combinação de elementos ou partes, que se relacionam interagindo para transformar as entradas em saída, atingindo, assim os objetivos para os quais foi proposto (SILVA, 2010).

Bertalanfy (1968) afirma que os sistemas devem ser estudados globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes. Assim, o conceito de sistema proporciona uma visão compreensiva, abrangente, holística e gestáltica de um conjunto de elementos complexos dando-lhes uma configuração e identidade total.

Os sistemas de nível gerencial atendem às atividades de monitoramento, controle, tomada de decisão e procedimentos administrativos dos gerentes médios. A principal consulta endereçada a esses sistemas é a respeito do andamento das atividades. Os sistemas gerenciais têm características de produzir relatórios periódicos sobre operações, em vez de informações instantâneas (SILVA, 2010).

Os sistemas de informação gerencial designam uma categoria específica de sistema de informação que dão suporte às funções de nível gerencial. Eles fornecem

aos usuários finais administrativos as informações que apóiam grande parte de suas necessidades de tomadas de decisões. Essas informações pré-especificadas (relatórios) e exibições em vídeo para a administração podem ser utilizadas para ajudá-los a tomar decisões mais estruturadas e eficazes (SILVA, 2010).

São desenvolvidos com base no conhecimento específico do negócio, chamado de método de trabalho. E, com uma metodologia adequada para selecionar informações estratégicas e atividades críticas da empresa, os sistemas de informação gerencial usam ferramentas que permitem uma visão analítica dos dados/processos, gerando uma visão agregada, integrada e gráfica dos principais indicadores de desempenho da empresa (BATISTA, 2004).

Os Sistemas Integrados de Gestão (SIG) ou *Management Information System* (MIS) usualmente atendem aos gerentes interessados em resultados semanais, mensais e anuais – e não em atividades diárias. Em geral dão respostas a perguntas de obtenção de resposta é predefinido. Os relatórios de SIG podem apresentar, por exemplo, a quantidade de produtos vendidos num período, o custo unitário de fabricação, as alterações realizados nos produtos ou materiais num determinado período, as despesas mensais bem como a quantidade de um determinado material estocado. Os dados apresentados pelo Sistema de Processamento de Transação (SPT) são transformados em informações específicas para gerentes específicos (SILVA, 2010).

Esses sistemas permitem a utilização de relatórios, consultas e visualização de dados, que são ferramentas incorporadas a algum tipo de gerenciador de banco de dados. De modo geral a importância dos sistemas de informações gerenciais, é em primeiro lugar para melhorar o fluxo de informações em todos os subsistemas (departamentos) e, depois, para tirar proveito de todo esse fluxo de informações de maneira mais eficaz para que o administrador possa tomar decisões acertadas (BATISTA, 2004).

2.1 SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE

As primeiras implantações de sistemas da qualidade em indústrias brasileiras ocorreram em 1979, após a assinatura do acordo Brasil-Alemanha para a construção de usinas nucleares do tipo *Pressurized Water Reactor* (PWR) naquelas empresas que faziam parte do consórcio brasileiro, e esses primeiros sistemas foram implementados com base nos requisitos do documento QCR-2 da NUCLEAN, que por sua vez seguia os treze critérios da IAEA (DREBTCHINSKY, 1996).

Atualmente a ISO 9000/ 2008, chamada de Certificação de Sistema da Qualidade é o processo pelo qual um organismo credenciado de certificação realiza uma auditoria em uma organização fornecedora de bens e/ou implementado está de acordo com uma das normas da série ISO 9000 (BRAVO, 2008).

Para implantar a gestão de qualidade, é necessário que a organização seja construída de baixo para cima tendo na figura do gestor o facilitador na construção desse modelo, constituindo e tomando parte em uma equipe que tenha a responsabilidade de acompanhar as atividades e o desenvolvimento das equipes de qualidade (BRAVO, 2008).

Sistema da Qualidade é uma estrutura organizacional, com responsabilidades, que possui procedimentos e recursos para a implantação da gestão da qualidade. Esta por sua vez, parte da função gerencial global que determina e implementa a política da qualidade, que são as intenções e diretrizes globais de uma organização relativa a qualidade, normalmente expressas pela alta administração (DREBTCHINSKY, 1996).

É imprescindível traçar o perfil da organização para poder ter subsídios necessários na aplicação da Gestão da Qualidade. Há que se considerar, na realização do diagnóstico, um levantamento completo que faça aflorar a cultura, a educação, o adulto, as equipes de qualidade, definição da missão, a visão do futuro e o gestor (BRAVO, 2008).

Por tanto, os requisitos de um sistema da qualidade são as “regras do jogo” previstas em uma norma de sistema e que uma empresa precisa cumprir para atender a essa norma. Para a implantação correta do sistema da qualidade em uma

empresa é necessário que os requisitos da norma que se pretende atender com o sistema da qualidade da empresa sejam perfeitamente compreendidos.

Ao estabelecer alterações nos padrões dos processos, sejam estes quais forem, o gestor deve valer-se junto com suas equipes de qualidade para que seja estabelecido o que, quem, quando, quanto, onde, como, quanto custa e, especialmente, por que as atividades devem ser incluídas ou alteradas, e, de preferência, se procure sistematizar e institucionalizar de modo que elas sejam normalizadas (BRAVO, 2008).

Com a adoção da normalização, a organização estará assegurando ao seu corpo funcional que não haverá dualidade de interpretação da institucionalização, tendo em vista a adoção de normas universais de conduta, pelas quais as especificações técnicas venham a descrever as regras, linhas de orientação ou características mínimas que determinado produto ou serviço devem seguir (BRAVO, 2008).

Na implantação do sistema de gestão da qualidade torna-se necessário uma reunião com as equipes responsáveis por cada parte do processo de melhoria e/ou inovação em que cada uma deve apresentar o modelo de gestão que a equipe desenvolveu para acompanhar a resolução de sua proposta. Todos os envolvidos com o projeto de elaboração do sistema de gestão devem estar comprometidos para que se obtenham os resultados esperados.

2.2.1 Sistemas de Gestão da Qualidade na Educação

“Qualidade da Educação” é um fenômeno complexo que envolve múltiplas dimensões, não podendo ser apreendido apenas por um reconhecimento da variedade e das quantidades mínimas de insumos considerados indispensáveis ao desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, e muito menos, pode ser apreendido sem tais insumos, ressaltando que a qualidade deve ser mediada por fatores e dimensões extra e intra-escolares (DOURADO, 2007).

Ainda segundo o autor as dimensões da qualidade e da gestão estão classificadas da seguinte forma:

- Dimensões Extra-escolares:
 - Nível do espaço social: a dimensão sócio-econômica e cultural dos entes envolvidos.
 - Nível do Estado: a dimensão dos direitos, das obrigações e das garantias.
- Dimensões Intra-escolares:
 - Nível de sistema: condições de organização e oferta do ensino;
 - Nível de escola: gestão e organização do trabalho escolar;
 - Nível do professor: formação, profissionalização e ação pedagógica;
 - Nível do aluno: acesso, permanência e desempenho escolar;

A busca por melhoria da qualidade da educação exige medidas não só no campo do ingresso e da permanência, mas requer ações que possam reverter à situação de baixa qualidade da aprendizagem na Educação básica, o que pressupõe, por um lado, identificar os condicionantes da política de gestão e, por outro, refletir sobre a construção de estratégias de mudança do quadro atual (DOURADO, 2007).

A melhoria da qualidade da educação envolve a superação de problemas complexos, tais como: insuficiência de pessoal qualificado, carência de recursos tecnológicos e escassez de financiamento. Neste cenário, um esforço de mudança que, gradativamente, busque aumentar a eficácia dos sistemas educacionais, certamente requer investimentos em diferentes áreas: melhorias na infra-estrutura das redes de ensino, novas tecnologias educacionais, aprimoramento dos processos de formação de professores, ampliação dos mecanismos que estimulem a permanência na escola de crianças oriundas de famílias de baixa renda, além de outras.

O conceito de qualidade, nessa perspectiva, não pode ser reduzido a rendimento escolar, nem tomado como referência para o estabelecimento de mero *ranking* entre as instituições de ensino. Assim, uma educação com qualidade social é caracterizada por um conjunto de fatores intra e extra-escolares que se referem às condições de vida dos alunos e de suas famílias, ao seu contexto social, cultural e

econômico e à própria escola – professores, diretores, projeto pedagógico, recursos, instalações, estrutura organizacional, ambiente escolar e relações intersubjetivas no cotidiano escolar (DOURADO, 2007).

Se o fim essencial da educação é a formação de cidadãos, então a qualidade da educação está referida ao exercício da cidadania, o que estabelece uma dimensão social da qualidade da educação. A dimensão social da qualidade da educação está especialmente presente na letra e no espírito da LDB, ao definir como diretrizes para os sistemas de ensino a participação da comunidade escolar e local nos Conselhos Escolares (Art. 14) e a progressiva autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira das escolas (Art. 15). O Conselho Escolar, fórum da voz plural da comunidade interna e externa da escola, assume função especial na promoção da qualidade social da educação (BORDIGNON, 2005).

Um Sistema de Gestão de Escolas que pretenda estar orientado para a Gestão da Qualidade Total deverá, definir objetivos, políticas e filosofia da qualidade, e, proporcionar um novo ambiente e uma nova cultura, desenvolvida a partir de um processo de educação para a qualidade, como o programa 5S's, que conforme Barbosa *et al* (1995, p.166) é uma das bases dos Sistema da Qualidade (MEZOMO, 1999).

É preciso também avaliar alguns fatores que, podem abalar um programa de Gestão da Qualidade, como comodismo, privilégios, desconhecimento, insegurança, impaciência, descompromisso, desvalorização das pessoas, falta de: recursos, liderança, treinamento, comunicação, planejamento e avaliação (BARBOSA, 1993).

Na visão destes autores citados acima, um Sistema de Gerenciamento da Qualidade Total poderá possibilitar mudanças substanciais nas escolas sem desrespeitar as opções e a filosofia pedagógica, e, que ainda estes sistemas podem ser utilizados para capacitar as escolas a enfrentarem situações cada vez mais complexas e dinâmicas, mediante a reconquista do prestígio e a produção da qualidade de forma sistemática.

2.3 SISTEMAS EDUCACIONAIS E A GESTÃO DEMOCRÁTICA

Entende-se por Gestão de Sistemas Educacionais o processo político-administrativo contextualizado e historicamente situado, através do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. (BRASIL, 2006)

Os sistemas de ensino no Brasil são formados por uma rede de autoridades, tanto quando se trata do sistema nacional quanto se a referência é a unidade escolar. Trata-se de uma hierarquia de autoridades e setores presentes em diferentes campos de ação, com funções claramente definidas (HORA, 2007).

Os sistemas municipais de educação, constituídos pelas instituições de ensino fundamental e médio, das instituições de educação infantil públicas e privadas e dos órgãos municipais de educação, devem integrar-se às políticas e planos educacionais da União e dos estados. Além disso, os sistemas educacionais nos municípios exercem ação distributiva em relação às escolas, baixando normas complementares para o seu âmbito de atuação, assim como autorizando, credenciando e supervisionando suas escolas (HORA, 2007).

A gestão de sistema educacional implica ordenamento normativo e jurídico e a vinculação de instituições sociais por meio de diretrizes comuns. “A democratização dos sistemas de ensino e da escola implica aprendizado e vivência do exercício de participação e de tomadas de decisão. Trata-se de um processo a ser construído coletivamente, que considera a especificidade e a possibilidade histórica e cultural de cada sistema de ensino: municipal, distrital, estadual ou federal de cada escola.” (BRASIL,2004)

O princípio da gestão democrática da educação pública, com status constitucional, e os dispositivos legais relativos à sua implementação, representam os valores e significações dos educadores que preconizam uma educação emancipadora, como exercício de cidadania em uma sociedade democrática. São resultado de um processo instituinte do novo fundamento de gestão democrática da educação a desfazer o paradigma patrimonialista. Mas esses dispositivos legais, por si só, não mudam cultura e valores. Somente as práticas iluminadas pelo novo paradigma podem mudar culturas e valores (BORDIGNON, 2005).

Desse modo, a gestão do sistema de ensino e de suas escolas deve administrar, fundamentalmente, em níveis diferentes, a elaboração, o acompanhamento e a avaliação do projeto de qualidade da educação que deseja, expresso por sua Proposta Educacional, orientado por um paradigma de homem e sociedade. Tal proposta estará presente tanto no Plano Municipal da Educação, como no Projeto Político-Pedagógico da escola, indica a cidadania que será construída, estabelece a finalidade do sistema e caracteriza a especificidade da organização escolar, identificada pela leitura crítica das demandas da sociedade e dos espaços abertos nas diretrizes oficiais (HORA, 2007).

Bordignon e Gracindo (2000) indicam que “A gestão do sistema municipal de educação requer um enfoque que implique trabalhar decisões a respeito do rumo futuro e se fundamenta na finalidade da escola e nos limites e possibilidades da situação presente. Para isso, trabalha visualizando o presente e o futuro, identificando as forças, valores, surpresas e incertezas e a ação dos atores sociais e suas relações com o ambiente, como sujeitos da construção da história humana, gerando participação, co-responsabilidade e compromisso.”

É preciso compreender que o gestor democrático é aquele que está na liderança, a serviço da comunidade escolar para o alcance de suas finalidades e que o comando, por ser sensível às necessidades e aos interesses dos diversos grupos, agiliza o confronto dos mesmos, resultando em ações criadoras (HORA, 2007).

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sócio-político com os interesses reais e coletivos, de classe, dos trabalhadores, extrapolando as batalhas internas da educação institucionalizada, e sua solução está condicionada à questão da distribuição e da apropriação da riqueza e dos benefícios, que transcendem os limites da ação da escola (HORA, 2007).

Há, então, uma exigência ao gestor educacional, localizado nos sistemas educacionais, de que ele compreenda a dimensão política de sua ação administrativa, respaldada na ação participativa, rompendo com a rotina alienada do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia a dominação das organizações modernas. Quando no sistema educacional são assumidas práticas orientadas por essa concepção, a gestão da escola passa a ser o resultado do exercício de todos os componentes da comunidade escolar, sempre na busca do

alcance das metas estabelecidas pelo projeto político-pedagógico construído coletivamente. As diferentes experiências significativas que estão sendo construídas em diversos municípios neste país garantem esta convicção (HORA, 2007).

2.4 GESTÃO DA EDUCAÇÃO

Os termos “gestão da educação” e “administração da educação” são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como termos distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outras vezes apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnicista dessa prática e, em muitos outros momentos, gestão aparece como uma “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação. Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada. (BORDIGNON e GRACINDO, 2000).

Gestão provém do verbo latino *gero, gessi, gestum, gerere* e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. Trata-se de algo que implica o sujeito. Isto pode ser visto em um dos substantivos derivado deste verbo. Trata-se de *gestatio*, ou seja, *gestação*, isto é, o ato pelo qual se traz em si e dentro de si algo novo, diferente: um novo ente. Ora, o termo gestão tem sua raiz etimológica em *ger* que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer. Da mesma raiz provém os termos *genitora*, *genitor*, *gérmen* (BORDIGNON, 2005).

Mas o que seria gestão? Segundo Libâneo (2001), “a gestão é concebida como um conjunto de todas as atividades de coordenação e de acompanhamento do trabalho das pessoas, envolvendo o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe, a realização do trabalho em equipe, a manutenção do clima de trabalho, a avaliação de desempenho”. Como nos explica o autor, “Essa definição se aplica aos dirigentes escolares, mas é igualmente aplicável aos professores, seja em seu trabalho na sala de aula, seja quando são investidos de responsabilidades no âmbito da organização escolar”.

A gestão implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas que possam auxiliar no governo

da educação, segundo a justiça. Nesta perspectiva, a gestão implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos (BORDIGNON, 2005).

Com base nos estudos existentes no Brasil sobre a organização e gestão escolar e nas experiências levadas a efeito nos últimos anos, é possível apresentar, de forma esquemática, três das concepções de organização e gestão: a **técnico-científica** (ou funcionalista), a **autogestionária** e a **democrático-participativa** (LIBÂNEO, 2001). De forma resumida na visão deste autor apresentaremos os conceitos de cada uma:

- A **concepção técnico-científica** baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho, a eficiência dos serviços escolares. Tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial. Algumas características desse modelo são:
 - a. Prescrição detalhada de funções, acentuando-se a divisão técnica do trabalho escolar (tarefas especializadas).
 - b. Poder centralizado do diretor, destacando-se as relações de subordinação em que uns têm mais autoridades do que outros.
 - c. Ênfase na administração (sistema de normas, regras, procedimentos burocráticos de controle das atividades), às vezes descuidando-se dos objetivos específicos da instituição escolar.
 - d. Comunicação linear (de cima para baixo), baseada em normas e regras.
 - e. Maior ênfase nas tarefas do que nas pessoas.
 - f. Atualmente, esta concepção também é conhecida como gestão da qualidade total.

- A **concepção autogestionária** baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição. Outras características:
 - a. Ênfase nas inter-relações mais do que nas tarefas.

- b. Decisões coletivas (assembléias, reuniões), eliminação de todas as formas de exercício de autoridade e poder.
 - c. Vínculo das formas de gestão interna com as formas de auto-gestão social (poder coletivo na escola para preparar formas de auto-gestão no plano político).
 - d. Ênfase na auto-organização do grupo de pessoas da instituição, por meio de eleições e alternância no exercício de funções.
 - e. Recusa a normas e sistemas de controle, acentuando-se a responsabilidade coletiva.
 - f. Crença no poder instituinte da instituição (vivência da experiência democrática no seio da instituição para expandi-la à sociedade) e recusa de todo o poder instituído. O caráter instituinte se dá pela prática da participação e auto-gestão, modos pelos quais se contesta o poder instituído.
- A **concepção democrática-participativa** baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomada dentro de tal diferenciação de funções e saberes. Outras características desse modelo:
 - a. Definição explícita de objetos sócio-políticos e pedagógicos da escola, pela equipe escolar.
 - b. Articulação entre a atividade de direção e a iniciativa e participação das pessoas da escola e das que se relacionam com ela.
 - c. A gestão é participativa, mas espera-se, também, a gestão da participação.
 - d. Qualificação e competência profissional.

- e. Busca de objetividade no trato das questões da organização e gestão, mediante coleta de informações reais.
- f. Acompanhamento e avaliação sistemáticos com finalidade pedagógica: diagnóstico, acompanhamento dos trabalhos, reorientação dos rumos e ações, tomada de decisões.
- g. Todos dirigem e são dirigidos, todos avaliam e são avaliados;

Neste trabalho será dada maior ênfase sobre a gestão democrática, pois entendemos que este modelo tem sido o mais utilizado como proposta para a gestão educacional, para isso é necessário definir as questões que norteiam a gestão e qualidade social da Educação.

- O que se entende por qualidade social da educação?
- O que se entende por Gestão democrática e quais são os princípios que devem nortear a sua regulamentação?
- Quais são os tempos e espaços públicos de articulação, de formulação, de decisão política, de acompanhamento e avaliação que se pretende efetivar?
- Quem são os atores nesse processo de proposição e materialização de políticas? Regime de colaboração

Segundo Libâneo (2001) a gestão democrática compreende "a ênfase sobre as relações humanas e sobre a participação das decisões com as ações efetivas" da instituição escolar. Essa gestão tem como princípios a autonomia da escola e da comunidade educativa, que deve participar ativamente da tomada de decisões escolares.

“Processo de aprendizado e de luta política que não se circunscreve os limites da prática educativa, mas vislumbra, nas especificidades dessa prática social e de sua relativa autonomia, a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do “jogo” democrático e, conseqüentemente, do repensar das estruturas de poder autoritário que permeiam as relações sociais e, no seio dessas, as práticas Educativas” (DOURADO, 2008).

Oposta a essa concepção, temos a gestão empresarial, aplicada às organizações comerciais de um modo geral, caracterizada pela relação vertical entre um pequeno grupo que manda e um grupo que obedece. A comunicação entre esses dois pólos é mínima, porque a relação que existe entre eles se restringe à subordinação, e o que se comunicam são ordens, que, obviamente, vêm de cima para baixo, de modo que não há possibilidade dos subordinados participarem das tomadas de decisões da empresa (MAGALHÃES, 2006).

Gestão da Escola Pública é uma maneira de organizar o funcionamento da escola pública quanto aos aspectos políticos, administrativos, financeiros, tecnológicos, culturais, artísticos e pedagógicos, com a finalidade de dar transparência às suas ações e atos e possibilitar à comunidade escolar e local a aquisição de conhecimentos, saberes, idéias e sonhos num processo de aprender, inventar, criar, dialogar, construir, transformar e ensinar. (BRASIL, 2006)

A discussão a respeito da gestão educacional e os novos significados que estão sendo propostos aos gestores educacionais pode ser orientada pela reflexão sobre o significado social da escola, mesmo e principalmente, quando estamos pensando e realizando o processo educativo da perspectiva dos sistemas educacionais, onde são gestadas as políticas, normas e diretrizes para a sua operacionalização (HORA, 2007).

A escola, como instituição social, deve ser administrada a partir de suas especificidades, ou seja, a escola é uma organização social dotada de responsabilidades e particularidades que dizem respeito à formação humana por meio de práticas políticas, sociais e pedagógicas. Assim, sua gestão deve ser diferenciada da administração em geral, e, particularmente, da administração empresarial (BRASIL, 2006).

A escola é uma organização que está inserida na sociedade global e na chamada sociedade do conhecimento, em que as brutais e profundas transformações no mundo do trabalho e nas relações sociais exigem novos conteúdos de formação, novas formas de organização e de gestão da educação, re-significando o valor da teoria e da prática da administração da educação (FERREIRA, 2000).

Dessa forma, a gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados. Ou seja, a escola, entendida como instituição social, tem sua lógica organizativa e suas finalidades demarcadas pelos fins político-pedagógicos que extrapolam o horizonte custo-benefício *stricto sensu*. Isto tem impacto direto no que se entende por planejamento e desenvolvimento da educação e da escola e, nessa perspectiva, implica aprofundamento sobre a natureza das instituições educativas e suas finalidades, bem como as prioridades institucionais, os processos de participação e decisão, em âmbito nacional, nos sistemas de ensino e nas escolas (DOURADO, 2007).

Vimos como a concepção de administração empresarial tem sido apresentada como parâmetro para a gestão educacional e que a sua difusão se deu por meio da corrente de estudiosos que entendem os problemas da escola como meramente administrativos. Sua solução, portanto, estaria no uso de métodos e técnicas oriundos das teorias das “escolas” de administração (BRASIL, 2006).

Segundo os defensores dessa concepção, a gestão é entendida como direção, ou seja, como a utilização racional de recursos na busca da realização de determinados objetivos. Isso requer uma adequação dos meios aos fins a serem alcançados. Logo, se os objetivos são ganhos imediatos de novos mercados e consumidores, as ações da direção da empresa se pautarão por eles.

No entanto, vimos também que há outra concepção de gestão educacional, derivada não dos objetivos do mundo comercial e competitivo, mas da natureza, das funções, dos objetivos e dos valores das escolas, alicerçados no campo da formação humana e sociocultural. A maneira de conduzir uma escola reflete, portanto, os valores, concepções, especificidades e singularidades que a diferenciam da administração capitalista (BRASIL, 2006).

Assim, os objetivos da organização escolar e da organização empresarial não são apenas diferentes, mas antagônicos. A escola objetiva o cumprimento de sua função de socialização do conhecimento historicamente produzido e acumulado pela humanidade, ao passo que a empresa visa à expropriação desse saber na produção de mais valia para a reprodução do capital, para manter a hegemonia do modo de produção capitalista.

A escola, enquanto organização social é parte constituinte e constitutiva da sociedade na qual está inserida. Assim, estando à sociedade organizada sob o modo de produção capitalista, a escola enquanto instância dessa sociedade contribui tanto para manutenção desse modo de produção, como também para sua superação, tendo em vista que é constituída por relações contraditórias e conflituosas estabelecidas entre grupos antagônicos (BRASIL, 2006).

A possibilidade da construção de práticas de gestão na escola, voltadas para a transformação social com a participação cidadã, reside nessa contradição em seu interior. Desse modo, a gestão escolar é vista por alguns estudiosos como a mediação entre os recursos humanos, materiais, financeiros e pedagógicos, existentes na instituição escolar, e a busca dos seus objetivos, não mais o simples ensino, mas a formação para a cidadania.

A gestão, numa concepção democrática, efetiva-se por meio da participação dos sujeitos sociais envolvidos com a comunidade escolar, na elaboração e construção de seus projetos, como também nos processos de decisão, de escolhas coletivas e nas vivências e aprendizagens de cidadania.

É novamente do professor Paro a afirmação de que “o caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania”. (MEZOMO, 1999).

Assim, a gestão escolar voltada para a transformação social contrapõe-se à centralização do poder na instituição escolar e nas demais organizações, primando pela participação dos estudantes, funcionários, professores, pais e comunidade local na gestão da escola e na luta pela superação da forma como a sociedade está organizada. Isso implica repensar a concepção de trabalho, as relações sociais estabelecidas no interior da escola, a forma como ela está organizada, a natureza e especificidade da instituição escolar e as condições reais de trabalho pedagógico.

2.4.1 Competências necessárias especificamente para participar da gestão da escola

Hoje nas escolas ocorre a administração autocrática, centralizada, na qual todas as decisões e todo o poder estão nas mãos do diretor. Com a LDB 9394\96, ficou estabelecido a democratização da gestão escolar. Esta gestão busca a apropriação coletiva das salas de aula pelos pais, professores, funcionários e alunos, que possuem liberdade tomada de decisão no processo educacional, para melhorar a qualidade de ensino (GONÇALVES e CARMO, 2001).

Na concepção democrático-participativa, os profissionais que trabalham na escola precisam desenvolver e pôr em ação competências profissionais específicas para participar das práticas de gestão (LIBÂNEO, 2004). Os tópicos seguintes indicam conhecimentos e práticas que podem auxiliar os professores a participar ativamente dos processos e práticas da organização e da gestão da escola.

- A. **Desenvolver capacidade de interação e comunicação entre si e com os alunos de modo a saber participar ativamente de um grupo de trabalho ou de discussão, e promover esse tipo de atividade com os alunos** - Essas capacidades envolvem um conjunto de habilidades, tais como: bom relacionamento com colegas, disposição colaborativa, saber expressar-se e argumentar com propriedade, saber ouvir, compartilhar interesses e motivações (LIBÂNEO, 2004).
- B. **Desenvolver capacidades e habilidades de liderança** - Liderança é a capacidade de influenciar, motivar, integrar e organizar pessoas e grupos a trabalharem para a consecução de objetivos. Em uma gestão participativa, não basta que haja na equipe certas pessoas que apenas administrem a realização das metas, objetivos, recursos e meios já previstos. É preciso que se consiga da equipe o compartilhamento de intenções, valores, práticas, de modo que os interesses do grupo sejam canalizados para esses objetivos, e que várias pessoas possam assumir a liderança e desenvolver essas qualidades. Trata-se da liderança cooperativa que envolve determinados requisitos como: capacidade de comunicação e de relacionamento com as pessoas, saber escutar, saber expor com clareza suas idéias, capacidade organizativa (saber definir um problema, propor soluções, atribuir responsabilidades, coordenar o trabalho, acompanhar e avaliar a execução),

compreender as características sociais, culturais e psicológicas do grupo (LIBÂNEO, 2004).

- C. **Compreender os processos envolvidos nas inovações organizativas, pedagógicas e curriculares** - Todos sabemos que nas escolas ainda vigoram formas de gestão centralizadoras, burocráticas e inibidoras da participação. Para isso, é preciso mudar mentalidades, saber como introduzir inovações e como são instituídas novas práticas. A mudança de uma cultura organizacional instituída ou de representações que as pessoas têm sobre o funcionamento da escola é um processo complexo no qual influem a história de vida das pessoas, os modos de pensar e agir já consolidados, as atitudes de acomodamento, a resistência a mudar práticas que a pessoa acha que estão dando certo etc.

Portanto, a introdução de inovações precisa ser feita de modo planejado, cuidadoso, implicando ações e procedimentos muito concretos. O melhor meio de promover a gestão participativa consiste em implantar a prática da participação em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas. Independentemente da importância de os membros da equipe tomarem consciência da necessidade da participação, é a prática que possibilita o alargamento dessa consciência e o sentido da participação na construção de uma nova cultura organizacional (LIBÂNEO, 2004).

- D. **Aprender a tomar decisões sobre problemas e dilemas da organização escolar, das formas de gestão e da sala de aula** - A gestão participativa é um modo de fazer funcionar uma organização em que se criam formas de inserir todos os membros da equipe nos processos e procedimentos de tomada de decisões a respeito de objetivos, critérios de realização desses objetivos, encaminhamento de solução para problemas. Tanto a solução de problemas como as decisões a serem tomadas requerem alguns procedimentos como o levantamento de dados e informações sobre a situação analisada, a identificação dos problemas e das possíveis causas, a busca de soluções possíveis, a definição de atividades a serem postas em prática, a avaliação da eficácia das medidas tomadas (LIBÂNEO, 2004).

- E. **Conhecer, informar-se, dominar o conteúdo da discussão para ser um participante atuante e crítico** - Ninguém pode participar plenamente de uma

equipe se não estiver bem informado sobre os assuntos tratados. A participação em um grupo e nas reuniões exige que os membros conheçam o assunto e se familiarizem com a problemática discutida. Há três campos de conhecimento em relação aos quais os professores precisam estar muito bem informados: a legislação, os planos e diretrizes oficiais; as normas e rotinas organizacionais; as questões pedagógicas e curriculares. As escolas devem tornar disponíveis aos professores e pessoal técnico-administrativo os documentos básicos da legislação federal, estadual e municipal, dentre eles, cópias da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, do Plano Nacional de Educação, dos Parâmetros Curriculares Nacionais, do Regimento Escolar (LIBÂNEO, 2004).

- F. **Saber elaborar planos e projetos de ação** - Os pedagogos e professores são responsáveis pelo projeto pedagógico-curricular e outros projetos de suas especialidades. É imprescindível que todos desenvolvam competência para realizar diagnósticos, definir problemas, formular objetivos, gerar soluções e estabelecer atividades necessárias para alcançar os objetivos (LIBÂNEO, 2004).
- G. **Aprender métodos e procedimentos de pesquisa** - A pesquisa é uma das formas mais eficazes de detectar e resolver problemas. O professor-pesquisador é um professor que sabe formular questões relevantes sobre sua própria prática e tomar decisões que apresentem soluções a essas questões, para o que necessita dominar alguns procedimentos básicos da pesquisa. A pesquisa é uma forma de trabalho colaborativo para a solução de problemas da escola e da sala de aula e tem como resultado a produção de conhecimentos pelos professores sobre o seu trabalho. É uma das formas mais eficazes de articular a prática e a reflexão sobre a prática, ajudando o professor a melhorar sua competência profissional, já que importa melhorar a qualidade das aulas para que a aprendizagem dos alunos seja mais efetiva (LIBÂNEO, 2004).
- H. **Familiarizar-se com modalidades e instrumentos de avaliação do sistema, da organização escolar e da aprendizagem escolar** – A avaliação caracteriza-se sempre por ser uma visão retrospectiva do trabalho. É uma etapa necessária de qualquer plano ou projeto, no âmbito da escola ou da

sala de aula. Todas as pessoas que trabalham na escola e que participam dos processos de gestão e tomada de decisões precisam dominar conhecimentos, instrumentos e práticas de avaliação. As reuniões e os encontros específicos para realizar a avaliação da escola constituem espaços adequados para discutir se os objetivos pretendidos estão sendo alcançados, definir as ações e os procedimentos necessários para retomar o rumo, e as mudanças necessárias para melhor promover a aprendizagem dos alunos (LIBÂNEO, 2004).

2.4.2 Desafios da Gestão democrática e qualidade social da educação

A adoção do princípio democrático na gestão dos sistemas educacionais brasileiros, estabelecido constitucionalmente e operado pela atual política educacional está expresso no recém aprovado Plano Nacional de Educação com a seguinte redação: “Em síntese, o Plano tem como objetivo: [...]; democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes”, cuja primeira diretriz indica que tal gestão deve “Aperfeiçoar o regime de colaboração entre os sistemas de ensino com vistas a uma ação coordenada entre entes federativos, compartilhando responsabilidades, a partir das funções constitucionais próprias e supletivas e das metas deste PNE.” (PORTAL DO MEC, 2011. www.mec.gov.br)

Essas determinações, assumidas oficialmente pelos órgãos centrais de gestão dos sistemas educacionais brasileiros, revelam a concepção enviesada da gestão democrática representada pela gestão compartilhada, o que favorece a operação de propostas de gestão desvinculadas de um projeto unitário, articulado e orgânico de educação (HORA, 2007).

Entre os fundamentos da gestão democrática do ensino público, a LDB e o PNE destacam a autonomia dos sistemas de ensino e de suas escolas. Como estratégia privilegiada de gestão democrática, são instituídos os conselhos de

educação nos sistemas de ensino e, na gestão das escolas, os conselhos escolares, sempre com a participação da comunidade (BORDIGNON, 2005).

Segundo Dourado (2008) os principais desafios para que a gestão democrática e a qualidade social da educação sejam efetivadas são:

- Gestão democrático-participativa e autônoma incluindo condições administrativas, financeiras e pedagógicas; mecanismos de integração e de participação dos diferentes grupos e pessoas nas atividades e espaços educativos = criação e/ou consolidação dos Conselhos escolares, Grêmios estudantis, eleições diretas para Diretores(as);
- Aprimoramento dos mecanismos de fiscalização e controle social da educação;
- Autonomia escola (pesquisa, experimentação, desenvolvimento, responsabilidade, coesão, identidade), rediscussão do regimento escolar;
- Criação de um sistema nacional de formação de professores;
- Organização e gestão do trabalho escolar compatível com os objetivos educativos: vinculação, carga horária, dinâmica institucional, e valorização dos profissionais da educação;
- Tecnologias educacionais e recursos pedagógicos apropriados ao processo de ensino-aprendizagem e articulados ao PPP;
- Relação alunos/docente adequada à etapa, ciclo ou modalidade de formação;
- Mecanismos adequados de informação e de comunicação entre Secretarias /escolas/segmentos;

Muito a sociedade lutou para garantir a gestão democrática como princípio constitucional, mas implantá-la é um longo processo que requer diálogo e participação coletiva de todos os envolvidos: pais, alunos, professores, direção colegiada, enfim, a sociedade como um todo, já que os rumos da educação transcendem a um governo, são decisões de Estado, em todas as suas instâncias –

escola, conselhos de educação, secretarias municipais e estaduais, Ministério da Educação (PERONI, 2008).

Assim, segundo Hora (2007), a gestão democrática rompe concepções, paradigmas e posturas para realizar a transformação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das rotinas administrativas a identificação de necessidades; a negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e estratégias de ação; as linhas de compromissos; a coordenação e o acompanhamento de decisões pactuadas, mediação de conflitos, com ações voltadas para a transformação social, concretizando-se através dos seguintes princípios, apontados também por Bordignon e Gracindo, (2000): voltada para a inclusão social; fundada no modelo cognitivo/afetivo; com clareza de propósitos, subordinados aos interesses dos cidadãos a que serve; com processos decisórios participativos e tão dinâmicos quanto à realidade, geradores de compromissos e de responsabilidades; com processos auto-avaliadores, geradores da crítica institucional e fiadores da construção coletiva.

De forma clara, observa-se que a gestão democrática valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso. No processo de tomada de decisão inclui, também, as ações necessárias para colocá-la em prática. Em razão disso, faz-se necessário o emprego dos elementos ou processo organizacional. O processo de organização educacional dispõe de elementos constitutivos que são, na verdade, instrumentos de ação mobilizados para atingir os objetivos escolares. Tais elementos e instrumentos de ação segundo Libâneo (2001) são:

- Planejamento - processo de explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevendo-se o que se deve fazer para atingi-los.
- Organização - Atividade através da qual se dá a racionalização dos recursos, criando e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado.

- Direção/Coordenação - Atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal da escola.
- Formação continuada - Ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente.
- Avaliação - comprovação e avaliação do funcionamento da escola.

Neste sentido a gestão democrática é a construção coletiva da organização dos sistemas educacionais, da escola, das instituições, do ensino, da vida humana, que se faz na prática, quando são tomadas decisões sobre as políticas educacionais, o projeto político pedagógico, sobre as finalidades e objetivos do planejamento dos cursos, das disciplinas, dos planos de estudos, do elenco disciplinar e dos respectivos conteúdos, sobre as atividades dos professores e dos alunos, sobre os ambientes de aprendizagem, recursos humanos, físicos e financeiros, os tipos, modos e procedimentos de avaliação e o tempo para a sua realização (HORA, 2007). Isso vai exigir uma direção, uma racionalidade e uma qualidade que terão que ser construídas no pensar e no decidir coletivo.

Para Bordignon (2005), o grande desafio da gestão democrática está na mudança do paradigma que fundamenta as práticas educativas: no lugar de uma educação para, como projeto de vir-a-ser do aluno, obediente hoje para ser cidadão amanhã, uma educação como efetivo exercício de cidadania. Uma educação como processo de autonomização, desalienação, tanto na relação sistema/escola, como na relação escola/estudante.

Marques (1992) enfatiza a radical necessidade de mudança de paradigma para que novas práticas possam ser instituídas:

“Descobri como é vão lutar apenas contra o erro, pois este renasce incessantemente de princípios de pensamento não abrangidos pela consciência polêmica. Compreendi como era vão provar apenas no nível do fenômeno: a sua mensagem é rapidamente reabsorvida nos mecanismos de esquecimento relativos à autodefesa do sistema de idéias ameaçado. Compreendi que não havia esperança na simples refutação: só um novo fundamento pode arruinar o antigo.”

Assim, a gestão democrática da educação não se tornará efetiva somente pela afirmação de princípios e mudanças de normas. A nova prática precisa estar fundamentada num novo paradigma de educação, já tão proclamado por educadores como Anísio Teixeira, Paulo Freire, entre tantos outros: o da educação emancipadora. E aqui está o grande desafio: a democracia, que é exercício efetivo da cidadania, pressupõe a autonomia – das pessoas e das instituições. Educação emancipadora e gestão democrática são indissociáveis, sem o que estaríamos trabalhando numa contradição intrínseca. Escolas, profissionais da educação e estudantes privados de autonomia não terão a condição essencial para exercer uma gestão democrática, de promover uma educação cidadã. A abordagem da gestão democrática da educação pública passa pela sala de aula, pelo projeto político-pedagógico, pela autonomia da escola (BORDIGNON, 2005).

Em suma a gestão democrática da educação é, ao mesmo tempo, transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência.

2.5 AS TIC EM GESTÃO EDUCACIONAL

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), foram inicialmente introduzidas na educação para informatizar as atividades administrativas, visando agilizar o controle e a gestão técnica, principalmente a oferta e a demanda de vagas e a vida escolar do aluno. No entanto houve uma evolução tecnológica no sentido de atender a novas necessidades desta área.

Foi-se o tempo em que os dados cadastrais dos alunos, as planilhas de frequência escolar, os boletins de notas e os demais dados educativos eram gerados em papéis e demoravam dias para ser expedidos a quem interessasse. Hoje, as escolas da rede pública vivem outra realidade e estão interligadas por sistemas de gestão escolar. Neste sentido encontramos alguns sistemas voltados para atender estas necessidades.

2.5.1 Sistemas de Gestão na Indústria

Atualmente a indústria para softwares em gestão tem desenvolvido diversas soluções que atendem os diferentes níveis na área empresarial desde a indústria a multinacionais.

Entre a infinidade de softwares voltados para a área da indústria, citaremos algumas empresas e os softwares que por elas foram desenvolvidos e hoje estão entre os mais conhecidos no mercado mundial.

A SAP é uma empresa alemã criadora do Software de Gestão de Negócios e é a líder global de mercado em soluções de negócios colaborativas e multiempresas. Seu principal produto, é o sistema integrado de gestão empresarial (ERP) SAP ERP. Este software possui diferentes módulos que são integrados entre si e cada um atende a um processo empresarial específico que atende todas as transações comerciais, como: pessoal, desenvolvimento, vendas, produção, serviço e contabilidade.



Figura 2.1 – Módulos do SAP R/3

O SAP oferece um conjunto de módulos como já citados (Figura 2.1) e estes possuem aplicações de negócio, seus objetivos são¹:

- Módulo Contabilidade financeira (FI) - aplica-se à contabilidade principal automática e aos relatórios, à contabilidade de clientes e de fornecedores e à administração de outras contas do ledger com planos de contas definidos pelo usuário.
- Módulo de Contabilidade de custos (CO) – abrange os movimentos dos custos e das receitas da empresa.
- Módulo de Contabilidade do imobilizado (AM) – destina-se à administração e ao controle dos aspectos do ativo imobilizado.
- Módulo de projetos (PS) – destina-se ao apoio do planejamento, controle e supervisão de projetos complexos a longo prazo com objetivos definidos.
- Módulo Workflow (WF) – liga os módulos da aplicação R3 integrados do sistema SAP com tecnologias, ferramentas e serviços para todas as aplicações.
- Módulo Solução setorial (IS) – liga os módulos de aplicação do sistema R3 da SAP com funções adicionais específicas do setor.
- Módulo Recursos humanos (HR) – planeja, registra e avalia todos os dados relativos aos empregados.
- Módulo Manutenção (PM) – apoia o planejamento, processamento e a execução de tarefas de manutenção.
- Módulo Administração de qualidade (QM) – representa um sistema destinado ao controle de qualidade e à informação, apoiando o planejamento de qualidade, o controle de qualidade e o controle de produção e de suprimento.

¹Fonte: <http://www.sap.com/brazil/press/apresentacoes/ainr3.pdf>

- Módulo de produção (PP) – aplica-se ao planejamento e ao controle das atividades de produção de uma empresa.
- Módulo de administração de materiais (MM) – apoia as funções de suprimento e de manutenção de estoques necessários para os processos empresariais diários.
- Módulo de vendas e distribuição (SD) – apoia a otimização de todas as tarefas e atividades que ocorrem na venda, no fornecimento e no faturamento.

2.5.2 Sistemas de Gestão Acadêmica

A Microsiga é uma empresa brasileira especializada em software de gestão e atualmente é Líder no mercado brasileiro, é a terceira *Softwarehouse* do segmento na América Latina. Na área educacional lançou o “AP7 GE–Gestão Educacional”, e há dois anos no mercado tem sido utilizado por 108 instituições educacionais.

No segmento educacional vêm se consolidando como diferencial na administração das instituições de ensino que buscam excelência em seus processos, segurança, agilidade, atendimento às normas do MEC e alta qualidade na prestação de serviços. Além do controle de atividades inerentes ao processo acadêmico, o sistema também abrange todo o setor administrativo e financeiro. A solução Protheus 8, da Microsiga, é uma ferramenta que atende esta demanda com flexibilidade e simplicidade no ajuste e para qualquer tipo de instituição - do ensino básico ao superior, e até cursos livres².

Um dos diferenciais da solução é a total integração dos processos específicos do setor com as atividades administrativas e financeiras (ERP). Integrado também com o Módulo de Recursos Humanos, o sistema possibilita que a Instituição tenha uma maior agilidade e conseqüente melhora no processo de pagamento de seus funcionários e professores. Já a integração com os módulos Financeiros e Contábeis

² Fonte: http://www.microsigasjrj.com.br/solucoes_g-educacional.htm

possibilita a Consolidação Financeira, geração do fluxo de caixa, além de maior rapidez nos fechamentos e na apropriação de custos³.

Com a vantagem de oferecer a seus clientes a possibilidade de acesso remoto de qualquer lugar e também o conceito de portais de atendimento (Aluno, Professor, Candidato), o Protheus 8 - Gestão Educacional faz com que a qualidade do atendimento aumente substancialmente através da diminuição de filas no processo de matrícula e a otimização do atendimento no Processo Seletivo. Evita também o trabalho na digitação de notas, possibilitando a interatividade entre alunos e professores - seja na troca de mensagens on-line ou na disponibilização de arquivos de apoio à aula presencial⁴.

Sua funcionalidade de criação de requerimentos utiliza o conceito de workflow e possibilita o gerenciamento do processo e do tempo previsto para o atendimento das pessoas e departamentos envolvidos⁵.

A ferramenta possui diversos tipos de controle, entre eles o acompanhamento de renegociação de títulos (acordo), posição financeira dos inadimplentes, relatórios (inclusive dos módulos de ERP) e telecobrança, que pode se utilizar de uma estrutura e gerenciamento de *Call Center*. A solução também contempla sistemas de *Business Intelligence (BI)* e de *Balanced Score Card (BSC)*⁶.



Figura 2.2 – Protheus 10: Tela Principal (Gestão Educacional)

³ Fonte: IDEM

⁴ Fonte: IDEM

⁵ Fonte: http://www.microsigasjrp.com.br/solucoes_g-educacional.htm

⁶ Fonte: IDEM

Neste sistema são disponibilizados funcionalidades para aluno, professor e processo seletivo. Cada funcionalidade possui rotinas específicas que atendem as necessidades de cada papel.

O Sistema de Informações para o Ensino (SIE), é um Projeto apoiado pela Secretaria de Ensino Superior (SESu) do Ministério da Educação (MEC). Trata-se de um *software* para gestão integrada no qual praticamente todas as atividades de uma Instituição de Ensino Superior são desenvolvidas e acompanhadas por ele⁷. O Sistema permite a gestão dos seguintes módulos integrados:

- Acadêmico (Graduação e Pós-Graduação);
- Recursos Humanos (Cadastro e Gestão);
- Orçamentários (Planejamento e Execução);
- Serviços Gerais (Frota, Espaço Físico, Almoxarifado, Patrimônio, Licitação e Compras)
- Biblioteca;
- Legislação;
- Processo Seletivo;
- Central de Atendimento;
- Protocolo e Módulos Administrativos;

O SIE é acessível a partir de qualquer microcomputador instalado na rede da Universidade e possui um sistema de cadastro de usuários que fornece permissões de acesso aos módulos e funcionalidades customizadas⁸.

O Sistema de Informações para o Ensino foi idealizado com o intuito de reverter potencial tecnológico em excelência de serviços. Veja na figura abaixo como os módulos do SIE estão integrados:

⁷ Fonte: <http://www.sie.ufpa.br/oqueeh.htm> e <http://www.sie.ufu.br/node/31>

⁸ Fonte: IDEM



Figura 2.3 – Estrutura do Sistema SIE

Ao centro, pode ser visualizado o Sistema de Gerenciamento e Controle de Acesso (SGCA) circundado pelo sistema de Tramitações, que faz a integração de todos os módulos. No disco externo, o Sistema de Informação Gerencial conclui esta integração, abrangendo todos os módulos do SIE. O SIE é capaz de informatizar e abranger as seguintes funções de uma Instituição de Ensino⁹:

A) Bibliotecas

Contempla todas as funcionalidades que as bibliotecas necessitam para funcionar e obter o máximo em organização, produtividade e economia. Fornece suporte a um número ilimitado de bibliotecas, com configurações individuais para cada uma. Integrado com todos os demais módulos do SIE, esse módulo aproveita tal característica para trazer facilidades para o bibliotecário, diminuindo o volume de trabalho e aumentando a segurança. Possibilita ao usuário fazer reservas, renovações e pesquisas de obras pela Internet, bem como, a catalogação de registros com suporte AACR2 e a todos os formatos MARC.

⁹ Fonte: <http://www.sie.ufpa.br/oqueeh.htm> e <http://www.sie.ufu.br/node/31>

B) Central de Atendimento

Cria um elo de comunicação entre a comunidade e a Administração, com o objetivo de melhorar a qualidade no atendimento. Esse módulo centraliza as informações em um único local. Proporciona indicadores que avaliam a qualidade do atendimento da Instituição, através dos registros de reclamações e solicitações do público.

Operando como Ouvidoria registra reclamações, sugestões, solicitações de usuários, realizadas pessoalmente, por telefone ou internet, visando sempre a otimização das tarefas. Cada execução será cronometrada a fim de obter indicadores para avaliar a qualidade do atendimento ao público.

C) Controle Hospitalar

É um módulo adicional que tem como objetivo auxiliar na Gestão da Saúde Pública e melhorar a qualidade do atendimento ao paciente. Permite integrar as unidades básicas de saúde e gerenciar as atividades que estão sendo executadas. O módulo, Saúde contempla os seguintes submódulos: Cadastros Básicos; Agendamento de Consultas e Exames; Lista de Espera para Consultas e Exames; Requisição e Resultado de Exames; Central de Leitos; Prescrição Eletrônica; Ambulatório; Programa de Saúde da Família (PSF); Prontuário Eletrônico; Controle de Estoque; Faturamento; Laboratório; Pronto-Atendimento; Serviço de Hemoterapia.

D) Educacional

O objetivo do Sistema Acadêmico é facilitar os processos que envolvem professor e aluno, registrando toda a vida escolar/acadêmica e financeira dos alunos, desde a inscrição em sua instituição até a emissão de diplomas, certificados, carnês de pagamentos e outros documentos. Também permite uma descentralização completa dos processos de oferecimento de disciplinas, matrículas e lançamento do aproveitamento escolar. Neste segmento, são englobadas as seguintes tarefas:

Organização do Ensino: permite o cadastramento de um curso, independente de seu nível, incluindo informações como: objetivos, perfil do aluno e do profissional, forma de integralização, disciplinas e atividades, pré-requisitos e a sequência aconselhada. Este módulo também permite vincular o curso a áreas do

conhecimento de acordo com o modelo da instituição ou do CNPq e, ainda, criar uma homepage e uma lista de discussão vinculada, que servirá como Colegiado Virtual.

Cadastro de Disciplinas: permite incluir e manter as disciplinas da instituição, classificá-las, registrar seu conteúdo programático, incluir a bibliografia recomendada e até mesmo sua disponibilidade na biblioteca da instituição.

Oferta de Disciplina: este módulo é programado de acordo com cada organização de ensino, podendo ser alterado sempre que necessário. Inclui o número de vagas, espaço físico disponível, horário e nome do professor. Também possibilita a criação de uma homepage da disciplina.

Matrícula: a matrícula poderá ser feita até mesmo via Internet, desde que, posteriormente, a instituição a confirme. Este módulo testa dados assim que eles são lançados, verificando pré-requisitos, sequencia aconselhada, limite de carga horária e superposição de horários.

Lançamento de Informações do aluno: o lançamento de dados, como notas, frequência e conteúdo ministrado é permitido desde a matrícula até o encerramento da disciplina. O aluno pode visualizar esses dados através da internet. Neste módulo, o professor poderá operar um Palmtop para servir como caderno de chamada.

Aluno: ao se cadastrar em algum curso, o aluno recebe uma identificação e uma senha, que servirão tanto para acesso como endereço eletrônico. Nesse módulo é possível captar e manter informações pessoais e acadêmicas, histórico ou currículo, certificados e diploma.

Professor: este módulo permite que o professor elabore um planejamento, no formato de uma agenda, de acordo com o calendário da instituição. Ele também permite a classificação do professor em áreas e sub-áreas do conhecimento humano, atualização de seu currículo e registro de suas preferencias e não preferencias de disciplinas, horários e espaços físicos.

Produção e Avaliação Institucional: este sistema aplicativo de SIE engloba o registro de projetos, convênios e grupos de pesquisa, identificando áreas, sub-áreas e participantes de cada grupo permitindo, posteriormente, uma avaliação da produção.

Processo Seletivo: este módulo permite realizar as seguintes ações relacionadas aos processos seletivos: elaboração de questões, provas, escolha de salas e fiscais, definição de datas, cadastro dos participantes, emissão de relatórios e muito mais.

Biblioteca: o SIE foi projetado para atender várias bibliotecas ao mesmo tempo e muitos de seus recursos estarão disponíveis via Internet, fazendo com que o usuário tenha acesso instantâneo as informações que incluem a Catalogação, Recuperação e Circulação de informações e volumes. Permite o controle de empréstimos do acervo, retiradas, devoluções, renovações e reservas. Também penaliza automaticamente os usuários em atraso, tudo através do código de barras.

Assistência Estudantil: permite o cadastro dos tipos de assistência: bolsas, monitorias, estágios, descontos, moradia, registro do valor e registro por aluno da assistência recebida e período.

Financeiro: este sistema permite manter cadastros de contas correntes por aluno, curso, unidades da Instituição e projetos, emissão de boletos, cálculo de desconto, emissão de relatórios dos mais variados tipos e, também, de extrato financeiro do aluno via Internet, utilizando senha pessoal.

Eventos: o Controle de Eventos é o módulo responsável pela preparação, inscrição, armazenamento de documentos, impressão e emissão de certificados para os participantes. A internet poderá ser utilizada para inscrição, armazenamento de artigos, anais e qualquer outra etapa do evento.

E) Legislação

Permite o cadastro e a catalogação da Legislação Educacional bem como outros tipos de documentos em seu formato original, possibilitando a disseminação das informações na Instituição e na comunidade.

Informa de maneira segura e em documentos eletrônicos toda e qualquer norma, manual, parecer e resoluções referentes à Instituição. A classificação, catalogação e organização dos documentos armazenados são feitos automaticamente e a cada alteração da norma, é possível alterar ou vincular os dados aos documentos, de acordo com a necessidade.

F) Orçamentário e Financeiro

Realiza todos os registros e cálculos necessários para uma completa Gestão Financeira da Instituição. Auxilia nos processos de planejamento, execução e acompanhamento de projetos. Emite informações gerenciais na forma de relatórios, gráficos e planilhas à administração permitindo uma melhor análise financeira, facilitando a tomada de decisão.

A integração com os outros módulos do sistema agiliza e dá confiabilidade na geração de orçamentos, empenhos, relatórios, previsões futuras, cobranças e índices financeiros. Reduz o número de informações duplicadas no sistema e erros de cálculos e estimativas. Além disso, permite a configuração de acordo com as exigências legais de cada Instituição.

É possível mensurar os resultados que cada atividade representa no planejamento anual; projetar a estimativa de receitas e despesas mensais; controlar todos os empenhos e ordens de pagamento e emitir relatórios com anexos exigidos por lei.

Pode-se cadastrar um plano de contas e eventos de forma a atender qualquer tipo de atividade econômica que a Instituição possa atuar; lançamentos automáticos da folha de pagamento; controle de materiais e patrimônio; balanço anual consolidado da administração direta e indireta; registro contábil dos atos e fatos administrativos; além da transferência automática para o exercício seguinte de saldos de balanço, no encerramento do exercício entre outras funcionalidades.

G) Protocolo e Controle de Processos

Tem por objetivo otimizar a dinâmica de tramitação. Através desse módulo é possível registrar e acompanhar todos os requerimentos, reclamações e processos administrativos e fiscais da Instituição. Adapta-se facilmente aos fluxos de trabalho, reduzindo significativamente o uso do papel e o tempo gasto em cada tarefa, já que possui um workflow dinâmico e flexível. Documenta e melhora os processos dentro da Instituição, com uma abordagem pró-ativa através da agilidade, organização e integração, dando autonomia à gestão para mudar processos.

- possibilita gerenciar processos e os fluxos (alterar passos, controlar prazos de tramitação e respostas e identificar gargalos);

- facilidade e precisão no preenchimento dos dados, na abertura dos processos, em anexar algum documento ao processo e na criação de novos Tipos de Documentos;
- possibilita a personalização despacho, vincular documentos aos assuntos e receber o processo na Caixa Postal, sem eliminar o processo físico;
- permite impressão do Livro de Trâmite Inicial, da Capa do Processo e do Comprovante de Protocolização.

H) Serviços Gerais

Integra a visão do espaço físico e patrimonial pelo órgão responsável na instituição, permitindo maior controle e redução de custos. É formado pelos submódulos:

- I. **Patrimônio:** Realiza o controle patrimonial registrando as movimentações e avaliações dos bens.
- II. **Frota:** Permite o controle efetivo da frota de veículos, registrando deslocamentos, manutenções, seguros, impostos, multas e demais ocorrências desses.
- III. **Materiais:** Controla e planeja a aquisição, distribuição e estoques de materiais, de forma descentralizada devido ao seu Workflow dinâmico. Mantém históricos de consumo, facilitando o processo de compra.
- IV. **Compras:** Realiza o processo de compra sem utilizar documentos impressos, de forma rápida e consistente. Permite padronizar a aquisição de materiais e serviços, através de um catálogo definido, que possibilita a realização das compras em maiores quantidades e a redução de custos.

Facilita o cadastro e maior controle dos bens patrimoniais e de sua localização reduzindo o risco de extravios e gera inventários e relatório de bem contábil. Possui relatório de entradas e saídas, relação completa e resumida do Catálogo de Produtos; relação de produtos zerados e consumo médio mensal; Relatório de produtos em estoque e a relação de bens patrimoniais em um banco unificado; e, tudo que é movimentado deve ser documentado. Oferece segurança a

instituição, pois tudo que entra e o que sai precisa ser documentado e é de fácil localização no sistema.

I) Sistema de Informação Gerencial

O SIG possibilita aos diretores ter acesso imediato a todas as informações do Banco de Dados e do Sistema na forma de gráficos ou planilhas, contendo todos os dados necessários para uma detalhada análise gerencial.

Assim, a qualquer momento, o diretor pode acompanhar os resultados de sua administração, o que facilitará o planejamento de novas ações e a avaliação da instituição como um todo.

J) SGCA

O Sistema de Gerenciamento e Cadastro de Aplicações (SGCA) realiza o cadastro e gerenciamento dos usuários e das aplicações, controlando as senhas e possibilitando a configuração de acesso aos dados do sistema de acordo com o perfil de cada usuário. Faz um controle completo de segurança e auditoria das informações. Os objetivos do SGCA são:

- permitir que somente usuários, devidamente autorizados, executem aplicações;
- cadastrar os usuários, classificando-os em grupos, concedendo senha de acesso às aplicações e definindo uma data de validade desta senha;
- cadastrar as aplicações e suas respectivas restrições, permitindo a customização da navegação nos sistemas aplicativos.
- ajustar os rótulos, avisos e mensagens, de acordo com o padrão da instituição;
- permitir auditorias de utilização de aplicações e das atualizações realizadas na base de dados a partir de tabelas/campos pré-definidos pela instituição.

O Moodle é um sistema de administração de atividades educacionais destinado à criação de comunidades *on-line*, em ambientes virtuais voltados para a aprendizagem colaborativa, foi originado em 2001 pelo cientista computacional

Martin Dougiamas. Permite, de maneira simplificada, a um estudante ou a um professor integrar-se, estudando ou lecionando, num curso on-line à sua escolha¹⁰.

Muitas instituições de ensino (básico e superior) e centros de formação estão adaptando a plataforma aos próprios conteúdos, com sucesso, não apenas para cursos totalmente virtuais, mas também como apoio aos cursos presenciais. A plataforma também vem sendo utilizada para outros tipos de atividades que envolvem formação de grupos de estudo, treinamento de professores e até desenvolvimento de projetos¹¹.

O Moodle foi desenhado para ser compatível, flexível, e fácil de ser modificado. Foi escrito usando-se a linguagem popular e poderosa do PHP, que faz funcionar qualquer plataforma de computador com um mínimo de esforço, permitindo que professores montem seus próprios servidores usando suas máquinas desktop (computador de mesa). O Moodle foi construído em uma linha altamente popular com um mínimo de esforço e utiliza tecnologias simples tais como bibliotecas compartilhadas, abstração, e Folhas de Papel de Estilo Cascata (Cascading Style Sheets) para definir as interfaces. O Moodle pode ser ligado a outros sistemas tais como os servidores portais ou diretórios estudantis. Instruções recentes incluem uma separação mais distante da interface a partir do código (usando as transformações XML com XSL) o que permite que a interface seja definida quase completamente independente da lógica e da armazenagem (ALVES, 2009).

Os cursos Moodle podem ser configurados em três formatos, de acordo com a atividade a ser desenvolvida¹²:

- Formato Social – em que o tema é articulado em torno de um fórum publicado na página principal;
- Formato Semanal - no qual o curso é organizado em semanas, com datas de início e fim;
- Formato em Tópicos - onde cada assunto a ser discutido representa um tópico, sem limite de tempo pré-definido.

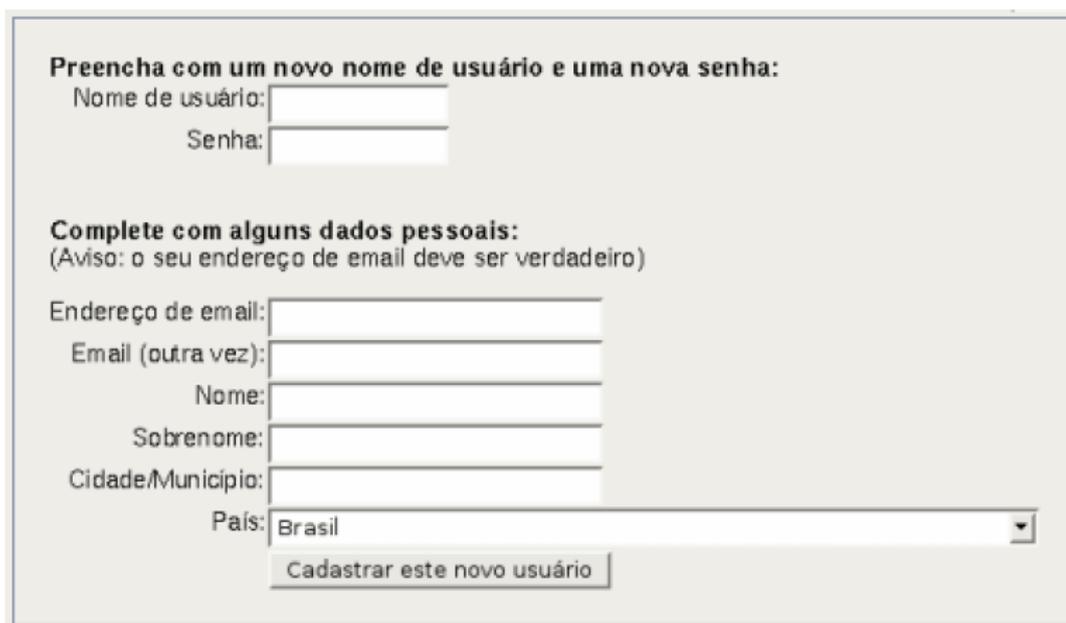
¹⁰ Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Moodle>

¹¹ Fonte: IDEM

¹² Fonte: IDEM

A plataforma Moodle propõe atividades que promovem estes comportamentos, mas exige o desprendimento do modelo centralizador privilegiado pela transmissão de conhecimento, evoluindo para um processo partilhado em que o professor atua como (mais) um elemento do grupo, deixando à comunidade a liderança das atividades de intervenção, acompanhamento e construção do conhecimento (ALVES, 2009).

Para acesso ao Moodle é necessário que os usuários estejam cadastrados no sistema (Figura 2.4). Alguns coordenadores de cursos ou disciplinas podem optar por fazer o cadastro de todos os participantes. Neste caso, cada participante receberá, da coordenação do curso, seu usuário e senha já cadastrados, e não será necessário realizada o cadastro de forma individual¹³.



A imagem mostra a interface de usuário para o cadastro de um novo usuário no Moodle. O formulário é dividido em duas seções principais:

- Preencha com um novo nome de usuário e uma nova senha:** Esta seção contém dois campos de entrada: "Nome de usuário:" e "Senha:".
- Complete com alguns dados pessoais:** Esta seção contém uma série de campos de entrada para informações pessoais: "Endereço de email:", "Email (outra vez):", "Nome:", "Sobrenome:", "Cidade/Município:" e "País:". O campo "País:" é um menu suspenso com "Brasil" selecionado.

Abaixo dos campos de entrada, há um botão com o texto "Cadastrar este novo usuário".

Figura 2.4 – Tela de cadastramento de usuários

De acordo com o perfil do usuário o sistema apresenta o ambiente de trabalho com as funcionalidades disponíveis. Na figura abaixo é apresentado à tela principal após o login de um usuário com o perfil de professor.

¹³ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

Figura 2.5 – Tela Principal para o perfil Professor

Nesta tela temos os cursos nos quais o usuário está cadastrado e leciona. Apresenta a agenda da disciplina/curso, por exemplo: sessões de chat, data de algum evento, etc. Para este módulo existem quatro tipos de eventos (Figura 2.6 – Calendário e Eventos)¹⁴:

- **Eventos Globais:** Eventos postados pelo Administrador do Moodle e que será visualizado por todos os usuários.
- **Eventos do Curso:** Eventos agendados pelo professor do curso direcionados para os estudantes deste.
- **Eventos do grupo:** Eventos agendados pelo professor do curso, direcionado ao grupo já criado. É possível existir evento para grupos individualizados.
- **Eventos do usuário:** Eventos agendados tanto pelo professor quanto pelos estudantes do curso. Servirá para criar sua própria agenda e poderá ser visualizado em qualquer lugar no Moodle.

¹⁴ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>



Figura 2.6 – Tela de Calendário e Eventos

Além disso, na tela principal, são apresentadas as opções de “**Atividades recentes**”, apresenta as últimas atividades realizadas no ambiente. A inclusão das atividades é efetuada de forma automática. É importante ressaltar que a visualização das atividades pelos outros participantes, favorece uma atmosfera de colaboração. A opção “**Buscar nos fóruns**”, para procurar por uma palavra-chave já postada nos fóruns que estão abertos. Para ativar esse módulo, é preciso “ativar a edição”, e ao abrir o módulo “BOX”, selecionar o item “buscar nos fóruns”. A opção “**Últimas notícias**”, para publicações de avisos. Ao clicar no link “acrescentar um novo tópico”, que se localiza logo abaixo do nome desse módulo, é aberta uma nova tela para digitação da notícia ou aviso que ela será pública e postada no fórum de notícias. A opção “**Próximo evento**”, está vinculado diretamente com o calendário, fica evidenciado nesse módulo os eventos postados no calendário, como mostra a figura abaixo¹⁵:

¹⁵ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

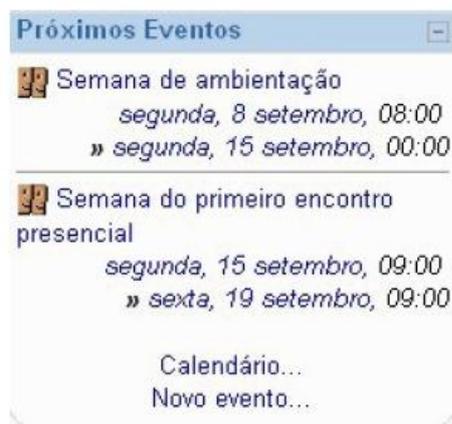


Figura 2.7 – Sessão de “Próximos eventos”

Na sessão “Participantes”, é indicado todos os usuários ou participantes (professores e alunos) do curso e para visualizar com mais detalhes os participantes o usuário deve selecionar esta opção na tela principal, como mostra a figura abaixo¹⁶:



Figura 2.8 – Sessão de “Participantes”

Ainda nesta sessão é possível visualizar¹⁷:

- Meus cursos: mostra os cursos em que o usuário está inscrito no Moodle.

¹⁶ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

¹⁷ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

- Grupos visíveis: mostra os grupos existentes no curso, na qual lhe permite visualizar os participantes por grupos específicos.
- Mostrar usuário inativo por mais de: mostra os usuários que estão inativos por determinado período (período escolhido pelo usuário).
- Lista de usuário: visualizar com mais detalhe/menos detalhe.
 - Mais detalhe: permite visualizar o perfil de cada estudante.
- Função atual: mostra os usuários de acordo com a função (tutor, estudante, visitante) de acordo com a escolha do usuário.

O interessante deste módulo é que os usuários podem mandar e-mail para os outros usuários, sendo de forma individual ou em série, para isso é preciso selecionar os usuários a quem o e-mail se destina e em “com os usuários” selecionar acrescentar/mandar mensagem. Além disso, também é possível visualizar (Figura 2.8)¹⁸:

- Perfil: permite visualizar os dados cadastrados pelo usuário.
- Modificar perfil: permite ao usuário editar e modificar as informações que serão disponibilizadas em seu perfil.
- Mensagens do Fórum: permite acompanhar as mensagens dos fóruns que foram postadas por cada participante do curso.
- Blog: o estudante poderá acrescentar o texto, visualizar os textos anteriores. (detalhes em seguida)
- Avisos: Este recurso funciona semelhante a um bloco de anotações, portanto, é possível acrescentar anotações para os participantes do Moodle em três status site:
 - Aviso para todos os professores: avisos direcionados aos professores/tutores do curso.
 - Aviso do curso: Avisos destinados a todos os participantes do curso.

¹⁸ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

- Avisos Pessoais: Este bloco de notas será pessoal, cada participante publica suas anotações e somente serão vistos por eles próprios.



Figura 2.9 – Tela de Informações por Participante

Para incluir eventos, o usuário deve clicar sobre o mês desejado no calendário (exemplo: fevereiro). O sistema apresentará uma nova tela com a lista de eventos programados, e então o usuário poderá incluir novos eventos que desejar como mostra a figura abaixo¹⁹:

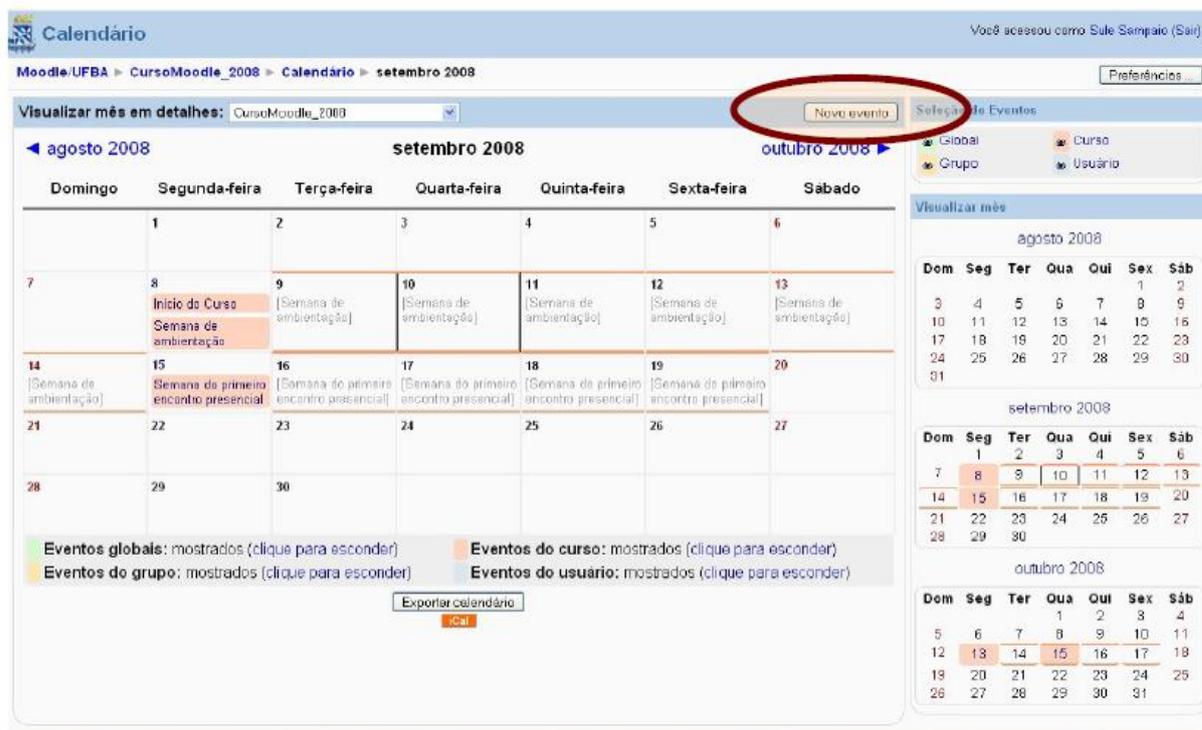
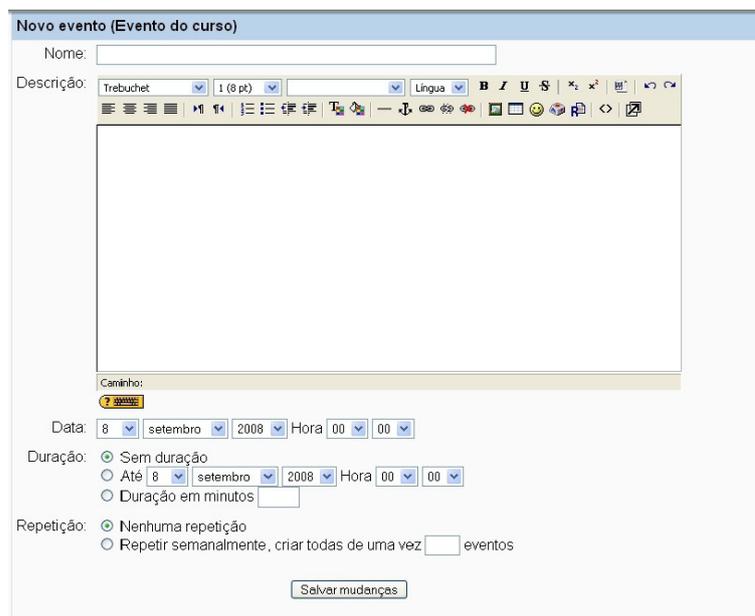


Figura 2.10 – Tela de Eventos Cadastrados

¹⁹ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

Para incluir novos eventos o usuário deve escolher a opção “novo evento” como mostra a figura acima. O sistema apresenta uma tela para preenchimento dos dados do evento, como mostra a figura abaixo²⁰:



The screenshot shows a web form titled "Novo evento (Evento do curso)". It contains the following elements:

- Nome:** A text input field.
- Descrição:** A rich text editor with a toolbar and a large text area.
- Caminho:** A dropdown menu.
- Data:** A date and time selector with dropdowns for month (setembro), year (2008), and time (00:00).
- Duração:** Radio buttons for "Sem duração", "Até" (with date and time dropdowns), and "Duração em minutos" (with a text input).
- Repetição:** Radio buttons for "Nenhuma repetição" and "Repetir semanalmente, criar todas de uma vez" (with a text input).
- Salvar mudanças:** A button at the bottom.

Figura 2.11 – Tela para cadastrar novo evento

Na sessão “Blog”, que é vinculada ao perfil de cada participante, na qual os post (textos, imagens) são organizados cronologicamente em ordem inversa (semelhante ao diário). A utilização do blog é importante para construção coletiva de conhecimento, uma vez que este possibilita que seus autores expressem suas opiniões de forma simples e que posteriormente seja continuada na elaboração do conteúdo²¹.

Para ter acesso ao blog, o usuário precisa estar logado no Moodle. Esse acesso pode ser realizado: através do box de tags que esta relacionado a qualquer assunto sinalizado pelos usuários (para isso é preciso que este box seja disponibilizado pelo professor no curso), ou acessá-lo através do seu perfil, na aba “blog”²².

Ao acessar a área onde é possível fazer a leitura de textos publicados em blogs presentes no Moodle, a caixa “menu do blog” lhe permite navegar através dos

²⁰ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

²¹ Fonte: IDEM

²² Fonte: IDEM

textos ou escrever seus próprios textos, conforme pode ser visto em destaque na imagem abaixo²³.

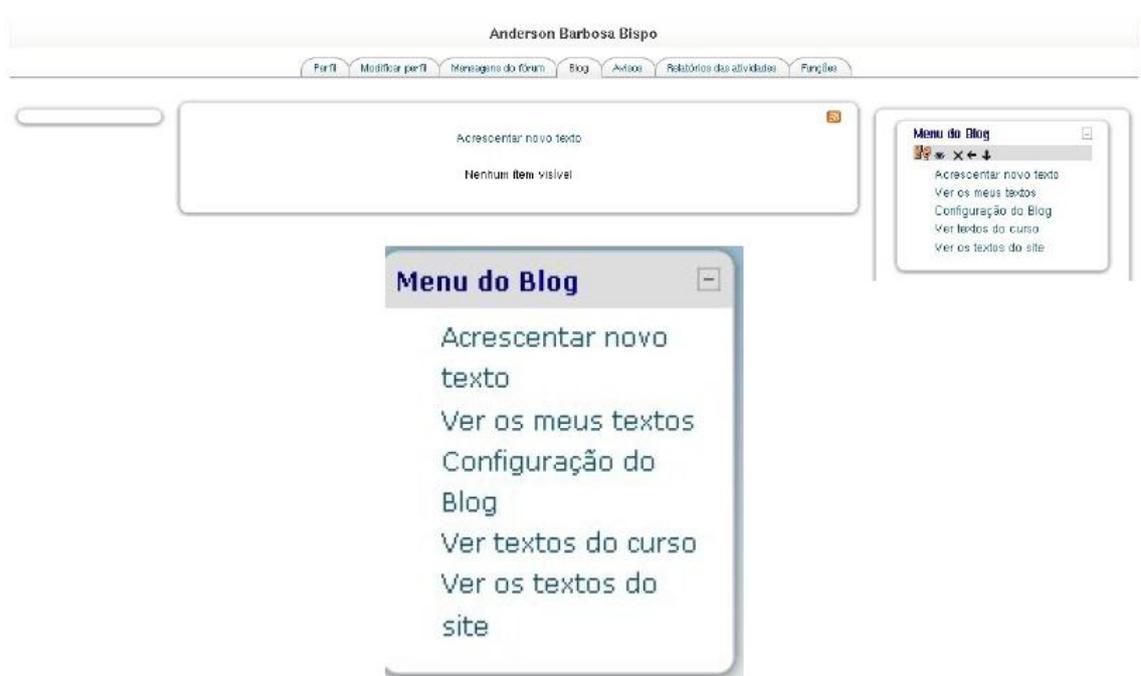


Figura 2.12 – Tela com opções de Blog

Para usuários com perfil de aluno e deseja acessar o Moodle, primeiro é necessário que o cadastro de curso seja efetivado, neste caso, em alguns cursos o cadastro é feito de forma automática por solicitação do professor. Para ter acesso ao(s) curso(s) nos quais o usuário está cadastrado, é necessário procurar na tela principal a opção “Meus Cursos” e clicar no nome do curso desejado²⁴.

Clicando em “Todos os Cursos” o usuário visualizará todos os cursos que existem no moodle da universidade, além disso, será possível detalhar em outra tela as categorias, que mostra todos os cursos que cada categoria possui²⁵ (Figura 2.14).

O calendário é um recurso que permite o usuário visualizar eventos cadastrados (que podem ser do curso ou do grupo, ou mesmo do ambiente moodle da universidade como um todo) e também o cadastro de eventos pessoais por você.

²³ Fonte: Manual do Moodle para professor - Versão 1.9.2 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

²⁴ Fonte: Manual do Moodle para aluno Versão 1.6 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

²⁵ Fonte: IDEM

Os dias nos quais esses eventos irão ocorrer serão marcados de acordo com a legenda mostrada na Figura 2.13 abaixo²⁶:

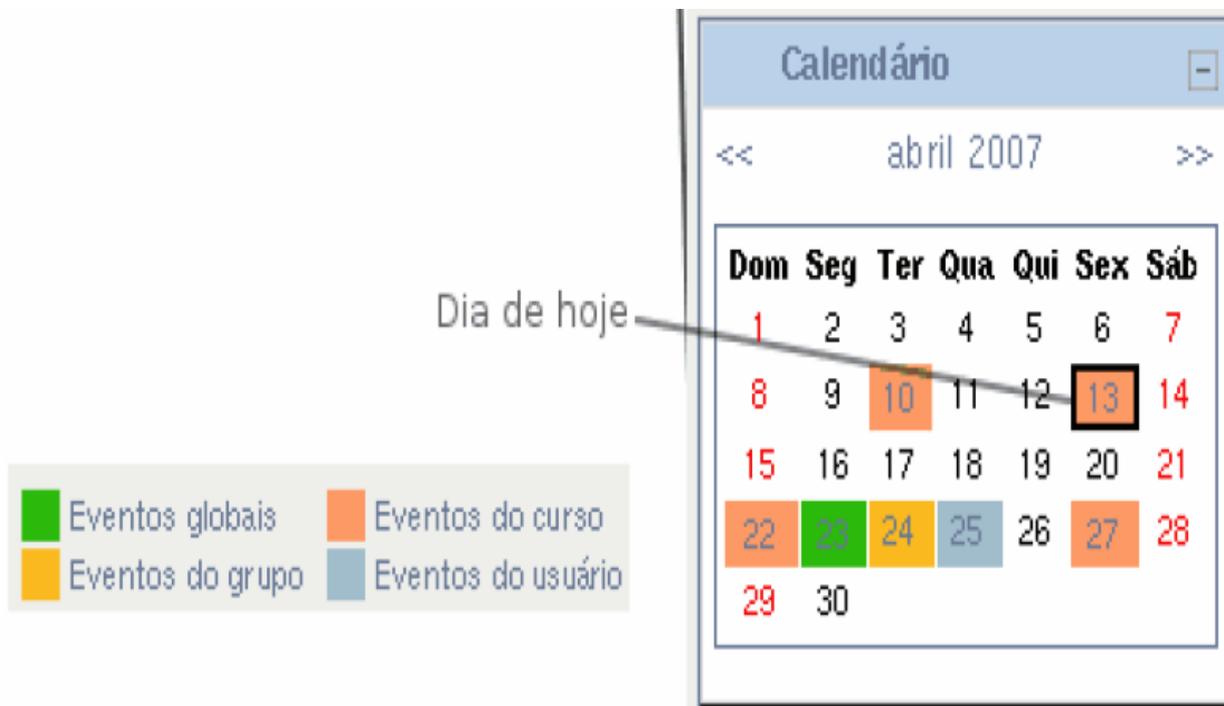


Figura 2.13 – Calendário de eventos

O usuário poderá ver os eventos que aconteceram nos meses anteriores ou que ainda estão por acontecer nos meses seguintes, clicando nas setas de navegação que se localizam na parte de cima do calendário, ao lado do nome do mês e para visualizar os detalhes de um evento, basta clicar no dia no qual esse evento está marcado para acontecer²⁷.

Para incluir um evento pessoal, basta clicar no nome do mês no calendário e aparecerá uma página para inclusão de novos eventos.

²⁶ Fonte: Manual do Moodle para aluno Versão 1.6 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

²⁷ Fonte: Manual do Moodle para aluno Versão 1.6 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

Você acessou como Usuário Exemplo (Sair)


 Ambiente Virtual para Cursos e Distância
 e Apoio a Cursos Presenciais na UFBA

Moodle/UFBA » Categorias de Cursos

Categorias de Cursos

ADM - Escola de Administração	5
ARQ - Faculdade de Arquitetura	1
CEAD - Comissão de EAD da UFBA	3
CEAO - Centro de Estudos Afro-Orientais	4
CPD - Centro de Processamento de Dados	6
Projetos de Pesquisa	3
ENF - Escola de Enfermagem	6
ENG - Escola Politécnica	
Departamento de Engenharia Química	2
Departamento de Engenharia Mecânica	2
FACED - Faculdade de Educação	
Cursos experimentais	15
EAD	1
Grupos de Pesquisa	3
Presenciais	13
Semi Presenciais	8
FAMEB - Faculdade de Medicina da Bahia	1
Grupos de pesquisa	1
FAR - Faculdade de Farmácia	
Especialização	2
Graduação	14
FCC - Faculdade de Ciências Contábeis	
Aperfeiçoamento	
Especialização	1
Extensão	4
Graduação	1
FFCH - Fac Filosofia e Ciências Humanas	3
FIS - Instituto de Física	1
ISC - Instituto de Saúde Coletiva	4
ISP - Centro Est Interdisc para o Setor Público	
Proged	8
Cursos experimentais	12
LETRAS - Instituto de Letras	1
MAT - Instituto de Matemática	
DCC - Depto de Ciência da Computação	4
DMAT - Departamento de Matemática	1
ODO - Faculdade de Odontologia	
Sobre o Moodle	4
Cursos de teste	20
UAB - Universidade Aberta do Brasil	
Coordenação	1
Licenciatura em Matemática	1

Você acessou como Usuário Exemplo (Sair)

Figura 2.14 – Área de escolha dos cursos

Na caixa de próximos eventos (ver figura 2.15) serão mostrados os eventos mais próximos cadastrados no calendário, em ordem cronológica. Além disso, ela possui um link para que seja possível ver uma tela do calendário mais detalhada, e um outro link, para criar um evento de usuário²⁸.

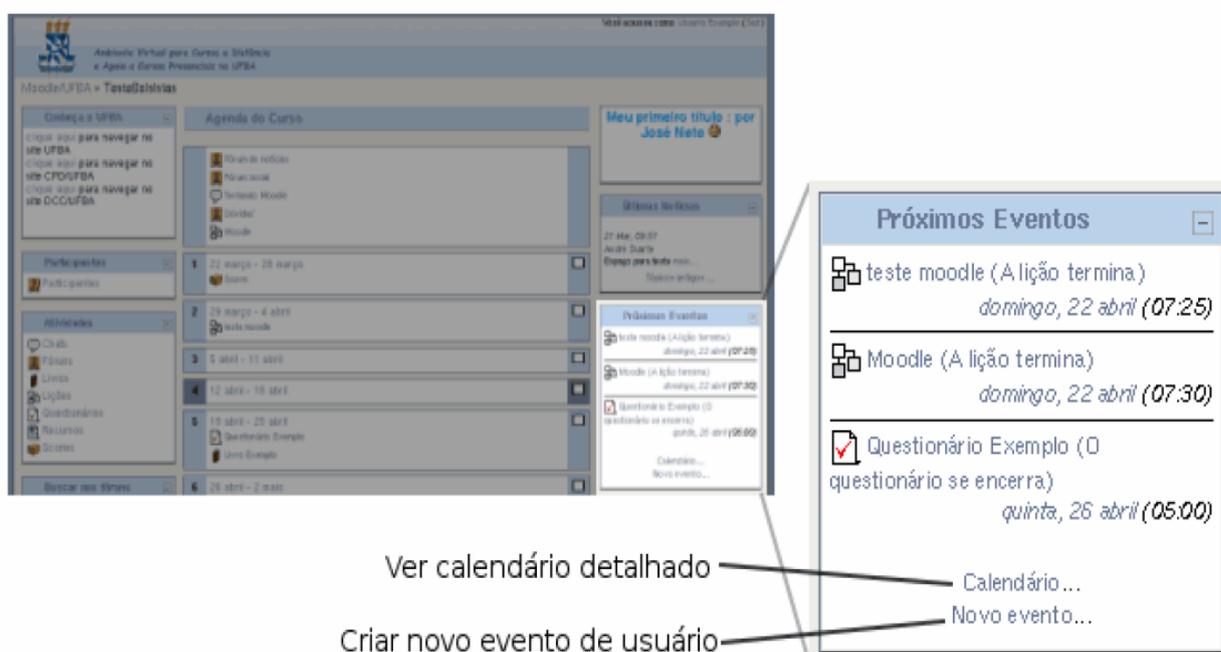


Figura 2.15 – Próximos eventos

O Moodle oferece uma grande variedade de atividades que podem ser utilizadas nos cursos. A seleção destas atividades é feita pelos professores responsáveis por cada curso. Cada atividade selecionada pode ser configurada a partir de algumas opções, também de acordo com o desejo dos professores. Estas atividades normalmente aparecem na coluna principal do curso, onde consta a programação do mesmo²⁹.

Abordaremos aqui algumas destas atividades. O fórum de notícias é um espaço normalmente destinado à divulgação de avisos e outras informações importantes que serão postadas no decorrer do curso.

²⁸ Fonte: Manual do Moodle para aluno Versão 1.6 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

²⁹ Fonte: IDEM

Na tela principal de cada curso o usuário poderá identificar o fórum que deseja participar. E na tela principal de cada fórum é possível procurar por dúvidas de outros alunos digitando o nome do tópico que deseja visualizar ao lado do botão “Buscar no fórum”, e clicando nesse mesmo botão. Serão mostrados todos os tópicos com os assuntos que tenham o texto semelhante ao texto digitado³⁰.



Figura 2.16 – Tela principal do fórum com caixa de busca em destaque

Clicando no título do tópico, é possível visualizar a discussão que já está acontecendo sobre aquele tópico, com todas as mensagens enviadas por cada um dos participantes. Para responder a uma mensagem já postada basta clicar no link “Responder” em baixo de cada mensagem, como mostra a figura 2.17 abaixo³¹:

Também é possível criar um novo tópico de discussão (caso esta opção esteja ativada pelo professor) clicando no botão “Acrescentar um novo tópico de discussão” (Figura 2.17) o sistema exibirá uma tela de criação de tópico, onde os dados deverão ser informados (Figura 2.18)³².

³⁰ Fonte: Manual do Moodle para aluno Versão 1.6 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

³¹ Fonte: IDEM

³² Fonte: IDEM



Figura 2.17 – Visualização de mensagem no fórum e links de Resposta



Figura 2.18 – Formulário para criação de tópico em um fórum

Um outro recurso disponível em cada curso é a sala de bate-papo ou chat, onde os alunos poderão conversar com os outros participantes em tempo real. Para acessar a sala de bate-papo, basta procurar pelo ícone na tela principal do curso, e clicar no link ao lado³³.

A tela do bate-papo (figura 2.19) é dividida em duas partes. Uma, à direita, exibe todos os usuários que estão participando do bate-papo. A segunda parte, à esquerda, mostra as mensagens digitadas tanto por você quanto pelos outros participantes³⁴.

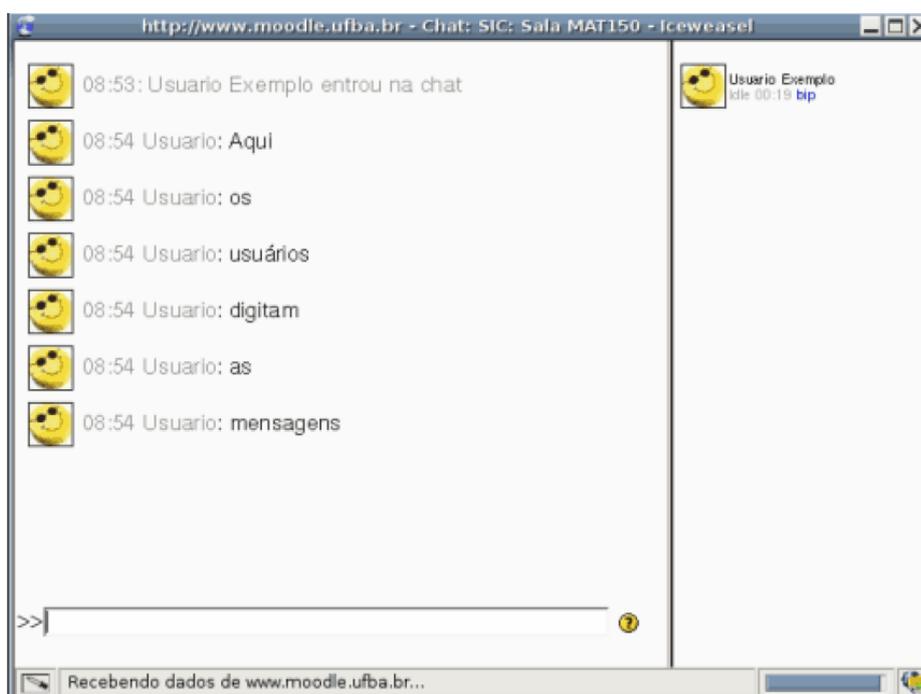


Figura 2.19 – Tela de bate-papo

Para enviar uma mensagem ao bate-papo, basta escrevê-la na caixa de texto onde tem escrito “Mensagem”, mostrada na parte de baixo da figura 2.19, e pressionar a tecla "Enter" no teclado. É possível dentro do bate-papo chamar a atenção de um usuário caso ele não esteja respondendo. Para isso basta clicar em “bip” ao lado do nome dele que aparecerá na tela uma mensagem de que está sendo chamado³⁵.

³³ Fonte: Manual do Moodle para aluno Versão 1.6 – disponível em: <<http://www.moodle.ufba.br/>>

³⁴ Fonte: IDEM

³⁵ Fonte: IDEM

O Moodle possui ainda outros módulos, para preparar o ambiente de trabalho, neste e possível configurar, designar funções, grupos, backup, restaurar, importar, reconfigurar, disponibilizar relatórios, perguntas, criar diretório e inserir arquivo no ambiente, notas, cancelar inscrições em cursos e alterar o manter perfis.

O Sistema de Controle Acadêmico (SISCA) é constituído por um conjunto de dados informatizados que permitem monitorar o desenvolvimento individual do estudante e acompanhar as alterações curriculares dos Cursos³⁶.

As funcionalidades deste sistema estão estruturadas em cinco módulos: Cadastramento, Ciclo Operacional, Administração e Gestão, Avaliação e Apoio à Direção.

Os usuários deste sistema tem perfis de administrador, professores e alunos. O usuário com perfil de professor poderá alterar seus dados pessoais, visualizar seus dados e alterá-los, além disso, também poderá incluir notas e atualizá-las. O aluno poderá visualizar seu histórico, suas notas, os horários e a relação de professores. O usuário com perfil de administrador poderá manter³⁷ as turmas, alunos, disciplinas, usuários e associar os professores a cada disciplina.

As instituições também fornecem gratuitamente e-mail para seus docentes e discentes com o intuito de receberem os documentos via internet ou intranet emitidos pelo SISCA. Este serviço tem o objetivo de diminuir o tempo de entrega de documentos fora do prazo e o gasto de papéis.

O SICANET, Sistema Acadêmico, é um sistema utilizado por universidades particulares. Trata-se de um software de gestão acadêmica no qual praticamente todas as atividades de uma Instituição de Ensino Superior são desenvolvidas e acompanhadas por ele. O Sistema é dividido da seguinte forma (Figura2.20):

- Principal;
- Secretaria;
- Institucional;
- Comunidade

³⁶ Fonte: <http://www.portal.ufra.edu.br/index.php/Table/Graduacao>

³⁷ Manter refere-se a ações de cadastrar, editar e excluir.

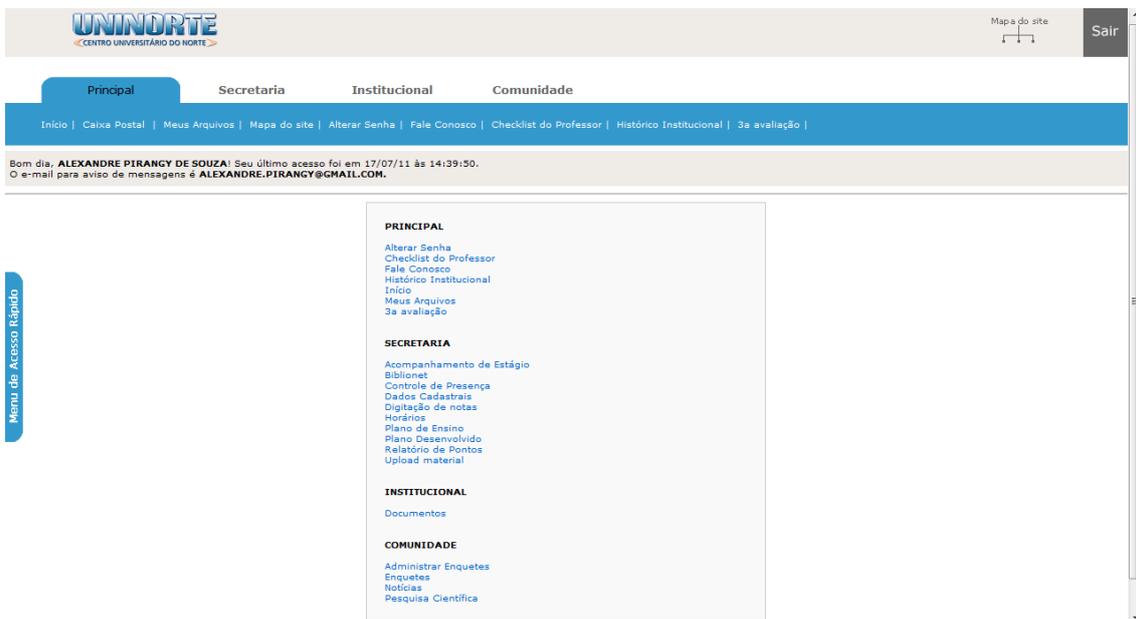


Figura 2.20 – Tela principal do Sicanet: mapa do site

Para acessar este sistema é necessário possuir um cadastro e informar no site da instituição no exemplo abaixo na área com traçado vermelho o login e senha do usuário.



Figura 2.21 – Tela de Login para acesso ao Sicanet

Ao efetuar o login no sistema é exibido a tela principal com as opções de “menu horizontal” e o “menu de acesso rápido” no exemplo abaixo nas áreas com traçado vermelho.



Figura 2.22 – Tela principal do Sicanet para perfil professor

Além de visualizar na tela principal as principais notícias, através do “menu de acesso rápido” o usuário pode acessar seus e-mails através da caixa postal, seus horários, os diários e seu ponto de frequência na instituição, como mostram as figuras abaixo:

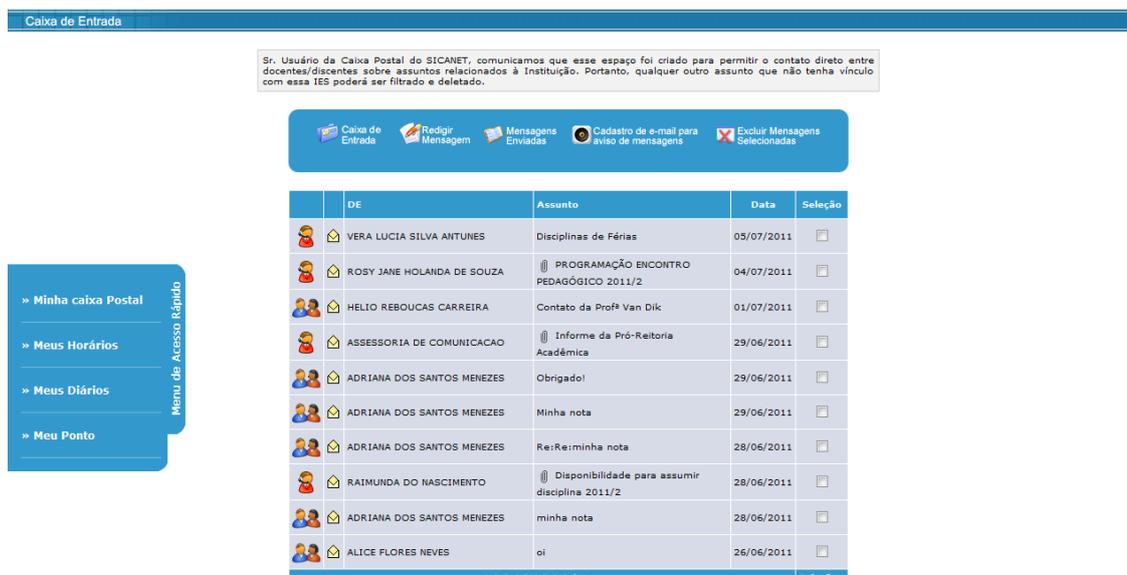


Figura 2.23 – Tela da caixa postal do professor

Horários

Versão para impressão

Turno: Matutino

	Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira	Sábado
1º Tempo	08:00:00-08:50:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0101 Sala:SALA 6507	08:00:00-08:50:00 UNIDADE VI NDE ADMAPEC Sala:S.Professores	08:00:00-08:50:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0101 Sala:SALA 6507	08:00:00-08:50:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0401 Sala:SALA 6514	08:00:00-08:50:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0401 Sala:SALA 6514	
2º Tempo	08:50:00-09:40:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0101 Sala:SALA 6507	08:50:00-09:40:00 UNIDADE VI NDE ADMAPEC Sala:S.Professores	08:50:00-09:40:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0101 Sala:SALA 6507	08:50:00-09:40:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0401 Sala:SALA 6514	08:50:00-09:40:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0401 Sala:SALA 6514	
3º Tempo	10:00:00-10:50:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0102 Sala:SALA 6510	10:00:00-10:50:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0102 Sala:SALA 6510	10:00:00-10:50:00 UNIDADE VI NDE ADMAPEC Sala:S.Professores	10:00:00-10:50:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0402 Sala:SALA 6516	10:00:00-10:50:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0402 Sala:SALA 6516	
4º Tempo	10:50:00-11:40:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0102 Sala:SALA 6510	10:50:00-11:40:00 UNIDADE VI INTR. ADM. ADM0102 Sala:SALA 6510	10:50:00-11:40:00 UNIDADE VI NDE ADMAPEC Sala:S.Professores	10:50:00-11:40:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0402 Sala:SALA 6516	10:50:00-11:40:00 UNIDADE VI EMPREENDEDORISM ADM0402 Sala:SALA 6516	

» Minha caixa Postal
» Meus Horários
» Meus Diários
» Meu Ponto

Menu de Acesso Rápido

Figura 2.24 – Tela dos horários das turmas do professor

Principal Secretaria Institucional Comunidade

Mapa do site Sair

Principal Secretaria Institucional Comunidade

Digitação de notas | Upload material | Turmas/Disciplinas | Relatório de Pontos | Plano de Ensino | Biblioteca | Plano Desenvolvido | Dados Cadastrais | Horários | Acompanhamento de Estágio | Controle de Presença |

Bom dia, ALEXANDRE PIRANCY DE SOUZA! Seu último acesso foi em 17/07/11 às 14:39:50.
O e-mail para aviso de mensagens é ALEXANDRE.PIRANCY@SMALL.COM.

Controle de Presenças

TURMAS	DISCIPLINAS	ACESSAR		
ADM0102	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	Diário de Classe	Justificativa de Frequência	Refazer Chamada
ADM0401	EMPREENDEDORISMO	Diário de Classe	Justificativa de Frequência	Refazer Chamada
ADM0106	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	Diário de Classe	Justificativa de Frequência	Refazer Chamada
ADM0101	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	Diário de Classe	Justificativa de Frequência	Refazer Chamada
ADM0402	EMPREENDEDORISMO	Diário de Classe	Justificativa de Frequência	Refazer Chamada

» EVENTOS » PROVA

» Minha caixa Postal
» Meus Horários
» Meus Diários
» Meu Ponto

Menu de Acesso Rápido

Figura 2.25 – Tela que exibe os diários por turmas e disciplinas do professor

Nesta tela é possível incluir novos eventos e provas para cada turma que o professor ministra caso o usuário selecione uma das opções “Eventos” e “Prova” disponíveis nesta tela, como mostram as figuras abaixo:

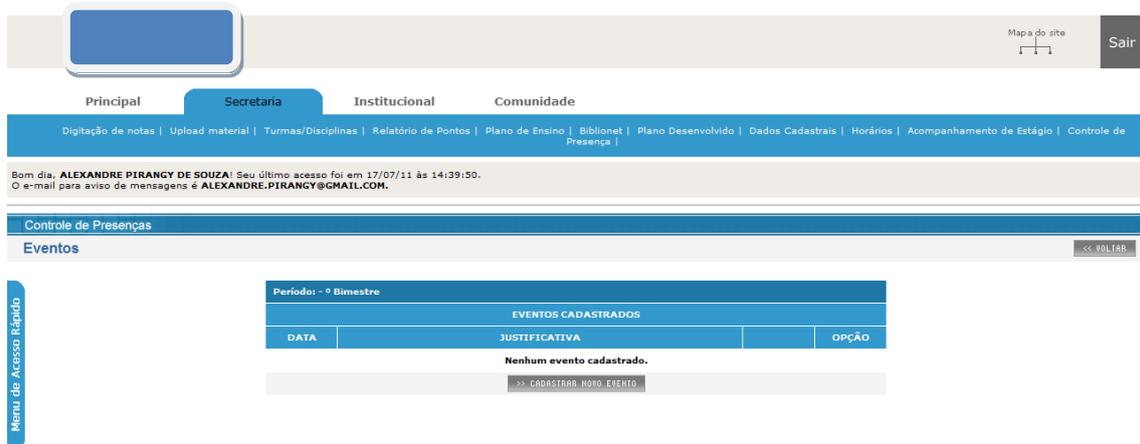


Figura 2.26 – Tela que mostra os eventos cadastrados

Nesta tela é exibida uma lista de eventos cadastrados pelo professor, caso não haja é exibido uma mensagem informando que não há “Nenhum evento cadastrado” como mostra a figura 2.26. Para cadastrar um novo evento o usuário deve selecionar a opção “cadastrar novo evento” como mostra a figura 2.27.

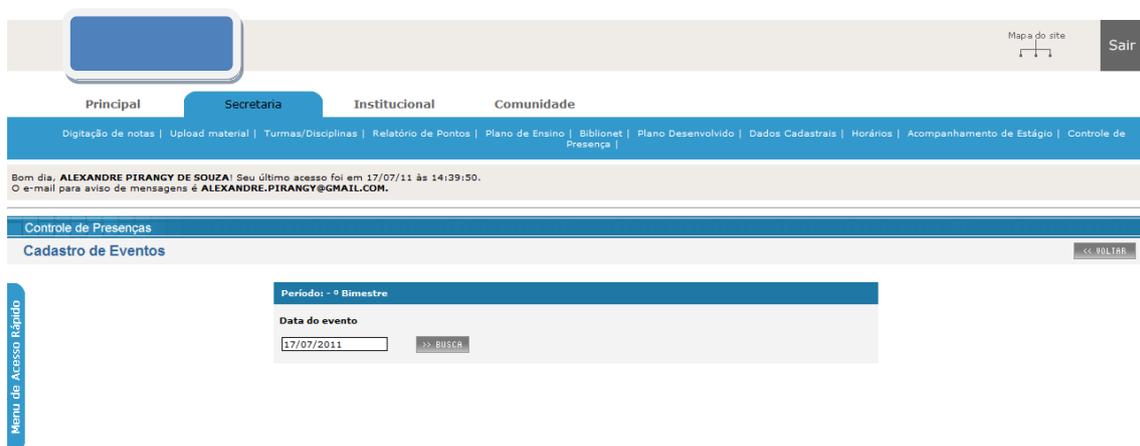


Figura 2.27 – Tela para cadastrar um novo evento

No caso de cadastrar novas provas o usuário deve selecionar a opção “Prova” na tela de eventos. O sistema exibe uma lista de provas cadastradas pelo professor, caso não haja é exibido uma mensagem informando que não há “Nenhuma prova cadastrada” como mostra a figura 2.28. Para cadastrar uma nova prova o usuário deve selecionar a opção “cadastrar prova” como mostra a figura 2.29.



Figura 2.28 – Tela que mostra as provas cadastradas

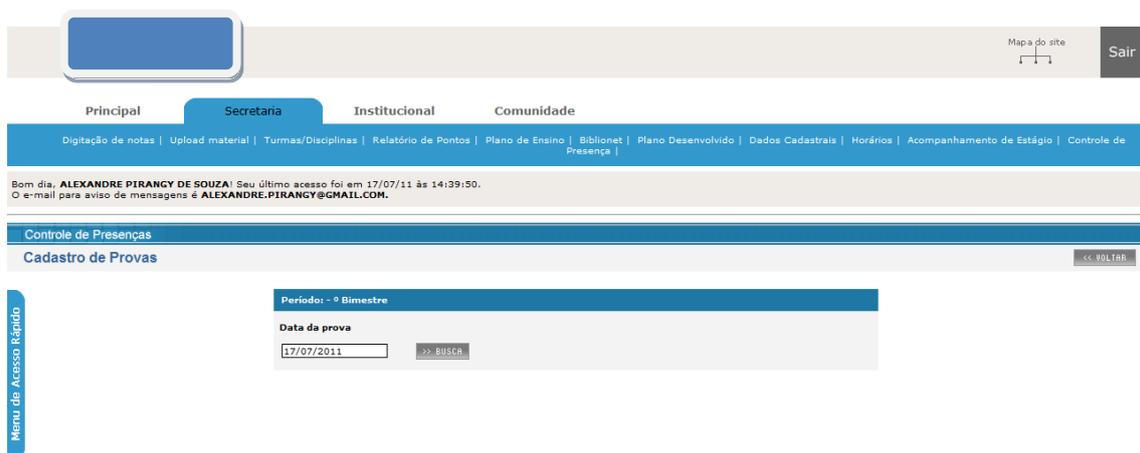


Figura 2.29 – Tela para cadastrar provas

No menu “Secretaria” o usuário poderá digitar as notas dos alunos, realizar upload de materiais, visualizar as turmas e disciplinas que possui, visualizar o relatório do seu ponto de frequência, o plano de ensino, a biblionet, o plano desenvolvido, seus dados cadastrais, seus horários, acompanhamento de estágio e controle de frequências, ou seja, seu diários por turmas, como mostra a figura 2.30.

Principal **Secretaria** Institucional Comunidade

[Digitação de notas](#) | [Upload material](#) | [Turmas/Disciplinas](#) | [Relatório de Pontos](#) | [Plano de Ensino](#) | [Biblionet](#) | [Plano Desenvolvido](#) | [Dados Cadastrais](#) | [Horários](#) | [Acompanhamento de Estágio](#) | [Controle de Presença](#)

Bom dia, **ALEXANDRE PIRANGY DE SOUZA!** Seu último acesso foi em 17/07/11 às 14:39:50.
O e-mail para aviso de mensagens é **ALEXANDRE.PIRANGY@GMAIL.COM.**

Menu de Acesso Rápido

Turma : ADM0101 - Disciplina: INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO - Lançamento de notas detalhado								
Turma	Nome Aluno	1ª Nota	Faltas	2ª Nota	Faltas	3ª Nota	Média	Faltas
ADM0101	11000740 - ADRIA AYRES DOS SANTOS	8		6,8		7	7,3	0
ADM0101	11183322 - ALESSANDRA LIMA SAMPAIO	7,4		6,5	4	6	6,6	4
ADM0101	11371285 - ALLAN DA SILVA QUEIROZ	8,9		6,5		7	7,5	0
ADM0101	11186526 - ALUILSON LUCAS SILVA	6,6	4	5,4	8	4,6	5,5	12
ADM0101	11380390 - ANA CARLA SILVA DE OLIVEIRA	7,1	2	5,7	6	4,2	5,7	8
ADM0101	11193549 - ANDREIA RODRIGUES DA COSTA	5,2		5,2	2	5,4	5,3	2
ADM0101	11008342 - ANDREZA SARMENTO PEREIRA	6	4	6,3	12	4	5,4	16
ADM0101	11010720 - ATAILYS LIRA OLIVEIRA	8,2		6,6		5	6,6	0
ADM0101	11199695 - BARBARA ANGELICA DE OLIVEIRA MONTEIRO	4,7	2	5,9	4	6	5,5	6
ADM0101	11102934 - BRAZILMO LIMA PEREIRA JUNIOR	8,2		5,3	10	5,8	6,4	10
ADM0101	11014202 - CARLOS MARCELO MELO DE OLIVEIRA	7,1	6	6,1	10	4,4	5,9	16
ADM0101	11211520 - CRISTIANE DOS SANTOS MOREIRA	6,7	2	6,5	12	4,8	6	14
ADM0101	11212306 - CRISTINA DE MELO BASTOS	6,6		2,2	28	0	2,9	28
ADM0101	11159758 - DANIEL JONATHAS DE SOUZA PRADO	5,8	8	3,6	36	0	3,1	44
ADM0101	11214287 - DANIEL SILVA DE ALMEIDA	7,5	8	5,2	10	5	5,9	18
ADM0101	11215836 - DANILO DE AZEVEDO CRUZ	6,5		0	32	0	2,2	32
ADM0101	11107987 - DAVID DE SOUSA ARAÚJO	6,2		5,7	14	5	5,6	14
ADM0101	11156236 - ELISA SILVEIRA SODRÉ	6,1	2	4,3	4	5,2	5,2	6

Figura 2.30 – Tela para detalhamento de notas dos alunos

Principal **Secretaria** Institucional Comunidade

[Digitação de notas](#) | [Upload material](#) | [Turmas/Disciplinas](#) | [Relatório de Pontos](#) | [Plano de Ensino](#) | [Biblionet](#) | [Plano Desenvolvido](#) | [Dados Cadastrais](#) | [Horários](#) | [Acompanhamento de Estágio](#) | [Controle de Presença](#)

Bom dia, **ALEXANDRE PIRANGY DE SOUZA!** Seu último acesso foi em 17/07/11 às 14:39:50.
O e-mail para aviso de mensagens é **ALEXANDRE.PIRANGY@GMAIL.COM.**

Mapa do site Sair

Turmas / Disciplinas

Menu de Acesso Rápido

Per. Letivo	Turma	Cód. Disc.	Disciplina	Sala	Datas Provas
2011/1	ADMAPEC	B508000	NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE	S.Professores	
2011/1	ADM0101	A62C080	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	SALA 6507	
2011/1	ADM0102	A62C080	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	SALA 6510	
2011/1	ADM0401	H09C080	EMPREENDEDORISMO	SALA 6514	
2011/1	ADM0402	H09C080	EMPREENDEDORISMO	SALA 6516	
2011/1	ADNAPEC	B508000	NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE	S.Professores	
2011/1	ADN0106	A62C080	INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO	SALA 6322	

DATAS DAS PROVAS			
Per. Letivo	Turma	Cód. Disc.	Disciplina
2011/1	ADMAPEC	B508000	NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE
1ª Avaliação			
2ª Avaliação			
3ª Avaliação			

Figura 2.31 – Tela das turmas e disciplinas com datas previstas para aplicação de provas

Na opção “Turmas/Disciplinas” o usuário poderá visualizar as datas programadas para realização das provas como mostra à figura 2.31. Na opção de “Plano de Ensino” o usuário poderá visualizar os planos de ensino cadastrados por curso e disciplina com opções de “alteração” e “exclusão” e ainda é possível “adicionar um novo plano” ou “conteúdo programático” disponíveis nesta tela como mostra à figura 2.32.

Figura 2.32 – Tela de listagem de planos de ensino

Na opção “Plano Desenvolvido” o usuário poderá visualizar todos os planos desenvolvidos por curso ou disciplina e turma com opções de adicionar novos e alteração dos que já existem como mostra a figura 2.33.

Figura 2.33 – Tela de listagem de planos já desenvolvidos

Na opção “Biblionet” o sistema disponibiliza uma listagem de empréstimos realizados pelo usuário e também é disponibiliza uma opção para visualizar pendências caso existam. Caso não haja nenhum empréstimo realizado o sistema exibe uma mensagem “Nenhum registro encontrado” como mostra a figura 2.34.



Figura 2.34 – Tela de listagem empréstimos realizados na biblioteca

Na opção “Comunidade” o usuário poderá visualizar as últimas notícias, cadastrar ou alterar enquetes, além disso, é possível realizar pesquisas científicas, direcionando para a base de trabalhos da universidade, como mostra a figura abaixo.



Figura 2.35 – Tela para adicionar novas enquetes

2.5.3 Sistema Informatizado de Gestão Escolar (SIGE)

O SIGE é um sistema de informações para secretarias de educação, atualmente utilizado nos estados do Ceará, Amazonas e outros. Suas principais características são: Integração com os demais sistemas do governo; Atendimento da política de descentralização da SEDUC; Orientado à gestão educacional, gerando indicadores de desempenho e relatórios gerenciais (Figura 2.36)



Figura 2.36 – Estrutura do SIGE

É composto por nove (9) módulos que são integrados e fazem todo o controle administrativo da secretaria de educação, desde recursos humanos a planos orçamentários, como segue:

- 1) Recursos Humanos: Permite um completo controle das atividades administrativas do RH, gerando automaticamente a folha de pagamentos;
- 2) Compras e Material: Gerencia e otimiza o uso de recursos materiais, controla almoxarifados, acompanha processos de compra e contratos e registra patrimônio;
- 3) Orçamentário Financeiro: Estende funcionalidades do SIC (sistema corporativo do estado) mantendo dados orçamentário/financeiros para o SIGE.

- 4) Rede Física: Implementa o controle e o planejamento da rede escolar;
- 5) SIIG: Produz relatórios gerenciais e indicadores de desempenho obtidos a partir de informações dos demais sistemas administrativos e educacionais;
- 6) Legislação: Armazena e recupera informações catalográficas relativas à legislação;
- 7) Matrícula: Gerencia informações relativas ao aluno e às matrículas. Controla a matrícula única das redes estadual e municipal;
- 8) Grade Curricular: Mantém o catálogo de escolas, com suas grades curriculares, e lotação de professores;
- 9) Biblioteca: Permite a informatização de bibliotecas e a distribuição de materiais didáticos para uma rede de escolas

Os benefícios trazidos por este sistema são muitos, entre eles temos:

- Dados gerenciais confiáveis;
- Base de dados única que integra todos os setores da secretaria;
- Otimização no uso de RH, com automação de tarefas rotineiras;
- Real diminuição no custo da Folha, com detecção e correção de erros;
- Melhoria na gestão de RH, com controle sobre dados mais confiáveis;
- Melhor visualização das demandas do aluno nas redes estadual e municipal;
- Acompanhamento do fluxo de alunos no ensino fundamental e médio;
- Visão individual do aluno por meio de adoção do número único;
- Racionalização e desburocratização na aquisição e distribuição de materiais;
- Identificação imediata de carência e excesso de professores nas escolas;

- Agilidade na identificação de necessidade de expansão da rede escolar;
- Melhoria na distribuição de material didático e pedagógico;
- Agilidade no acompanhamento orçamentário e financeiro dos projetos;

O Governo do Estado do Amazonas modernizou o gerenciamento de informações que são geradas diariamente no âmbito escolar e trouxe economia de gastos e de tempo à administração pública. Gedeão Amorim, secretário do Estado do Amazonas, declarou que "antes de ser implantado o SIGE na Seduc, demoravam-se dias para que na capital tivessem acesso aos dados escolares de uma determinada escola localizada em uma zona rural de um município distante". Hoje, todas as escolas estão interligadas permitindo a visualização, de forma rápida, dos dados educacionais de qualquer uma das instituições de ensino da rede pública do Estado.

As informações disponibilizadas pelo sistema são: dados físicos das escolas, rendimento de cada aluno em cada disciplina em específico, frequência escolar, cadastro de professores e dezenas de outras informações. O secretário ainda informou que estes dados escolares são validados e atualizados em tempo real pelos gestores e secretários escolares, o que possibilita aos gestores, ter uma visão macro e fidedigna da realidade institucional de cada uma das escolas, permitindo um planejamento mais eficaz em ações que resultem na qualidade do atendimento escolar.

2.5.4 Sistema de Avaliação de Desempenho Educacional do Estado do Amazonas (SADEAM)

O SADEAM foi implantado em 2008, o sistema permite a avaliação do desempenho individual e coletivo dos estudantes amazonenses e os números e dados estatísticos obtidos por esta ampla avaliação servem como subsídio para a

gestão institucional no que se refere às definições de políticas públicas educacionais.

O sistema de avaliação do desempenho educacional do Amazonas, que nos dois primeiros anos, desde sua implantação, já avaliou os alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3ª série do Ensino Médio e EJA médio, mas, também pretende avaliar: Coordenadores, Gestores, Professores e Seduc-Sede.

Os objetivos deste sistema são: a) Diagnosticar o nível de aprendizagem dos alunos dos anos iniciais e finais do ensino fundamental em língua portuguesa e matemática, bem como suas competências e habilidades descritas na matriz do SAEB³⁸(Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica); b) Diagnosticar o nível de aprendizagem dos alunos do ensino médio (regular e EJA) nas competências e habilidades descritas na matriz do ENEM; c) Identificar os fatores intervenientes no processo ensino- aprendizagem, como ambiente físico, gestão administrativa e participativa, gestão pedagógica e gestão do pedagogo; d) Compor o Índice de Desenvolvimento Educacional do Amazonas - IDEAM; e) Orientar ações para melhoria do ensino.

Em 2008, para o SADEAM, foram definidos seis indicadores de qualidade que abordaram três itens referentes à matriz do ENEM. Os resultados de competência do ENEM foram: I. Dominar a norma culta da Língua Portuguesa e fazer uso das linguagens matemática, artística e científica. II. Construir e aplicar conceitos das várias áreas do conhecimento para a compreensão de fenômenos naturais, de processos histórico-geográficos, da produção tecnológica e das manifestações artísticas. III. Selecionar, organizar, relacionar, interpretar dados e informações representados de diferentes formas, para tomar decisões e enfrentar situações-problema. IV. Relacionar informações, representadas em diferentes formas, e conhecimentos disponíveis em situações concretas, para construir argumentação consistente. V. Recorrer aos conhecimentos desenvolvidos na escola para

38 As avaliações do SAEB produzem informações a respeito da realidade educacional brasileira e, especificamente, por regiões, redes de ensino pública e privada nos estados e no Distrito Federal, por meio de exame bienal de proficiência, em Matemática e em Língua Portuguesa (leitura), aplicado em amostra de alunos de 4ª e 8ª séries do ensino fundamental e da 3ª série do ensino médio. As **Matrizes de Referência do SAEB** orientam o processo de construção das provas e dos itens que as compõem. Elas traduzem a associação entre os conteúdos praticados nas escolas brasileiras do ensino fundamental e médio, as competências cognitivas e as habilidades utilizadas pelos alunos no processo da construção do conhecimento. (INEP, 2011)

elaboração de propostas de intervenção solidária na realidade, respeitando os valores humanos e considerando a diversidade sociocultural.

O professor Gedeão Amorim, Secretário de Educação do Estado do Amazonas, relata que "por meio dos dados obtidos deste sistema é possível a SEDUC acompanhar a evolução do desempenho dos estudantes bem como constatar os diversos fatores que estão associados à qualidade e a efetividade do ensino ministrado nas escolas públicas do Amazonas. O objetivo desta ação é constatar anualmente por meio de dados estatísticos o perfil da educação amazonense e, também, atuar nas áreas onde são necessários avanços tendo um planejamento de forma sistemática para tomar ações no amplo campo da educação pública".

O diretor do Departamento de Planejamento da SEDUC, Rossieli Silva acrescentou que o novo sistema de avaliação segue os moldes daqueles já implementados pelo Governo Federal-MEC (Prova Brasil, SAEB e ENEM) e consta de aplicações de provas anuais de Língua Portuguesa e de Matemática.

METODOLOGIA

3.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Os tipos de pesquisas utilizados nesta dissertação foram bibliográficas, descritivas e documentais. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica foi baseada em livros e artigos, descritiva pela tratativa que foi dada as obras consultadas, sobretudo na *internet*, documental pela necessidade que houve de apreciar documentos da Escola Municipal Waldir Garcia / Secretaria Municipal de Educação de Manaus para alcance do objetivo.

Para Cervo e Bervian (1983), qualquer tipo de pesquisa em qualquer área do conhecimento supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer para o levantamento da situação em questão, quer para a fundamentação teórica ou ainda para justificar os limites e contribuições da própria pesquisa. Para Almeida (1996), a pesquisa bibliográfica consiste no “levantamento, seleção e fichamento de documento de interesse para estudo de um determinado assunto. Esta é realizada para acompanhar a evolução de uma matéria ou para atualizar conhecimentos sobre o assunto”.

3.1.1 Quanto à natureza

Na opinião de Andrade (1999) Quanto à natureza - O resumo de assunto é um tipo de pesquisa que contribui para a ampliação da bagagem cultural do estudante ou pesquisador, preparando-o para, futuramente, desenvolver trabalhos científicos ou pesquisas mais amplas.

3.1.2 Quanto aos fins

Barros (1986) afirma que, a pesquisa descritiva realiza-se, quando não há interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Também será explicativa, pois se tenta descobrir a frequência com que um fenômeno da

problemática ocorre, sua natureza, característica, causas, relações ou conexões com outros fenômenos.

A pesquisa descritiva procura classificar, explicar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis) que ocorrem, sem manipulá-los. Procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica. Busca conhecer as diversas situações e relações da vida social, política, econômica e os demais aspectos do comportamento humano (RIBEIRO, 2003).

3.1.3 Quanto aos Meios

Segundo Fachin (1993), a bibliografia é o conjunto de conhecimento humano reunidos nas obras, aonde orienta o leitor a determinado assunto e proporciona a produção, citação, armazenamento, reprodução e utilização das informações coletadas para o desenvolvimento da pesquisa. A Pesquisa documental utiliza-se em todas as coletas de informações cujos registros estão contidos em documentos.

A pesquisa bibliográfica é parte da pesquisa descritiva ou experimental, é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos a cerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou acerca de uma hipótese que se quer investigar (RIBEIRO, 2003).

3.1.4 Universo e Amostra

O universo e amostra foram a quantidade de alunos matriculados no início do ano nas séries iniciais de 1º ao 5º ano, incluindo todas as turmas da Escola Municipal Waldir Garcia. A escola está localizada na Rua Pico das Águas, s/n, Bairro Nossa Senhora das Graças, zona Centro Sul de Manaus.

A Escola Municipal Waldir Garcia funciona em dois turnos (matutino/vespertino), e conta com o trabalho de 10 professores, 01 coordenador pedagógico, 01 secretária e 01 diretora, além disso, também possui em seu quadro

de funcionários, 06 servidores que auxiliam nos serviços gerais e administrativos. Todos os educadores possuem graduação em nível superior.

A Escola Municipal Waldir Garcia tem capacidade máxima para atendimento de 500 alunos. Sua estrutura física é de 200m², divididos em 10 salas de aula de 15m² cada, possui uma quadra coberta (ginásio) para atividades recreativas, um refeitório, uma cozinha e 4 banheiros (2 masculinos e 2 femininos).

O universo é composto de alunos matriculados no início dos anos de 2009 e 2010 (matrícula inicial). A amostra foi definida pelos alunos que concluíram os anos de 2009 e 2010 (matrícula final), independentemente dos seus resultados.

ANO	QTD. ALUNOS MATRÍCULA INICIAL	QTD. ALUNOS MATRÍCULA FINAL
2009	487	448
2010	473	446

Tabela 3.1 – Distribuição de alunos Matrícula Inicial e Matrícula Final em 2009 e 2010.



Figura 3.1 – Mural de fotos da escola – caminhada da paz



Figura 3.2 – Mural de fotos da escola – teatro: livro encantado



Figura 3.3 – Mural de fotos da escola – aula de matemática

3.1.5 Instrumento e coletas de dados

Os dados foram coletados por meio de:

- a) Pesquisa bibliográfica em livros, dicionários, revistas especializadas, teses e dissertações com dados relacionados ao problema;
- b) Pesquisa documental, foram coletados das “Atas Finais de Aproveitamento e Frequência Anual” fornecido pela secretaria da escola referentes aos anos 2009 e 2010.

3.1.6 Painel da Escola

Segundo o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, a palavra painel significa "quadro onde se encontram os instrumentos de controle de uma instalação ou de um motor", como uma das definições. Hoje esta palavra é mais abrangente, pois, além dos instrumentos de controle, contém informações sobre o funcionamento do equipamento a que se refere o painel (SANTOS *et al.*, 1998).

Trazendo o conceito para o âmbito da escola, pode-se definir o painel como um conjunto de dados que permite conhecer o passado, analisar o presente e traçar metas para o futuro da instituição. Pode-se afirmar, então, que o painel da escola é um instrumento de gestão à vista, com as características dinâmicas antes enumeradas (SANTOS *et al.*, 1998). Além disso, pode ser aberto à comunidade, sendo instrumento de conscientização de todos para os problemas e metas da escola e também de mobilização para a solução de tais problemas e atingimento das metas.

O painel também é de grande importância em situações especiais como a montagem do plano de desenvolvimento de uma escola. A conjugação com um painel possibilitaria responder facilmente a perguntas como (SANTOS *et al.*, 1998):

- Como está a escola atualmente?
- Onde se quer chegar?
- Que mudanças devem ser feitas?

Se o Plano de Desenvolvimento da Escola deve refletir a visão de futuro da instituição, no que diz respeito às dimensões financeiras, administrativas e pedagógicas, ao ser traduzido em um plano de ações, o painel, sem dúvida, será o ponto de partida, a chave de comando, fornecendo os dados necessários para o estabelecimento de metas e a tomada de decisões (SANTOS *et al.*, 1998). Neste sentido o processo de elaboração do plano de desenvolvimento é a chave de seu sucesso e uma excelente oportunidade de integração da equipe, pois conduz a uma reflexão coletiva da escola.

O fato de se colocarem os dados no painel, assim como as metas principais a serem atingidas, gera um compromisso maior no sentido de se descobrirem as causas dos problemas, as ações mais viáveis e o controle delas através de seus resultados, evitando assim a ineficácia de um plano guardado na gaveta (SANTOS *et al.*, 1998).

O painel é parte do próprio diagnóstico da situação da Escola, pois fornece informações relativas à situação dos alunos, funcionamento da equipe pedagógica, condições materiais, informações relativas à realidade do meio ambiente da escola; enfim, apresenta os aspectos financeiros, administrativos e pedagógicos (SANTOS *et al.*, 1998).

O painel é um instrumento de grande utilidade para se definirem metas visto que nos fornece uma visão global da escola, como também permite traçar linhas de comparação com os resultados obtidos por outras instituições.

3.1.6.1 Como formar uma equipe para planejar e elaborar o Painel da Escola

A equipe encarregada de planejar e elaborar o Painel da Escola deve ser formada, na medida do possível, com pessoas de segmentos diferentes na escola, ou seja, pessoas ligadas à direção, à secretaria e ao corpo docente (SANTOS *et al.*, 1998).

É importante que o grupo seja formado por no máximo seis (6) pessoas, para que o trabalho possa fluir com a rapidez e o dinamismo requerido. Na Figura 1.2 é apresentado o diagrama de árvore que descreve o planejamento das atividades para

a construção do Painel da Escola Estadual Madre Carmelita trabalho realizado por Santos et al., (1998).

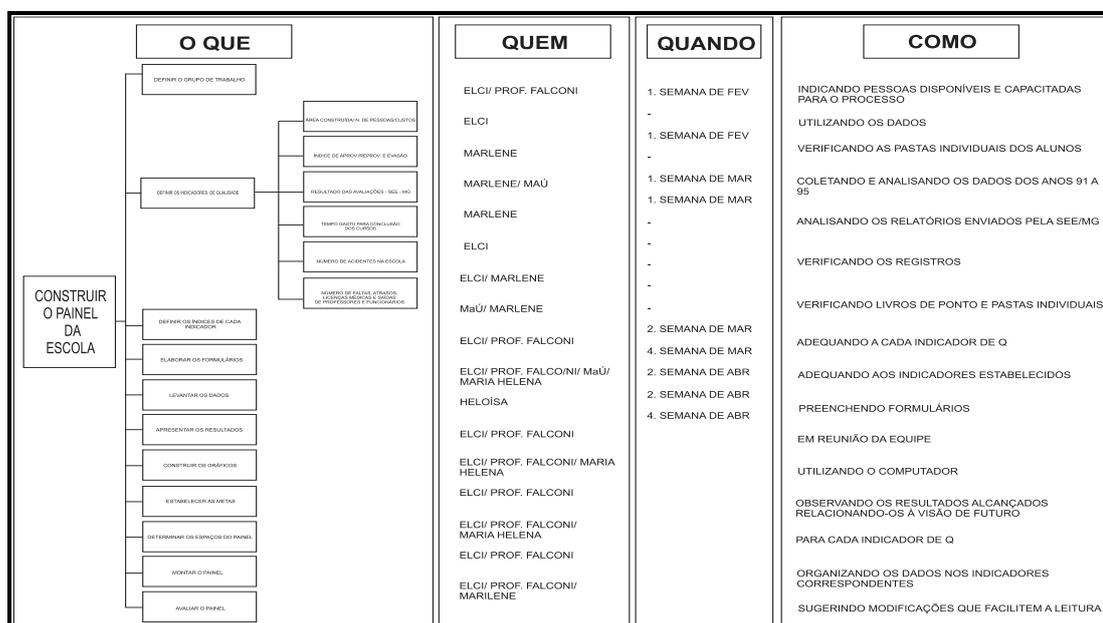


Figura 3.4 – Planejamento da construção do painel da Escola Estadual Madre Carmelita. Fonte: SANTOS et al., 1998.

3.1.6.2 A escolha dos indicadores de qualidade

O painel é composto de indicadores extraídos das dimensões da Qualidade: qualidade, custo, atendimento, moral e segurança (SANTOS et al., 1998).

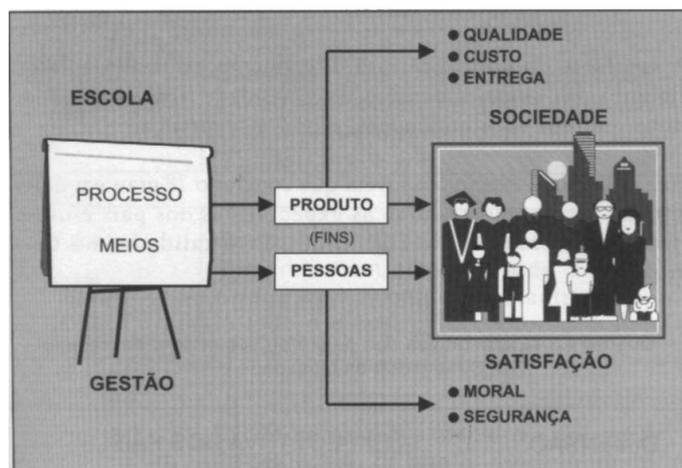


Figura 3.5 – Processos de uma escola

Fonte: SANTOS et al., 1998

Em uma Escola, como mostrado na Figura 1.3, o processo deve ser gerenciado no sentido de atingir dois objetivos básicos (SANTOS et al., 1998):

- A) Realizar um ensino de nível elevado (Produto);
- B) Promover a satisfação das pessoas que participam do processo.

Segundo os autores, para se garantir a excelência deste produto é necessário medi-lo nas seguintes dimensões:

- qualidade intrínseca
- custo
- entrega

Segundo os autores, para garantir a satisfação das pessoas que participam e geram o produto, é necessário medir:

- o moral (grau médio de satisfação das pessoas)
- a segurança (preservação da integridade física das pessoas)

A satisfação da sociedade está diretamente associada ao atendimento das cinco dimensões da Qualidade Total: qualidade, custo, entrega ou atendimento, moral e segurança.

Tomando como exemplo o jovem que conclui o Ensino Médio em determinada escola, mostram-se as expectativas dos pais e/ou sociedade, em relação às Dimensões da Qualidade, segundo os autores são (SANTOS et al., 1998):

- Qualidade Intrínseca - Os pais e a sociedade em geral esperam que o formando esteja apto para disputar uma vaga no curso superior em condições de igualdade ou, não desejando prosseguir nos estudos tenha um acesso fácil ao mercado de trabalho, tendo um bom desempenho e uma remuneração compatível.

- Custo - A sociedade e os pais esperam que a alta Qualidade do curso tenha sido alcançada com o menor custo possível, compatível com o orçamento familiar.
- Atendimento - Espera-se que este aluno tenha concluído seu curso no prazo previsto, sem qualquer reprovação.
- Moral - Que o nível elevado de satisfação do formando bem como de toda a comunidade seja mantido constante durante todo o curso.
- Segurança - Existe sempre a expectativa por parte da sociedade de que o formando tenha concluído o seu curso sem nenhum registro de acidentes ou assaltos, bem como a própria segurança e a integridade de toda a comunidade seja assegurada dentro ou nas imediações da Escola.

Destas dimensões, então, são extraídos os índices correspondentes, que têm como finalidade avaliar se as expectativas dos pais e das pessoas da sociedade estão sendo atendidas. Os resultados da Escola devem ser medidos de acordo com as “**dimensões e índices**” exemplificados a seguir (SANTOS et al., 1998).

- Qualidade (Q) - índice de Qualidade
- Custo (C) - índice de Custo
- Atendimento (A) - 4 índice de Atendimento
- Moral (M) - 4 índice de moral
- Segurança (S) - 4 índice de segurança

A partir desta definição dos indicadores, são levantados os dados, dando ênfase ao aspecto histórico. Sempre que possível, deve-se estabelecer uma comparação das médias (avaliações) dos alunos com a média do Estado, Município, etc (SANTOS et al., 1998).

E importante também estabelecer uma comparação dos resultados da escola com um referencial ou *benchmark* (melhores resultados das melhores escolas) (SANTOS et al., 1998). A partir daí deve-se, então, colocar as metas da Escola. Para cada índice os autores sugerem utilizar como base o seguinte exemplo:

- Índices de Qualidade (Q)
 - índice de aprovação, reprovação e repetência
 - índice de desempenho em Matemática
 - índice de desempenho em Português
 - índice de desempenho em Ciências, etc.
 - índice geral de desempenho
- Índices de Custo (C)
 - Custeio total do ano/Número de alunos total
 - Número de alunos/ Número de funcionários
 - Número de alunos/ Número de professores
 - Área (sala de aula)/ Número de alunos por turno
- Índice de Atendimento (A)
 - Número de anos de estudo/aluno aprovado
- Índices de Moral (M)
 - Rotatividade de professores
 - Rotatividade de funcionários
 - índice de evasão e índice de faltas de alunos
- Índice de Segurança (S)
 - Número de ocorrências de roubos de estudantes, funcionários e professores na Escola

RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados deste trabalho através de gráficos para melhor entendimento. Os dados coletados foram transferidos para a planilha do Excel, para análise inicial, pelo programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 12.0.

O pacote estatístico SPSS para *Windows* é um poderoso sistema de análises estatísticas e manipulação de dados, num ambiente gráfico, em que a utilização mais frequente é para análise estatística nas ciências sociais; é também usado por pesquisadores de mercado, na pesquisa relacionada com a saúde, no governo, educação e outros setores³⁹.

Os dados foram analisados de forma quantitativa, avaliando os rendimentos por “série” e “turno” no período de 2009 a 2010 da Escola Municipal Professor Waldir Garcia, mostrando de forma estatística o antes e depois da implantação do “Painel Escolar”. Este foi implantado na referida escola em maio de 2010. O processo de implantação foi mediante a solicitação de realização pela Divisão Distrital da Secretaria Municipal de Educação de Manaus, como é citado pela diretora da escola, Sra. Lúcia Cristina Cortez de Barros Santos:

A Divisão nos enviou um memorando convidando-nos para uma reunião, a qual nos apresentou uma experiência em painel escolar da cidade de Parintins, pudemos assistir ao vídeo e tirarmos dúvidas com uma representante daquela cidade. Houve uma excursão para o município em questão com um grupo de diretores para assistir a apresentação de painéis, os quais ao retornarem repassaram o que viram para o grande grupo de gestores. Foi proporcionado uma formação sobre a construção e apresentação do painel na escola.

No processo de construção do painel de gestão para a escola:

Realizamos reuniões para repassarmos as informações recebidas, elegemos a comissão p/ coordenação e iniciamos as pesquisas de campo para elaborarmos nosso painel.

³⁹ Fonte: SPSS. Disponível em:<<http://pt.wikipedia.org/wiki/SPSS>>

Participação da comunidade na construção do painel:

Eles responderam questionários, foram entrevistados e realizamos um trabalho em grupo para construirmos nosso painel.

Através de palestras, reuniões e cartas circulares organizados pela escola foi repassada a comunidade escolar (interna e externa) a importância do painel de gestão para escola e para o sucesso escolar dos alunos.

Para a construção da missão, visão e metas da escola, utilizou-se as respostas obtidas pelos questionários aplicados a comunidade escolar (interna e externa). Além disso, foram analisados os rendimentos escolares de anos anteriores para definição das metas do painel escolar para o ano de 2010.

As metas definidas em 2010 para o painel escolar foram:

- Elevar de 75% para 80% o índice de aprovação
- Elevar a taxa do IDEB⁴⁰ de 3,7 para 4,0
- Reduzir de 2% para 1% o índice de abandono.

A seguir, são apresentados os resultados da análise dos dados coletados. Primeiramente apresentar-se-ão os rendimentos por turno de 2009, onde ainda não havia sido implantado o painel escolar. Os dados serão apresentados por meio das tabelas 4.1 e 4.2 e gráficos 4.1 e 4.2 separados por turnos, os coeficientes avaliados foram à frequência de alunos aprovados (AP), reprovados (RP) e abandono (AB).

No turno “matutino” a quantidade de alunos matriculados no início do ano letivo (MI⁴¹) foi de 210 e no turno “vespertino” foi de 277.

COEFICIENTES	MATRÍCULA INICIAL 2009	Nº ALUNOS	RENDIMENTO %
AP	210	159	75,71
RP		34	16,19
AB		2	0,95

Tabela 4.1 - Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2009

40 Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

41 MI - Número de alunos matriculados no início do ano

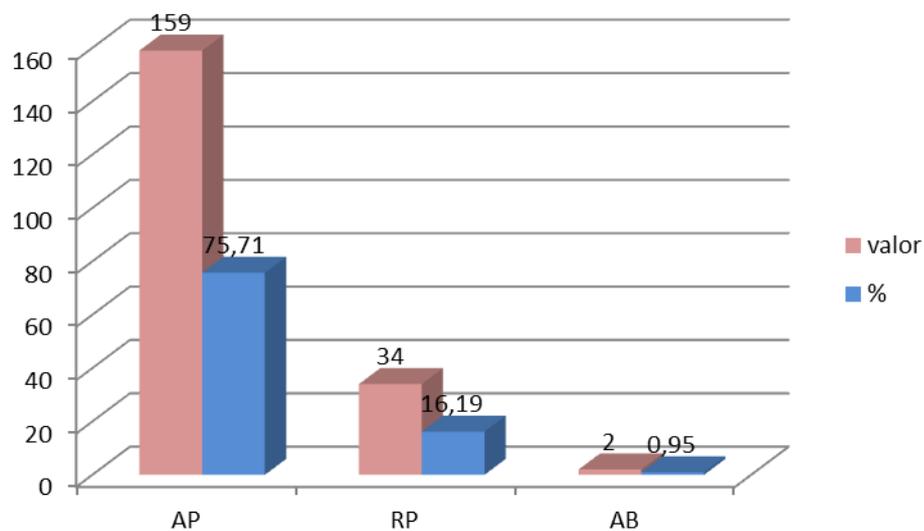


Gráfico 4.1 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2009

COEFICIENTES	MATRÍCULA INICIAL 2009	Nº ALUNOS	RENDIMENTO %
AP	277	204	73,65
RP		42	15,16
AB		7	2,53

Tabela 4.2 - Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2009

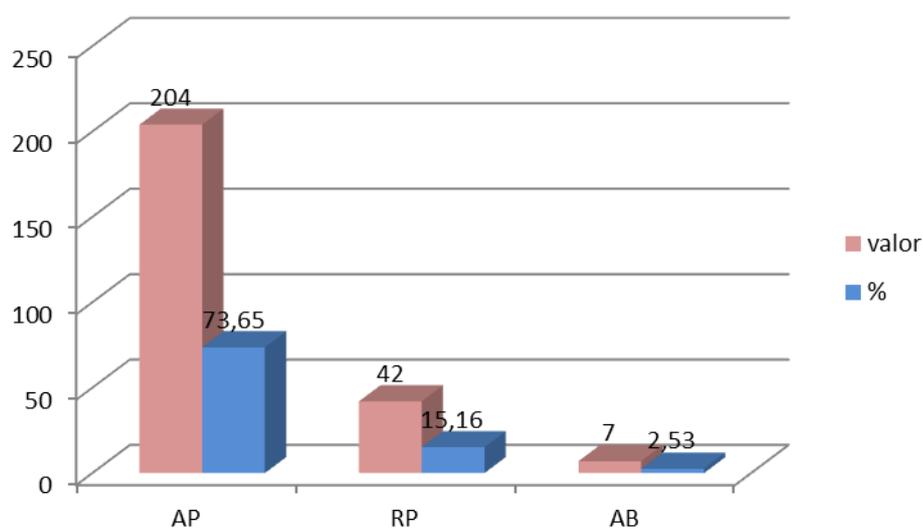


Gráfico 4.2 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2009

Os rendimentos por turno de 2010 são apresentados nas tabelas 4.3 e 4.4 e gráficos 4.3 e 4.4, os coeficientes avaliados foram: a frequência de alunos aprovados (AP), reprovados (RP) e abandono (AB).

No turno “matutino” a quantidade de alunos matriculados (MI⁴²) foi de 213 e no turno “vespertino” foi de 260.

COEFICIENTES	MATRÍCULA INICIAL 2010	Nº ALUNOS	RENDIMENTO %
AP	213	168	78,87
RP		34	15,96
AB		0	0

Tabela 4.3 - Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2010

42 MI - Número de alunos matriculados no início do ano

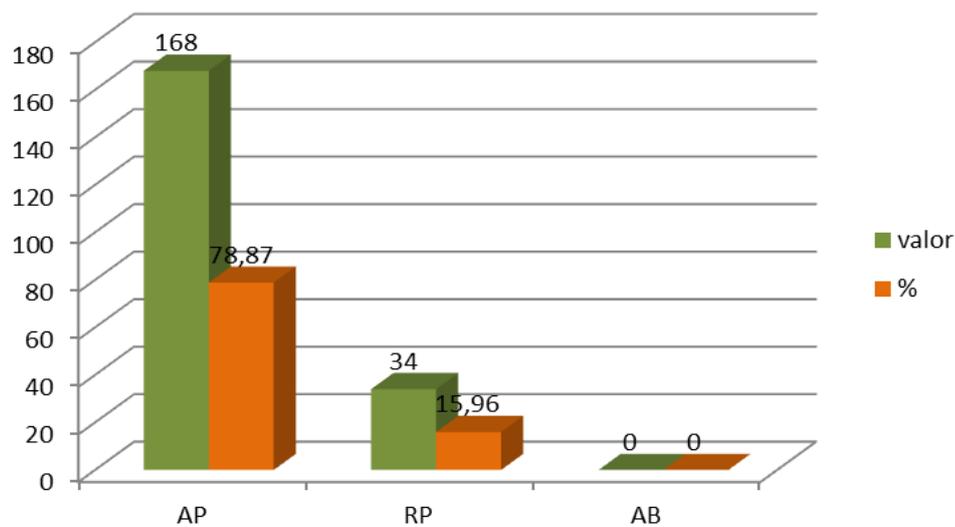


Gráfico 4.3 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno matutino/2010

COEFICIENTES	MATRÍCULA INICIAL 2010	Nº ALUNOS	RENDIMENTO %
AP	260	207	79,62
RP		37	14,23
AB		0	0

Tabela 4.4 - Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2010

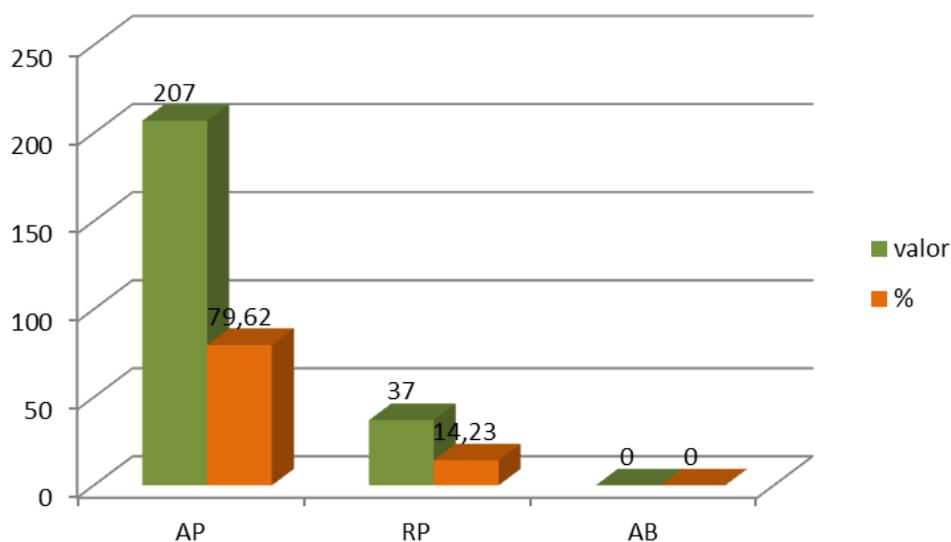


Gráfico 4.4 – Frequência e porcentagem do rendimento escolar de alunos do turno vespertino/2010

O Painel de Gestão da Escola Municipal Waldir Garcia, em 2010 foi apresentado da forma abaixo:



Figura 3.6 – Painel de Gestão da Escola Municipal Waldir Garcia (2010)

Na oportunidade, o Painel foi exposto por professores e alunos da escola de forma lúdica e dinâmica. Foi possível que todos os presentes tomassem conhecimento dos resultados e das metas estabelecidas para alcance no ano de 2011.

CONCLUSÃO

A educação é o início gerador do processo de gestão pela qualidade e deve também agir como facilitador da implantação desse processo, para a melhoria eficiente, efetiva e eficaz de seus próprios objetivos.

Nesta primeira etapa buscou-se através do levantamento bibliográfico sobre o assunto, potencializar os espaços e o engajamento com as oportunidades oferecidas e de estabelecer relações com a escola e as pessoas da comunidade, nas práticas relacionadas à área de atuação, e difundir e repassar no decorrer do projeto os conhecimentos produzidos. Integrando-os e articulando-os, de acordo com as características do painel de gestão implantado em algumas escolas de rede pública municipal.

Neste sentido, a cada início de ano letivo, o Painel Escolar, se tornou um aliado para a construção do "PPP" e na elaboração do plano de gestão da Escola Municipal Waldir Garcia. O "Painel Escolar" retrata a atual situação da escola e é usado constantemente para traçar metas e ações que poderão reverter resultados indesejáveis de forma que melhore os índices para obtenção do sucesso almejado.

O "Painel Escolar" é uma das ferramentas que apoiam o sistema de gestão de qualidade. Desde sua implantação, em março de 2010, a comunidade escolar interna da Escola Municipal Waldir Garcia, tem definido as metas para a busca de um desempenho de qualidade no ensino fundamental.

A escola iniciou o processo de qualidade que abrange as cinco dimensões da "Qualidade Total: qualidade, custo, entrega ou atendimento, moral e segurança" que está associado à satisfação da sociedade, acreditamos que ainda deve ser avaliado a necessidade de incluir outras métricas de qualidade "dimensões e índices" propostos por Santos et al., (1998) para obter um resultado quanto as outra dimensões da "Qualidade Total" e melhorar o atendimento dos serviços realizados a comunidade escolar interna e externa.

Em se tratando do rendimento escolar e conforme as tabelas (4.1 e 4.2) e gráficos (4.1 e 4.2) constantes neste trabalho, verificamos que em 2009 os índices foram de: 74,68% de aprovados, 15,67% de reprovados e 1,74% de alunos que abandonaram a escola. Comparando com 2010, os índices passaram para: 79,25%

de aprovados, 15,09 % de reprovados e zerou-se o abandono escolar. A importância deste dado é que além do problema de pesquisa ter sido respondido de forma favorável nesta pesquisa, foi possível identificar significativos avanços em relação ao rendimento escolar antes e depois da implantação do Painel Escolar.

Quanto às metas definidas para o ano de 2010 para a Escola Municipal Waldir Garcia, pode-se notar que a primeira referente a "elevar de 75% para 80% o índice de aprovação", não foi alcançado tendo em vista o alcance de 79,25%. A segunda meta é referente à elevação do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) da Escola: este só poderá ser mensurado no ano de 2012 quando da divulgação do resultado desta avaliação. A terceira meta, referente a "reduzir de 2% para 1% o índice de abandono" foi alcançada com êxito não havendo nenhuma ocorrência de abandono escolar registrada em 2010. Neste sentido o Painel Escolar foi primordial para melhorar os índices de qualidade da escola para as metas traçadas em 2010. Conforme entrevista com a Diretora da Escola, no encerramento do ano letivo, é feita uma análise da comunidade escolar interna sobre as metas estabelecidas no painel e no início do ano letivo, na jornada pedagógica, é avaliado se todas as metas foram atingidas, observando o percentual em sua totalidade e em caso negativo o quanto foi atingido. Através deste resultado são traçadas novas metas e tratadas as que ainda devem ser melhoradas no alcance de sua totalidade.

Verificou-se que com a implantação do painel na Escola Waldir Garcia, houve uma mudança na cultura interna da escola, pois foi adquirido, pela comunidade escolar interna, o hábito de trabalhar no alcance de atingir, durante o ano, os índices estabelecidos para o painel escolar. A comunidade escolar interna procura sempre analisar os gráficos obtidos através do rendimento escolar, fazendo um comparativo dos índices de reprovação, aprovação e abandono da meta estabelecida. Este trabalho demonstra que é possível monitorar e tomar ações que deverão ser tomadas para direcionar a comunidade escolar interna no alcance das metas.

Além disso, também obteve-se um resultado positivo onde foi possível identificar uma melhoria no âmbito docente e discente com a implantação do "Painel Escolar", conforme citado pela diretora "o painel de gestão é um excelente recurso para nos mostrar o raio-x da escola, isto é, nos informa sobre os resultados alcançados e nos direciona para onde queremos chegar. Com ele podemos analisar os resultados das ações realizadas na escola e estabelecermos novas estratégias

de trabalho. Ele favorece a democratização da gestão escolar, estabelecendo uma comunicação adequada no alcance de todos que fazem à escola e aqueles que visitam".

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. L. P. de. Como elaborar monografia. 4. Ed. Belém: Cejup, 1996.
- ALVES, Lynn; BARROS, Daniela; OKADA, Alexandra. MOODLE: Estratégias Pedagógicas e Estudos de Caso. Salvador: EDUNEB, 2009.
- ANDRADE, M. M. de. Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. Gerência da Qualidade Total na Educação. Belo Horizonte: QFCO Fundação Christiano Ottoni, 1993.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, N.A.S. Fundamentos de metodologia. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1986.
- BATISTA, Emerson de Oliveira. Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BERTALANFY, L. Von. General systems theory. Nova York: George Brasilier, 1968.
- BRAVO, Ismael. Gestão de Qualidade em Tempos de Mudanças. Campinas-SP: Alínea, 2 ed, 2008.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselho Escolar, gestão democrática da educação e escolha do diretor/ elaboração: Ignêz pinto Navarro ... [et al.]. – Brasília: MEC, SEB, 2004.
- _____. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Gestão da educação escolar / Luiz Fernandes Dourado. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.
- BORDIGNON, G. e GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.) (2000): Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. S. Paulo: Cortez, pp. 147-176.
- BORDIGNON, Genuíno. Gestão Democrática da Educação. Ministério da Educação: Boletim 19, Out, 2005.
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DREBTCHINSKY, Julio. Implementação de sistemas da qualidade. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 1996.
- DOURADO, Luiz Fernando. Políticas e Gestão da Educação Básica no Brasil: Limites e perspectivas. Educ. Soc., Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.
- _____, Luiz Fernando. Democratização da Gestão e Qualidade Social da Educação. Conferência Nacional de Educação Brasileira. Brasília, 2008.

FERREIRA, N. S. C. e AGUIAR, M. A. da S. (orgs.) (2000): Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. S. Paulo: Cortez.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Atlas, 1993.

GONÇALVES, Juçara dos Santos; CARMO, Raimundo Santos do. Gestão Escolar e o processo de tomada de decisão. TCC, Universidade da Amazônia; Belém/Pará, 2001.

HORA, Dinair Leal da. Os sistemas educacionais municipais e prática da gestão democrática: novas possibilidades de concretização. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653) n.º 43/2 – 10 de junio de 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1986.

LIBÂNEO, José Carlos. “O sistema de organização e gestão da escola”: Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 4ª ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

_____, José Carlos. Organização e Gestão da Escola - teoria e prática. 5ª ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MAGALHÃES, Hilda Gomes Dutra. Rev. eletrônica Mestr. Educ. Ambient. ISSN 1517-1256, v.17, julho a dezembro de 2006.

MARQUES, Mário Osório. Os paradigmas da educação. RBEP. Brasília, MEC/INEP, v. 73, n. 175, p. 547-565, set./dez. 1992.

MEZOMO, João Catarin. Educação e Qualidade Total: A Escola Volta às Aulas. 2ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PERONI, Vera Maria Vidal. Políticas públicas e gestão da educação em tempos de redefinição do papel do estado. VII Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul – ANPESUL. UNIVALI-ITAJAÍ-SC: 2008.

RIBEIRO, Joana D’Arc. Guia de Elaboração de Projetos de Pesquisas. Manaus: EDUA, 2003.

SANTOS, Elci Pimenta Costa; GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de; FERNANDES, Maria de Lourdes Moreira; MENDONÇA, Marlene de Oliveira Pinto. O Painel da Escola: Um instrumento de Gestão à Vista. QFCO, 1998.

SILVA, Paulo de Souza. Sistemas de informação gerencial: uma estratégia para a competitividade. Canoas: Ed. ULBRA, 2010.

VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de; ALONSO, Myrtes (orgs). Gestão Educacional e Tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003. 164 p.

VALERIANO, Dalton. L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos. São Paulo: Makron Books, 2001.

SITES CONSULTADOS

www.inep.gov.br. Acesso em abril de 2011.

[www.eusebiaap@educ.to.gov.br](mailto:eusebiaap@educ.to.gov.br). Acesso em julho de 2011.

www.portalprofessor.com.br. Acesso em julho de 2011.

www.inep.gov.br/basica/saeb/caracteristicas.htm. Acesso em julho de 2011.

www.portal.mec.gov.br. Acesso em abril de 2011.

www.sap.com/brazil/. Acesso em agosto de 2011.

www.microsigasjrp.com.br/. Acesso em agosto de 2011.

www.sie.ufpa.br/oqueeh.htm. Acesso em maio de 2011.

www.sie.ufu.br/node/31. Acesso em abril de 2011.

www.moodle.ufba.br. Acesso em abril de 2011.

www.portal.ufra.edu.br. Acesso em fevereiro de 2011.

<http://pt.wikipedia.org/>. Acesso em junho de 2011.