5-

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS

UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL

CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

EDINEIA CRUZ E SILVA

A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PARA O ENSINO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE CACHOEIRA DO SUL-RS

CACHOEIRA DO SUL

2022

EDINEIA CRUZ E SILVA

A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PARA O ENSINO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE CACHOEIRA DO SUL-RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial de aprovação na disciplina "TCC II", componente curricular do curso de graduação em Administração (Bacharelado)

Orientadora: Profª. Dra. Estéfani Sandmann De Deus

CACHOEIRA DO SUL

2022

EDINEIA CRUZ E SILVA

A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PARA O ENSINO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE CACHOEIRA DO SUL-RS

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Estéfani Sandmann de Deus

Aprovada em:

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Orientadora. Drª. Estéfani Sandmann

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

_____

Profª. Drª. Chaiane Leal Agne

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

_____

Prof. Dr. Nilson Binda

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

Ninguém começa a ser educador numa certa terça-feira às quatro horas da tarde. Ninguém nasce educador ou marcado para ser educador. A gente se faz educador, na prática e na reflexão sobre a prática.

(Paulo Freire).

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, pela educação e o apoio sem medidas.

RESUMO

A gestão escolar cada vez mais exige o uso de ferramentas administrativas buscando estar atualizada de forma que possa facilitar o trabalho de todos os profissionais que trabalham em uma escola. O trabalho dos professores e gestores aumenta em demasia e nem sempre é possivel atender bem toda a demanda. O objetivo deste trabalho é analisar como as ferramentas administrativas facilitam as funções dos profissionais em uma escola estadual na cidade Cachoeira do Sul. Para atingir o mesmo, foi realizado um questionário com pesquisa exploratória, qualitativa. Este formulário era referente a implantação de ferramentas administrativas, tipos e habilidades destas e como os gestores e professores as utilizavam. A finalidade destas ferramentas é para maximizar o trabalho dos professores, sendo fundamentais na descrição das aulas, nos contéudos e notas, conforme sugere a plataforma Kazooie. Portanto, para a coleta de dados, foi enviado o questionário realizado na plataforma Google Forms, que foi disponibilizado aos professores e gestores da escola estadual, a partir de janeiro de 2022. De acordo com o relato dos entrevistados, todos levaram algum tempo para se adaptar as ferramentas de gestão administrativa, porém ainda alguns não sabem como as utilizar e possuem dificuldades. A maioria dos entrevistados refere que as ferramentas auxiliam nos seguintes aspectos: inserir as notas e realizar a lista de presença e descrever o conteúdo ministrado, o que traz benefícios e agilidade no trabalho dos professores e gestores. Assim, pode-se concluir que estas ferramentas parecem ser uma forma de otimização de tempo de trabalho dos profissionais escolares.

Palavras-Chave: Ferramentas Administrativas; Ensino; Ferramentas Gerenciais. Profissionais escolares.

ABSTRACT

School management increasingly requires the use of administrative tools in order to facilitate the work of all professionals working in a school. The work of teachers and managers increases too much and it is not always possible to meet all the demand. The objective of this work is to analyze how administrative tools facilitate the work of professionals in a state school in the city of Cachoeira do Sul. To achieve this, a questionnaire with exploratory, qualitative research was carried out. This form was about the implementation of administrative tools, their types and abilities, and how managers and teachers use them. The purpose of these tools is to maximize the teachers' work, being fundamental in the description of classes, contents and grades, as suggested by the Kazooie platform. Therefore, for data collection, the questionnaire was sent on the Google Forms platform, which was made available to the teachers and managers of the state school. According to the interviewees' reports, all took some time to adapt to the administrative management tools, but some still do not know how to use them and have difficulties. Most of the interviewees say that the tools help in the following aspects: entering grades and making the attendance list and describing the content taught, which brings benefits and agility to the work of teachers and managers. Thus, it can be concluded that these tools seem to be a way to optimize the working time of school staff.

Keywords: Administrative Tools; Teaching; Management Tools. School Staff.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo Administrativo..... 17
Figura 2. Funcionamento da Ferramenta Kazooie 26

LISTA DE QUADRO

Quadro 1: Descrição das dez ferramentas administrativas..... 24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Faixa etária dos respondentes 33
Gráfico 2. Gênero dos Respondentes 34
Gráfico 3. Escolaridade dos participantes 34
Gráfico 4. Profissionais com tempo de serviço no colégio 35
Gráfico 5. Localidade dos respondentes 35
Gráfico 6. Renda familiar 36
Gráfico 7. Tempo de trabalho na respectiva escola 36
Gráfico 8. Cargo dos respondentes 37
Gráfico 9. Tempo na administração escolar. 37
Gráfico 10. Sobre o entendimento do uso das ferramentas administrativas 38
Gráfico 11. Dificuldade para trabalhar com as ferramentas administrativas 38
Gráfico 12. Utilização de Ferramentas Administrativas 39
Gráfico 13. Uso de ferramentas tecnológicas 39
Gráfico 14. Gosta de trabalhar com as ferramentas administrativas 40
Gráfico 15. A melhor ferramenta administrativa 41

LISTA DE SIGLAS

BCG	Boston Consulting Group
5W2H	What Why Where When Who How How Much
DMAIC	Define Measure Analyze Improve Control
PDCA	Plan Do Check Act
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
CRE	Coordenadoria Regional de Educação
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
OBZ	Orçamento Base Zero

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **13**
2 OBJETIVOS **15**
2.1 OBJETIVO GERAL **15**
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS **15**
3 JUSTIFICATIVA **16**
4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO **17**
4.1 Administração e suas Ferramentas Gerenciais **17**
4.2 O Ensino **20**
4.3 Gestão Escolar **21**
4.4 Utilização de Ferramentas Administrativas na gestão escolar **22**
5. METODOLOGIA **27**
5.1 Caracterização da Amostra **29**
5.2 Análise de Dados **29**
6. RESULTADOS **31**
6.1 O colégio estadual Diva Costa Fachin **31**
6.2 Mudanças Ocorridas Durante a Gestão do Ensino na Pandemia **31**
6.3 Análise dos Questionários Aplicados aos Colaboladores **31**
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS **42**
REFERÊNCIAS **44**
APÊNDICE **47**

1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar costuma ser discutida entre o grupo de professores, coordenadores e diretores, na busca por projetos políticos e pedagógicos que se preocupem com uma ação coletiva. Ou seja, que tenham ações no meio em que a escola está inserida e também ações vindas da Secretaria da Educação pertencente ao município. Neste meio onde o ensino está visivelmente inserido existem hoje uma grande e ampla gestão administrativa para tornar a educação cada vez mais acessível e atrativa a todos os níveis de ensino.

Segundo Costa et al (2015), o professor precisa ter amplo conhecimento da escola, entender como administrar caso venha a ser diretor, fará parte da gestão escolar onde será o administrador, mediador dentro do quadro administrativo, buscando os objetivos a serem utilizados. A partir disso, este trabalho tem como objetivo verificar a importância de algumas ferramentas administrativas no meio escolar. A escola que será estudada está localizada na cidade de Cachoeira do Sul, localiza-se no Bairro Ponche Verde, na Rua Leopoldo Souza, 1466, chama-se Colégio Estadual Diva Costa Fachin.

O município de Cachoeira do Sul, é conhecido pela plantação de arroz e de soja de várzea. Atualmente existem 81552 mil habitantes, e a área territorial abrange campos e lavouras em 3.736,158km². Nome da cidade, é devido a uma cachoeira existente no Rio Jacuí, o qual foi construído a ponte do Fandango. Em nossa cidade temos escolas Municipais, Estaduais e também particulares, hoje, polo em educação superior com a Ulbra, Uergs e UFSM, Uniritter e Uninter, UAB (Universidade Aberta do Brasil).

Buscando atingir esses objetivos gerais da administração escolar, realizam-se reuniões com os professores, formação pedagógica escolar e da secretária da educação, tratando questões do interesse administrativo, conceito esse visualizado nas instituições empresariais, administração empresarial, mas a diferença é que esta está focada em produtos palpáveis, lucros, resultados em curto e longo prazo, metas, índices, etc.

Visando uma administração de qualidade e comprometida com os 4 Ps de Marketing que são eles produto, preço, praça e promoção.

Assim, em uma administração escolar ou empresarial, precisamos de bons lideres, que sejam resilientes, comprometidos, tenham amor e entusiasmo pela instituição do qual estão prestando serviço sejam instituilções pública ou privada.

A satisfação no trabalho está associada com a liderança e processos organizacionais administrativos, em excelência. Segundo o estudo de Barbosa et al (2017), o conceito de

liderança é tudo aquilo que está relacionado a personalidade, comportamento, poder de influência sobre outras pessoas, várias funções exercedidas e a autoridade em posição administrativa.

A partir desse embasamento se tem a seguinte questão de pesquisa: Quais ferramentas gerenciais da Administração são utilizadas para a gestão de ensino de uma escola na cidade de Cachoeira do Sul? Podendo responder positivamente ou negativamente de quais são as melhores ferramentas a se utilizar no ensino, lembrando sempre que a administração está inserida de forma consciente e inconsciente pois todos dependem dela direta ou indiretamente, do professor ao aluno, pais e principalmente a nossa sociedade.

Para respoder essa questão da pesquisa deste trabalho, será efetuada uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo utilizando uma entrevista, com análise de conteúdo e para o referencial teórico será relaizado uma pesquisa nas plataformas Scielo e Google Acadêmico. Em um estudo de caso conforme Gil, "[..] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores" (GIL, 2008, p.27). Ainda, para o referencial teórico será pesquisado a gestão administrativa, gestão escolar e educação.

Seguindo no trabalho teremos os tópicos a seguir na sequência: objetivos geral e específicos, após a justificativa, referencial terórico e a metodologia e por último, os resultados.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar quais ferramentas gerenciais da Administração são utilizadas para a gestão de ensino de uma escola na cidade de Cachoeira do Sul.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Compreender, através do estudo da Administração e educação, de que formas estas duas disciplinas interagem na gestão escolar;

b) Identificar quais as mudanças ocorridas durante a Gestão do ensino na Pandemia;

c) Analisar quais ferramentas da administração foram utilizadas para a gestão escolar nesta escola;

d) Identificar e analisar como os gestores e colaboradores da escola se adaptaram aos desafios e mudanças aos longos dos anos, e quais as ferramentas mais utilizadas.

3 JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de analisar as ferramentas administrativas utilizadas em uma escola da cidade de Cachoeira do Sul, este trabalho tem o objetivo de contribuir para a gestão de organizacional e admnistrativa do meio escolar.

As bases motivadoras para a realização deste trabalho, pessoal originou-se a partir da curiosidade e vontade de aprender e pesquisar sobre as diversas ferramentas e meios encontrados pela Administração na utilização do Ensino. O gosto por a questão ensino já vem de anos, pois sou formada em Pedagogia, habilitação Educação Especial, especialização na área da Orientação e Supervisão Escolar. Atuando há seis meses na equipe Diretiva do Colégio Estadual Diva Costa Fachin, vejo o quanto a administração e suas ferramentas são de suma importância para um bom desempenho da escola perante o seu meio social em que está inserido (bairro/cidade).

Este trabalho pode ser de grande interesse para a equipe diretiva em busca de auxiliar, ajudar, manter e melhorar a escola e o ensino em si, do qual em 2020 e 2021 sofremos mudanças, perante a pandemia Covid-19, com a necessidade de buscar novas ferramentas, onde a internet foi uma das principais, utilizada em todo o Brasil.

A pesquisa promoverá um entendimento sobre o domínio das ferramentas administrativas, sejam em locais de trabalho público ou provados, e entender quais são as ferramentas que estão em mais uso, no meio escolar, na cidade de Cachoeira do Sul.

Para o discente, este trabalho proporcionará, um conhecimento sobre a importância do manuseio de ferramentas administrativas e os mais recomendados quando requeridos em determinadas escolas.

A contribuição para a Instituição de ensino Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS está em analisar quais são as ferramentas administrativas mais eficazes na gestão de ensino, em uma escola na cidade de Cachoeira do Sul e verificar quais são as mais utilizadas e a importância da mesma para o manuseio e conhecimento dos educadores em geral.

A abrangência da Instituição de ensino com a comunidade e empresas desta cidade está relacionado com os tipos de gestão de ensino no município a partir do uso de ferramentas de ensino administrativas efetivas.

4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

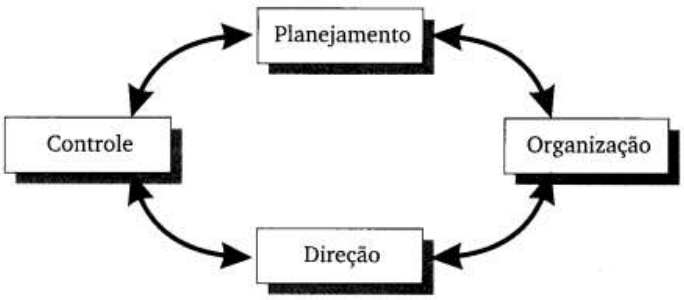
Este trabalho pretende estudar a administração e gestão escolar, para tanto segue os itens estudados categorizados como: o item 4.1 Administração e suas ferramentas gerenciais, 4.2 O Ensino, 4.3 Gestão Escolar e o item 4.4 Utilização de ferramentas administrativas na gestão escolar e 5 a Metodologia e após as Referências.

4.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

O administrador é aquele que consegue obter resultados através de terceiros, do desempenho da equipe que ele lidera, supervisiona e coordena, toma decisões pela equipe, é responsável e deve ter maturidade e conhecimentos suficientes para com maestria, conduzir sua atividade administrativa (LACOMBE, 2017).

Conforme Maximiano (1986), administrar exige ação e habilidades, comprometimento, organização, controle, planejamento, traquejo ao lidar com as pessoas, disciplina, e ainda, ele define como : é tomar conta das coisas e gerir os processos administrativos, conforme a figura 1 abaixo:

Figura 1. Processo Administrativo



Fonte: Maximiano, 1986.

As instituições de ensino em geral e outras organizações, estão em constante mudanças que desafiam os seus administradores, e para solucionar esse problemas, muito gestores sejam escolares ou empresários, estão aderindo aos processos organizacionais e como estratégia reformulação de seus sistemas interno administrativo (SANTOS, 2013). Segundo o autor Lucky

Ressalta-se que a gestão educacional, em caráter amplo e abrangente, do sistema

> de ensino, e a gestão escolar, referente à escola, constituem-se em área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade de ensino. Isso por que é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto. (LÜCK, 2011, p. 17)

A gestão administrativa é conceituada por vários autores para explicar a função administrativa no interior da organização, e neste contexto, um bom administrador é considerado aquele que sabe planejar cuidadosamente, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus liderados. Ele sabe delegar as tarefas e funções e controlar as atividades. Essa escola prioriza os valores econômicos e enfatiza que os resultados são determinados a partir da eficiência da execução do trabalho.

Os objetivos da gestão escolar e da gestão empresarial divergem, a escola cumpre a sua função de socializar os conhecimentos, mas para isso é preciso à construção de práticas de gestão voltada à transformação social com a participação dos cidadãos e comunidade.

A escola teve a necessidade de acompanhar o contexto de tecnologias e informações. Logo, a função do gestor na escola é cumprir diversos papéis dentro da instituição de ensino. É para ele a responsabilidade de dirigir da melhor forma possível todas as decisões tomadas para garantir a qualidade da educação.

As questões relacionadas a gestão, organização e controle de atividades educacionais estão vinculadas a diversos fatores; a escola é como uma empresa, e necessita o uso de ferramentas adequadas. Arguin apresenta a gestão como:

> É um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implantação. (ARGUIN, 1988, p.23)

A escola vende educação, ensino, tendo como clientes os alunos, estes muitas vezes são de comunidades pobres, das quais falta tudo, inclusive comida, então como achar ferramentas para trabalhar essa gestão de ensino. A utilização das ferramentas gerenciais, auxiliam muito, reduzem custos e aumentam receitas. Além de trazer a qualidade dos seus produtos (estudo) ou serviços, conhecer melhor os clientes (alunos) atuais e captar novos, otimizar o tempo gasto pelas atividades, evitando trabalhos repetitivos e desnecessários, aumentar a venda (caso ensino de qualidade) e por ultimo evitar riscos e problemas futuros.

Uma ferramenta muito utilizada em empresas e também na gestão escolar é a Matriz SWOT esta tem como objetivo principal analisar o ambiente interno e externo das escolas. Esta

ferramenta ajuda o gestor a corrigir falhas e explorar os pontos fortes para melhora a competição no mercado e serve como modelo pedagógico (SOUZA, 2020).

Já a ferramenta Business Model Canvas é utilizada quando se há um lançamento no mercado e empresas mais experientes, ela é conhecida por elaborar, testar e aprimorar o modelo de negócios (NASCIMENTO, 2018). O plano de negócios é indispensável para qualquer gestão, ela descreve de maneira estruturada, objetiva e sequencial, os objetivos do projeto e também oferece passo a passo os objetivos a serem alcançados (GARCIA et al., 2018).

O diagrama de Ishikawa - Espinha de Peixe esta, é uma ferramenta visual para identificar problemas de uma empresa e de uma gestão, tem o problema principal e suas ramificações verticais que representam causas suas sub causas, realiza-se um gráfico com aparência de escama de peixe que permite que o gestor encontre a solução do problema de maneira fácil (MILLIOLE, 2016). A Matriz BCG é uma ferramenta de gestão com analise de gráficos onde o gestor toma melhores decisões estratégicas de cada unidade de negócio (ESPERIDIÃO et al., 2019).

Temos também 5W2H é uma ferramenta de gestão adaptável ao tipo de mercado, ela contém um check-list de atividades a serem realizadas através dos colaboradores, ou seja, os alunos, podendo ser utilizada por várias etapas na gestão escolar (BEHR, 2008).

O DMAIC é utilizado para melhorar todos os processos já existentes, e o DMADV é utilizado em novos projetos, produtos e serviços, que ainda não foram lançados pela empresa ou escola, ex. novo ensino médio (JÚNIOR et al., 2015). O ciclo PDCA é utilizada como ferramenta estratégia para qualificar os processos de uma empresa e corrigí-los, como o próprio nome sugere é realizada em ciclos, dos quais se repetem até que sejam sanados todos os problemas. Pode ser utilizado para reduzir custos, treinar colaboradores ou outro recurso (SILVA et al., 2019). Temos ainda a Matriz de Gut, utilizada para estabelecer prioridades, onde é definida quais devem ser executadas primeiro, dependendo da gravidade, urgência e tendência do processo (OLIVEIRA et al., 2019). A última ferramenta que pode ser utilizada é a Modelo OBZ- orçamento base zero, esta ferramenta condiz ao planejamento orçamentário, tem como objetivo principal estabelecer recursos financeiros necessários para que a empresa consiga atingir as suas metas (SEBRAE, 2019).

Com isso temos dez ferramentas administrativas que podem ser utilizadas na gestão escolar, cada escola tem a obrigação e o dever de escolher aquela que melhor se encaixa com sua realidade, depois de conhecer um pouco de cada uma o gestor coloca em prática aquela que compete a realidade da escola para exercer uma boa gestão.

Cada gestor escolar tem a liberdade de trabalhar da forma que desejar, ele escolhe e passa as diretrizes as suas equipes e busca a utilização dos demais de forma homogênea.

4.2 O ENSINO

O ensino realizado nas escolas através dos docentes, deve aproximar os estudantes de um determinado conhecimento. Segundo Libaneo (2017) que elucida sobre o conceito de Vitgoski, em que refere o ensino como o desenvolvimento dos processos psíquicos dos indivíduos, estimulando e fazendo atingir o desenvolvimento, ocasionando mudanças nos quesitos intelectual, emocional e individual, por meio da generalização e formação de ideias e reflexões. Este é apenas um dos conceitos de ensino elucidados por este educador.

O processo de ensino, se caracteriza pela organização em colocar os alunos numa atividade que possibilite a compreensão de conteúdo e formação de conceitos. Esta atividade é denominada por Davídov de “atividade de estudo”, constituindo o meio pedagógico pelo qual os alunos se apropriam de maneiras de atividade intelectual, isto é, de ação contidos no conhecimento teórico-científico. O ensino e sua relação entre teoria e a prática é que se constitui a atividade do professor, mais especificamente, a atividade de ensino. Essa atividade se constituirá como práxis pedagógica em promover a transformação da realidade escolar por meio do desenvolvimento dos sujeitos, professores e alunos. A atividade de ensino deve gerar uma ação no estudante, deve criar nele um motivo para estudar e aprender teoricamente sobre a realidade. Considerando que a atividade de ensino do professor é a atividade de aprendizagem que o estudante desenvolve.

O ensino deve promover um significado, o processo de ensino, e a sua relação com os alunos, não deve ser apenas o conhecimento através da absorção de informações, mas uma construção. É necessário, a conscientização do professor de que o mesmo deve facilitar a aprendizagem para que os alunos aprendam e sejam valorizados para seu próprio crescimento.

> é o modo de agir do professor em sala de aula, mais do que suas características de personalidade que colabora para uma adequada aprendizagem dos alunos, fundamentada numa determinada concepção do papel do professor, que por sua vez reflete valores e paradigmas da sociedade. (ABREU & MASETTO , 1990, p. 115)

Assim, é função também do diretor, avaliar o melhor método de ensino que cada educador utiliza. Um ensino humanizado e realístico, condinzente com as capacidades intelectuais nos alunos. O gestor, deve conhecer a realidade local, e mais abrangente ainda, procurar entender a realidade do aluno (LUCKY, 2009).

4.3 GESTÃO ESCOLAR

A gestão das escolas e escolas públicas, e um tema importante por apresentar um dos mecanismos de melhoria da qualidade e desenvolvimento da educação. O ensino oferecido nas escolas é o principal meio de promover a transformação da sociedade. O gestor escolar enfrenta desafios no seu cotidiano que exigem atitudes específicas na sua atuação. A gestão da escola é uma tarefa administrativa, e pensar na gestão desse espaço remetenos a aspectos complexos, a organização e a gestão escolar são dimensões que estão associadas, a escola é um conjunto interligado que busca as orientações dos poderes públicos e o pensar pedagógico à sua prática do dia-a-dia, embasada pelo conhecimento da realidade e pela participação de todas as pessoas envolvidas no processo educativo (VIEIRA, et al., 2018).

Na educação brasileira, a gestão da escola, que substitui o conceito de administração escolar, a partir da compreensão de que os problemas educacionais são complexos e extensos e demandam uma ação firme e responsável, em conjunto ao ambiente escolar e comunitário. A administração escolar no Brasil teve início na industrialização. A partir da década de 1930, em virtude da ampliação da demanda escolar, aumento do número de escolas e de professores, foram necessárias a preparação de profissionais da educação (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Drabach e Mousquer descrevem:

> O campo da administração escolar, embora tão em voga atualmente em virtude das inúmeras reformas educacionais, nem sempre foi alvo de atenção na produção acadêmica dos intelectuais na História da Educação. Em uma trajetória educacional de mais de 500 anos, a administração escolar estrutura-se como campo de estudos acadêmicos há menos de um século. Os primeiros escritos teóricos no Brasil reportam-se à década de 1930. Isto não significa dizer que a prática administrativa era inexistente na educação. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 259-260).

Assim, entende-se que a escola a gestão escolar sob essa nova visão, surge como orientação e liderança, que deve ser exercida a partir de princípios educacionais democráticos e com conhecimentos suficientes para a organização e orientação do trabalho em educação. O gestor escolar sob esse novo paradigma passa a ser o principal meio comprometido com os destinos da instituição escolar (VIEIRA et al., 2018).

Ao diretor da escola, cabe a incumbência de funções administrativas e pedagógicas. Dentre as funções Administrativas: organização e articulação de todas as dependências das escola, o controle dos aspectos materiais e financeiros da escola , controle de recursos humanos a comunicação entre da escola-comunidade, relacionamento com o nível superior de administração do sistema educacional, formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com a supervisão e orientação a todos aqueles a quem são delegadas responsabilidades. E as funções pedagógicas com os objetivos e princípios educacionais propostos, liderança exemplo a ser seguido, visando um sistema de ação integrada e cooperativa, manutenção de um processo de comunicação claro e receptivo entre os membros da escola e entre a a comunidade para que assim, objetive-se a melhoria do processo educacional (LÜCK, 2000).

Entretanto, para que o diretor realize suas funções com competência, a autora relacionará suas habilidades e conhecimentos nas áreas administrativa e pedagógica inferindo os dominíos e conhecimentos fundamentais, que os profissionais da gestão, necessitam, para que possam liderar de forma eficiente com o uso de uma ferramenta adequada, que possa auxilair em sua gestão de qualidade.

4.4 UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS NA GESTÃO ESCOLAR

Analisaremos abaixo, as dez ferramentas administrativas que podem ser utilizadas na gestão escolar com eficácia. A escola é uma empresa, partir dos fatores que devem ser melhorados, como: a comunicação com pais e professores, hoje aprendemos o quanto a comunicação sendo ela via whatsapp, telefone, e-mail, ela é uma ferramenta imprescindível pra o desenvolvimento de tarefas a ser desenvolvida por alunos e também professores.

No setor de vendas é outra ferramenta também utilizada, na educação vendemos o ensino e ele deve ser de qualidade sendo público ou privado, pois na realidade todos são pagos pelos indivíduos uma com taxas de tributos e outras com mensalidades, mesmo no caso da escola pública (PINHO, 2004).

O plano de Marketing é outra ferramenta utilizada muito hoje em dia, governos, secretarias de educação e até mesmos escolas utilizam para vender seu produto o ensino e de boa qualidade (ANDRADE, 2010). Avaliar os indicadores de desempenho, como toda a empresa temos que ter a noção através de planilhas, estudos, um feedback do ensino que está sendo proposto, como está a qualidade e como está o alcance do aluno. E ainda, o controle financeiro, as escolas precisam gerar seus recursos financeiros que muitas vezes são escassos, mas deve-se atrelar as prioridades das quais a escola precisa.

O ambiente escolar precisa ser gerenciado, para isso, é necessário não só as pessoas certas mas as ferramentas certas que uma organização necessita. A prática administrativa que oriente na busca de seus objetivos. A gestão da escola pública é uma tarefa que demanda competência técnica, pois a escola, como uma organização pública, exige uma gestão calcada em princípios de gestão participativa, que demanda conhecimentos administrativos e pedagógicos. Assim o gestor escolar necessita conhecer e dominar muitas competências, programas e ferramentas especiais sempre atualizados. Segundo Lucky Lück (2009, p. 25): a gestão escolar precisa:

> O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

As ferramentas que auxiliam o gestor escolar a compreender como melhorar a qualidade da educação, por meio destes instrumentos visto no quadro 1 abaixo, definem um melhor processo organizacional, a partir de planejamento estratégico e foco na concretização das metas através da observação dos pontos forte e fracos, farão uma gestão efetiva.

Quadro 1 – Descrição das dez ferramentas administrativas

NÚMERO	NOME	FERRAMENTA	VANTAGENS
1	SWOT	Matriz de planejamento estratégico em 4 quadrantes. O termo SWOT é uma sigla do idioma Inglês. É uma matriz composta por um de **Forças** (Strengths), **Fraquezas** (Weaknesses), **Oportunidades**(Opportunitie) e **Ameaças** (Threats),	Verificar as forças e fraquezas da instituição, que conduz e orienta a análise dos pontos fortes e fracos da perspectiva interna de uma empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.
2	BUSINESS MODEL CANVAS	Diagrama de negócios Em nove blocos, mapa virtual	Avalia esses nove itens: Proposta de valor, Segmento de clientes Os canais. Relacionamento com clientes Atividade-chave, Recursos principais Parcerias principais, Fontes de receita Estrutura de custos
3	PLANO DE NEGÓCIOS	O documento relata os objetivos e quais caminhos devem ser seguidos para alcançá-los, diminuindo negócio	Avalia: o início, a análise de Mercado, a qualidade e custo-benefício e o operacional financeiro.
4	PLANO DE NEGÓCIOS	Documento que descreve os objetivos do negócios afim de atingir cada um deles, tirando-os do papel.	Organiza as ideias ao iniciar um novo objetivo. Apoia a gestão, seja em seus números, seja em estratégias. Facilita a comunicação entre todos envolvidos parceiros, busca recursos, sejam financeiros, humanos ou parcerias,
5	DIAGRAMA DE ISHIKAWA	Um diagrama que lembra uma espinha de peixe	Antecipa cenários negativos, evitando que os problemas ao analisar diversos fatores como: Recursos humanos; Infraestrutura; Tecnologia; Ambiente interno; Ambiente externo; e Controles e procedimentos.
6	Matriz BCG	Análise de desempenho dos produtos e serviços	Dividida em dois blocos, taxa de crescimento do mercado e participação do produto no mercado, que quando cruzadas resultam na classificação dos produtos ou serviços existentes
7	5W2H	Sistema de check-list	Divide os processos e os prazos, ao responder às perguntas: qual a ação necessária; quais as causas dessas ações e sua importância? Onde será a sua execução e qual a área de abrangência? Quem é o responsável pela execução das metas estabelecidas? Qual o método? E qual o custo para a sua execução?
8	OBZ	Planejamento Orçamentário	Orçamento Base Zero permite um planejamento do direcionamento do capital, eliminando desperdícios, visando

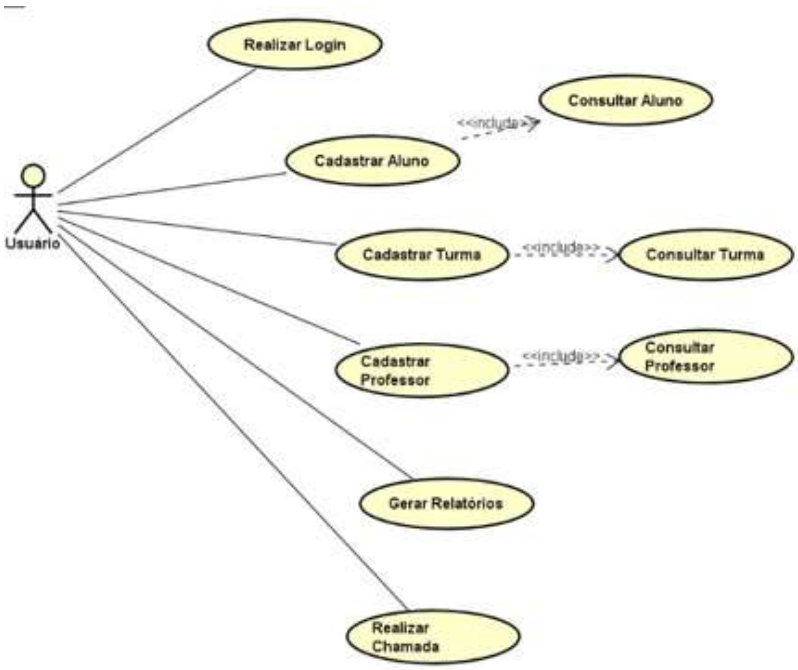
			alternativas criativas, tornando as decisões embasadas em necessidades reais e melhorando a sinergia entre os diversos setores das empresas.
9	PDCA	Ferramenta de Gestão	A padronização das atividades executadas, gerando maior eficiência e resultados sistematizados; Possibilidade de melhorar e adaptar as etapas de acordo com as necessidades do empreendimento, incorporando melhorias a cada novo ciclo; Integração das etapas produtivas, trazendo coerência ao processo; Poder ser usada como complemento a outras ferramentas, como a análise SWOT e a 5W2H que veremos adiante.
10	GUT	Sigla para Gravidade, Urgência e Tendência. A matriz GUT é um método de auxílio para a resolução de problemas. Em tabela excel.	Através de uma tabela simples no excel, determinando os aspectos como colunas, e os problemas como linhas, criando uma tabela, com o espaço para a atribuição de notas para cada um deles, gerando um ranking das ocorrências, ajudando no direcionamento de recursos de forma inteligente.

Fonte: SEBRAE, 2011.

As diferenças entre as ferramentas e seus canais, se estabelecem em relação a maneira como cada uma se comunica, sendo então a SWOT utilizada em canais de gerenciamento, a Business Model Canvas para se comunicar com clientes e alunos, o plano de negócios que faz a comunicação com o financeiro, o plano de negocios 2, que faz a comunicação entre parceiros, o setor do recursos humanos, ou seja, se comunica com todos na empresa, o diagrama de Ishikawa que se comunica com os valores e preços do mercado, a matriz BCG que faz pesquisas sobre os preços e serviços, a ferramenta 5W2H, que se comunica com todos os colaboradores para ser utilizada em busca das metas a serem desenvolvidas, a ferramenta OBZ, que faz o contato com todos na empresa mantendo a sinergia, a ferrmaenta PDCA, que faz a comunicação com todos os setores da empresa e a ferramenta GUT que se comunica através de dados numéricos para fazer demonstrativos.

De acordo com o autor Primo (2021), existe uma nova ferramenta administrativa chamada Kazooie, que tem sido um recurso eficiente para a gestão de presenças, notas, e cadastros dos alunos e professores que agilizam o trabalho dos educadores e gestores administrativos. Essa ferramenta torna o cotidiano mais ágil e menos trabalhoso, e essa ferramenta em questão possui algumas características das demais e funciona da seguinte maneira conforme a figura 2 abaixo.

Figura 2. Funcionamento da Ferramenta Kazooie



Fonte: Peres (2020)

A ferramenta funciona da seguinte maneira: após realizar o loguin, o usuário tem uma página com todos os serviços disponíveis e pertinentes para cada tarefa que se deseja trabalhar, como visto acima, cadastro de turma, de professores, realizar as presenças e faltas dos alunos, gerar relatórios e planos de aulas. No apêndice 2, segue a imagem da ferramenta Kazooie.

E pensando no novo contexto educacional pós pandemia, todas as intituições de ensino foram obrigadas a repensar o modelo administrativo e educacional, visto que não apenas pelas aulas virtuais e ensino híbrido, mas a escolha e uso das ferramentas que melhorassem o trabalho de todos, assim, o gestor teve que estudar novos recursos tecnológicos, considerando a atual realidade (PERES, 2020). Vimos acima a diferença de cada ferramenta para distintos canais,

5 METODOLOGIA

Este trabalho pretende analisar as ferramentas de gestão escolar mais eficazes no contexto educacional em uma escola de Cachoeira do Sul. Também, busca verificar a melhor ferramenta para a realidade educativa e como este pode se tornar efetivo para seus colaboradores, no caso aluno e educadores. A abordagem da pesquisa é qualitativa e quantitativa e entende-se que o estudo de caso enquanto pesquisa qualitativa deve ser utilizada por haver interesse na situação singular e particular do tema. Segundo Minayo:

> O método qualitativo é adequado aos estudos da história, das representações e crenças, das relações, das percepções e opiniões, ou seja, dos produtos das interpretações que os humanos fazem durante suas vidas, da forma como constroem seus artefatos materiais e a si mesmos, sentem e pensam (MINAYO, 2008, p.57).

Para o embasamento do estudo foram pesquisados os artigos nas plataformas Repositório da UFRGS, Scielo e Google Acadêmico. Para subsidiar o estudo de caso foram selecionados outros dois procedimentos para auxiliar na pesquisa. A pesquisa bibliográfica, que segundo Gil (2002, p.44) é "[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos" e a pesquisa documental, que segundo Gil (2002, p. 45) "[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa".

E exploratória, as pesquisas exploratórias, segundo Gil (1999, p.43. Para coletar os dados serão selecionados o formulário semiesturutarado on-line, e a entrevista com os diretores escolares. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 201) "O questionário semiestruturado é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escritos e sem a presença do entrevistador". O formulário semiestruturado desenvolvido neste trabalho será composto por 10 questões, o qual foi enviado por e-mail e whatsapp.

Para responder o objetivo específico a) que é compreender através do estudo da administração e educação, de que formas estas duas disciplinas interagem na gestão escolar, foi efetuado uma pesquisa bibliográfica nas bases de dados scielo e google acadêmico, em artigos científicos a partir de 2010, como critérios de inclusão, com objetivo de fazer uma análise de conteúdo e através dos resultados, uma argumentação para a produção deste estudo. E foi elaborado este formulário semiestruturado no google forms, conforme anexo A, e enviado para

todos os gestores, supervisores e professores da escola estadual estudadas. Para os objetivos específicos b) Identificar quais as mudanças ocorridas durante a Gestão do ensino na Pandemia, foram avaliadas as respostas mediante o formulário e a entrevista com observação participante. No objetivo específico c) Analisar quais ferramentas da administração foram utilizadas para a gestão escolar nesta escola, foi analisado através da entrevista segundo os relatos dos profissionais que participaram e para responder o último objetivo específico d) que é identificar e analisar como os gestores e colaboradores da escola se daptaram aos desafios e mudanças aos longos dos anos, e quais ferramentas mais utilizadas, foram feitas as análises, também através da entrevista e observação participante. Segundo o autor Gil (2010) associa a "observação participante" à coleta de dados de pesquisa etnográfica, sobre a qual relata:

> O pesquisador que se dispõe a realizar uma pesquisa etnográfica assume uma visão holística com vistas a obter a descrição mais ampla possível do grupo pesquisado. A descrição pode incluir múltiplos aspectos da vida do grupo e requerer considerações e ordem histórica, política, econômica, religiosa e ambiental. Os dados obtidos, por sua vez, precisam ser colocados numa perspectiva bem ampla para que assumam significado. Por outro lado, é preciso garantir que os resultados da pesquisa privilegiem a perspectiva dos membros do grupo investigado. (GIL, 2010, p. 127).

Para Cecília Minayo, a "observação participante" pode ser considerada como parte essencial do trabalho de campo na pesquisa quantitativa.

> Definimos observação participante como um processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação social com a finalidade de realizar uma investigação científica. O observador, no caso, fica em relação direta com seus interlocutores no espaço social da pesquisa, na medida do possível, participando da vida social deles, no seu cenário cultural, mas com a finalidade de compreender o contexto da pesquisa. Por isso, o observador faz parte do contexto sob sua observação e, sem dúvida, modifica esse contexto, pois interfere nele, assim como é modificado pessoalmente. (MINAYO, 2013, p. 70).

A entrevista serve para mapear e compreender o mundo da vida dos respondentes, ou seja, ela fornece dados básicos para uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos atores sociais e contextos sociais específicos (LAKATOS; MARCONI, 2003). Para realização da entrevista será selecionada a entrevista semiestruturada, pois nesta modalidade:

> O entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 197).

Nesta pesquisa a entrevista será através do formulário semiestruturada, composta por

10 questões, e será aplicada com os gestores da escola, do município de Cachoeira do Sul, sendo respondida pelos diretor e vice-diretor e colaboradores da gestão administrativa.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Neste estudo será realizado uma pesquisa no Colégio Estadual Diva Costa Fachin, como critério de inclusão a escolha deste colégio foi porque a acadêmica trabalha no colégio e mora na comunidade local, seguindo a metodologia qualitativa e quantitativa, sendo essa última realizada por formulário semiestruturado com o objetivo de coletar informações sobre a utilização de ferramentas administrativas e uso das mesmas nesta escola. Foram entrevistados os professores e gestores desta escola.

O método é realizado com uma entrevista de formulário semiestruturado composto por 18 questões, para que através das respostas, os dados em relação a visão dos profissionais escolares e quais são suas dificuldades em relação a utilização das ferramentas administrativas e a significância desta para o trabalho destes profissionais, fossem mensurados.

Os critérios para escolher o número de entrevistados foram todos os professores e gestores da escola de forma aleatória.

5.2 ANÁLISE DE DADOS

As técnicas utilizadas para as análises de dados foram, qualitativa por análise de conteúdo e categorização, descritiva, analítica através do formulário semiestruturado que foi desenvolvido no *Google Forms*. A entrevista foi realizada através deste formulário semiestruturado que foi enviando pelo whatsapp e por e-mail. E de acordo com Gil (2008, p. 109) a entrevista é a “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam a investigação”. É uma forma de interação social, um diálogo, no qual uma das partes busca coletar dados enquanto a outra é a fonte de informação. Para a revisão da literatura e análise dos resultados obtidos de pesquisas primárias, através de informação contidas nos artigos científicos com análise de conteúdos e argumentação.

Foi possível, através do formulário semiestruturado, a acadêmica, apreender, compreender e intervir no contexto escolar. Essa metodologia proporciona uma aproximação direta ao cotidiano da amostra escolhida, no caso os professores e gestores escolares onde eles desenvolvem as suas atividades.

E assim, ao final, da pesquisa teórica e da pesquisa semiestruturada, que pode ser considerada uma investigação designada a observação, análise e interpretação do pesquisador (MÓNICO et al., 2017), com os professores e gestores, com a finalidade de analisar e inferir as informações referentes a utilização e importância dos tipos de ferramentas administrativas.

6 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados alcançados através da pesquisa que buscou identificar, descrever e analisar a utilização das ferramentas gerenciais da administração para o ensino: um estudo de caso em uma escola estadual de Cachoeira do Sul – RS. A cidade de Cachoeira do Sul, conta com 23 escolas estaduais sendo 8 escolas de ensino médio e 15 escolas com o ensino fundamental, segundo dados da 24ª CRE, coordenadoria regional de educação, para o ano de 2022.

6.1 O COLÉGIO ESTADUAL DIVA COSTA FACHIN

O colégio Estadual Diva Costa Fachin se localiza no município de Cachoeira do Sul/RS, no bairro Santa Helena e foi fundada em 1970. A abrangência da escola, esta em oferecer cursos técnicos normal e técnico em contabilidade. Esta escola possui capacidade de disponibilizar entre 501 e 1000 matrículas, atulamente em torno de 713 alunos estudam nesta unidade escolar e lecionam 35 professores, nos três turnos, para 33 turmas. Existem 35 alunos com necessidades especiais, tendo banheiros adaptados para os mesmos e sala de recursos multifuncionais, que segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), é o espaço destinado à realização de Atendimento Educacional Especializado, com materiais didáticos, mobiliário, recursos pedagógicos e acessibilidade, equipamentos específicos e professor com formação adequada para realizar o atendimento, são 2 professores com formação continuada em educação especial.

A escola possuiu internet e biblioteca, quadra coberta para esportes, quadra descoberta, parque infantil, área verde, sala de informática, 14 salas de aula, refeitório para os alunos, sala de professores, auditório, laboratório de ciências, lixo destinado a coleta periódica, cozinha, alimentação escolar para os alunos, e área verde.

6.2 Mudanças Ocorridas Durante a Gestão do Ensino na Pandemia

Muitas foram as transformações que o contexto pandêmico causou, segundo os relatos dos profissionais da escola, em toda a adaptação que teve que ser realizada. Todas a mudanças, foram direcionadas para que os alunos pudessem dar seguimento em seus estudos, sem menores prejuízos. A primeira mudança que foi realizada, foi na maneira do planejamento das aulas, a quantidade de tarefas que deveriam ser adaptadas para fazer em casa.

Outra mudança significativa, foi a troca de informações e interações em que os professores foram obrigados a se auxiliarem quanto ao estudo da plataforma google meet, que foi por onde as aulas remotas eram ministradas. Além da comunicação mais clara, objetiva e ágil possível, para que os pais e alunos pudessem comprender o que realmente os professores estavam solicitando e ensinando para seus alunos. O tempo das aulas e a metodologia também tiveram que ser modificadas, devido ao pouco tempo, e para que não desmotivassem os alunos.

As aulas remotas tiveram que ser mais dinâmicas, conforme o relato dos professores, para manter a atenção dos alunos, especialmente aqueles que já são mais distraídos e desmotivados por si mesmos. Tudo isso para evitar que faltassem as aulas e fizessem todas as atividades propostas pelos professores. Ainda, foi preciso mudar a linguagem, adaptando para um diálogo sucinto e autoexplicativo.

Em relação as atividades, dentro deste ensino híbrido, tiveram que ser planejadas com fácil entendimento, tornando assim, as atividades acessíveis e intuitivas. Foram necessários jogos, brincadeiras extras, o que em sala de aula, não há tanta necessidade em realizar, pois é muito mais fácil de forma presencial, manter a atenção e curiosidade dos alunos.

Essa modalidade de ensino em estado emergencial, serviu para melhorar a elaboração de aulas, e a linguagem que os professores utilizam com os alunos. Os professores disseram que tiveram que aprender a manusear certas ferrmentas tecnólogicas, e como enviar as atividades para os alunos, também foi um mecanismo para muitos, inovador. Então, todas essas mudanças serviram de aprendizados, mas que ainda é mais efetivo o ensino prsencial, principalmente para os alunos da educação infantil, em que perdem fácil o foco e a concentração, por estarem em idade de formação, durante a explicação por vídeo, e na realização das tarefas em casa, sem o auxílio do professor, pela falta de paciência e vontade, pois na escola, eles podem brincar e interagir com os colegas.

Algumas mudanças foram boas, porque aproximaram os profissionais em prol de um ensino efetivo em um contexto diferente. E outras causaram algumas lacunas, pois os alunos que são mais reservados, ficaram ainda mais reclusos.

6.3 Análise dos Questionários Aplicados aos Colaboladores

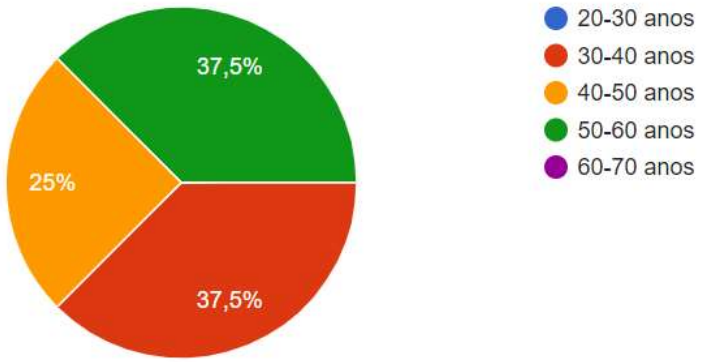
A coleta de dados da presente pesquisa ocorreu entre os dias 20 de março a 15 de abril de 2022. O instrumento utilizado foi um questionário semiestruturado elaborado na plataforma Google Forms (apêndice 1), composto por 18 (dezoito questões) sendo 16 (dezesseis) questões de múltipla escolha e 2 (duas) questões discurssivas. O questionário foi enviado via WhatsApp

e e-mail corporativo, aos diretores, supervisores e professores da escola estadual, analisada. Diante do exposto, apresenta-se a seguir os resultados, iniciando com a descrição da amostra.

A população estimada para esta pesquisa totalizou o envio do questionário para 8 (oito) funcionários, dentre eles diretores, supervisores e professores, de uma escola da rede estadual da cidade de Cachoeira do Sul/RS. Entretanto, como foi escolhida uma amostragem não probabilística por conveniência, foi possível um alcance de 100% de retorno dos respondentes selecionados.

De acordo com o gráfico 1 abaixo, em relação a faixa etária, 37,5% dos respondentes tem idade entre 50 a 60anos, e 37, 5% dos respondentes tem 30 a 40 anos, e 25% dos respondentes tem 40 a 50 anos, totalizando 8 respostas.

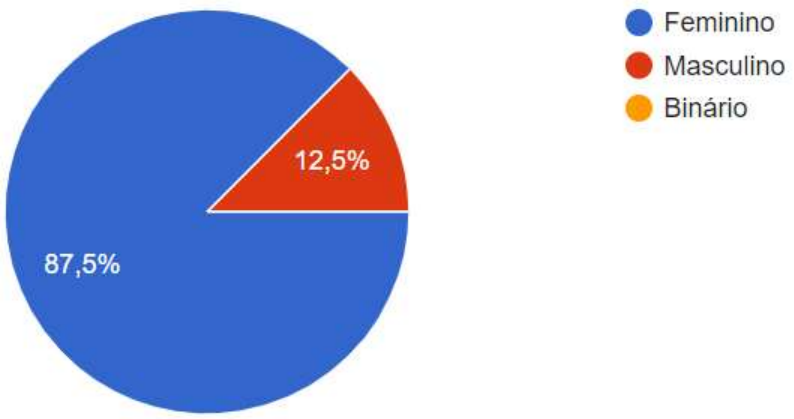
Gráfico 1. Faixa etária dos respondentes



Fonte: a autora (2022)

Como representado pelo Gráfico 2, o percentual de respondentes do gênero Feminino totalizou 87,5 % e o percentual de respondentes do gênero masculino 12,5% sendo assim, o total de 8 respostas.

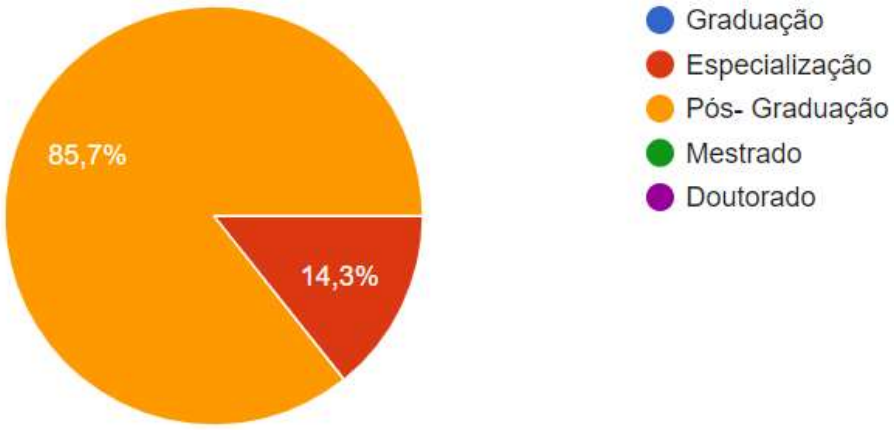
Gráfico 2: Gênero dos Respondentes



Fonte: a autora (2022

Com relação a escolaridade dos respondentes, o gráfico 3 abaixo, demonstra os resultados. Em que 85,7% dos participantes tem curso de pós-graduação e 14,3% tem curso de especialização.

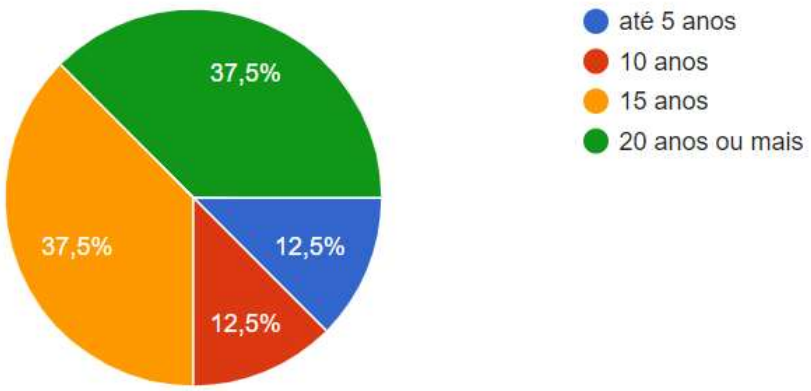
Gráfico 3. Escolaridade dos participantes



Fonte: a autora (2022)

Segundo o tempo de trabalho na escola, o gráfico 4 abaixo, dos 8 funcionários, 37,5% dos respondentes relataram que trabalham há mais de 20 anos, 37,5% relataram que trabalham há 15 anos, 12,5% dos respondentes relataram que trabalham há 10 anos e 5% trabalham até 5 anos.

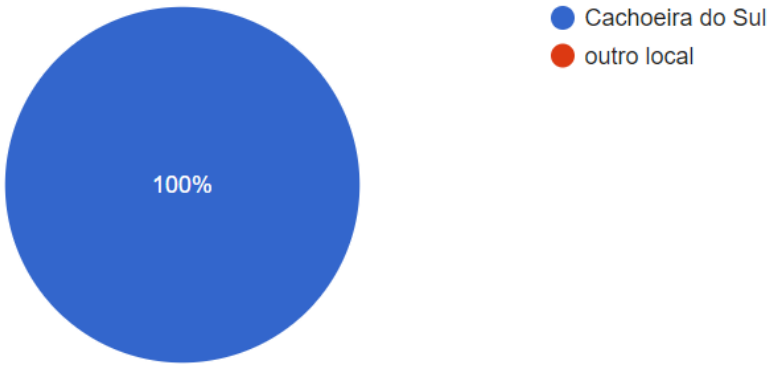
Gráfico 4. Profissionais com tempo de serviço



Fonte: a autora (2022)

Conforme o gráfico 5, a cidade dos respondentes os percentuais são em 100% do total de 8 participantes, que residem na cidade de Cachoeira do Sul.

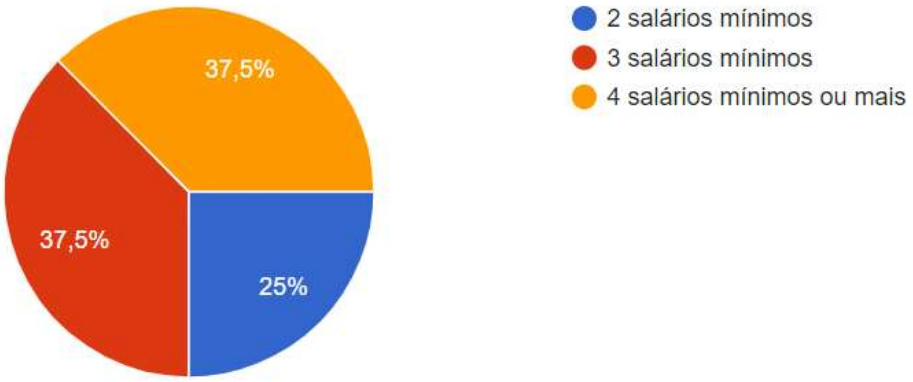
Gráfico 5. Localidade dos respondentes



Fonte: a autora (2022)

De acordo com o gráfico 6, a renda familiar dos 8 repondentes, 37,5% dos participantes ganham 4 salários minímos ou mais, 37,5% ganham 3 salários mínimos e e 25% ganham 2 salários mínimos.

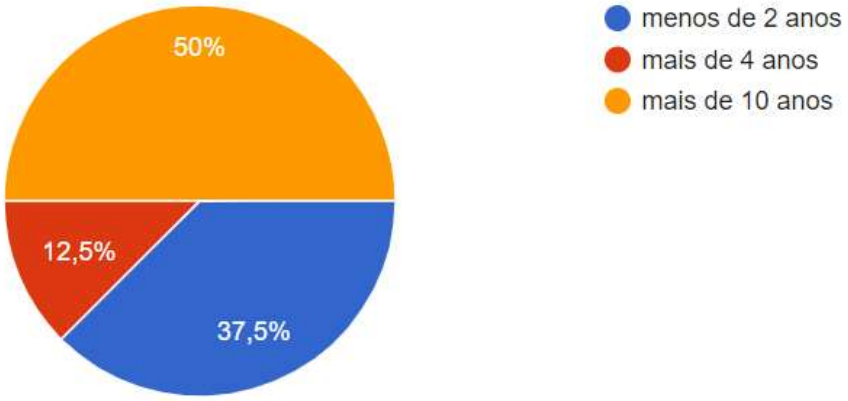
Gráfico 6. Renda familiar



Fonte: a autora (2022)

O gráfico 7 representa o tempo de trabalho dos participantes na respectiva escola estudada. Sendo do total dos repondentes, 50% trabalha há mais de 10 anos, 37,5% há mais de 2 anos e 12,5% há mais de 4 anos trabalham na escola.

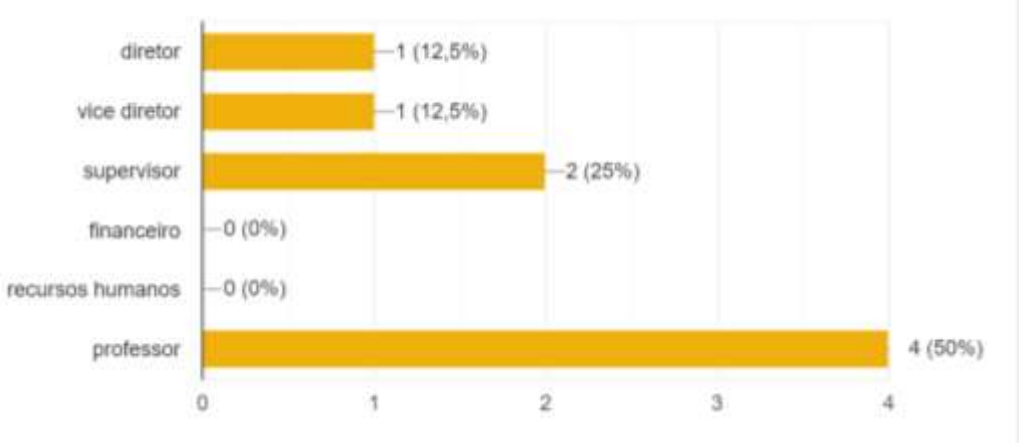
Gráfico 7. Tempo de trabalho na respectiva escola



Fonte: a autora (2022)

Com relação aos cargos dos respondentes, o gráfico 8 representando a resposta dos 8 participantes, e escola dispõe de 1 diretor (12,5%), 1 vice-diretor (12,5%), 2 supervisores (25%), e 4 (50 %) professores.

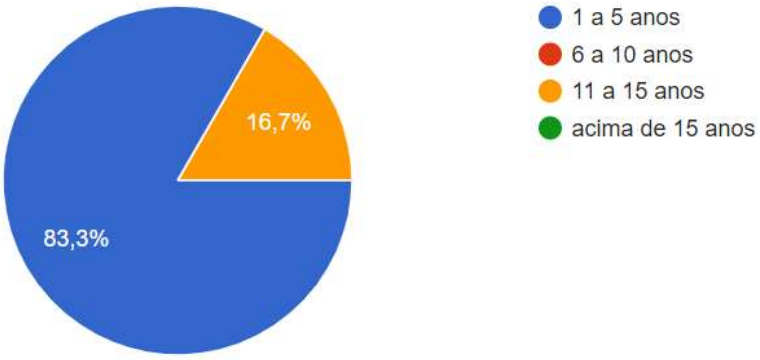
Gráfico 8. Cargo dos respondentes



Fonte: a autora (2022)

O gráfico 9 representa o tempo de atuação na administração escolar, de um total de 6 respondentes, 83,3% estão de 1 a 5 anos atuando no setor administrativo e 16,7% de 11 a 15 anos, estão trabalhando na parte administrativa.

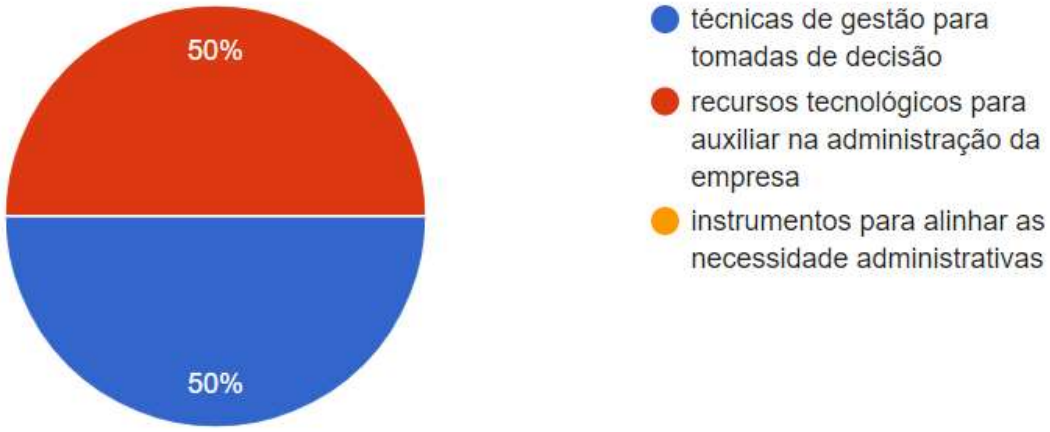
Gráfico 9. Tempo na administração escolar



Fonte: a autora (2022)

Como representado no gráfico 10, sobre o quanto os respondentes entendem sobre as ferrramentas administrativas, 50% entendem como um recurso para o uso de técnicas de gestão em tomada de decisão e 50% entende como um recurso tecnológico para auxiliar na administração de empresa.

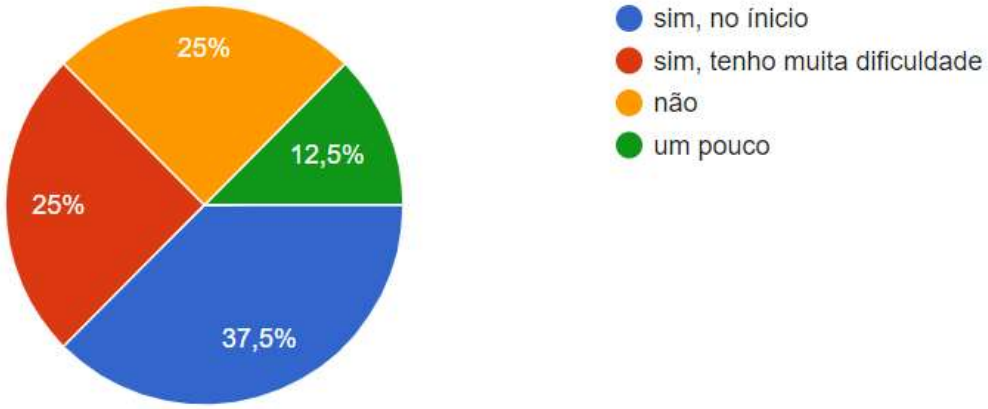
Gráfico 10. Sobre o entendimento do uso das ferramentas administrativas



Fonte: a autora (2022)

Conforme o gráfico 11, sobre a dificuldade em trabalhar com as ferramentas administrativas que eles as utilizam, do total dos 8 respondentes, 37,5% disseram que tiveram dificuldade no início, 25% tiveram muita dificuldade, 25% disseram que não tiveram dificuldade, 12,5% relataram que tiveram um pouco de dificuldade, o que corrobora com os estudos de Lucky (2009), que descreve sobre a importância do trabalho da gestão escolar treinar seus funcionários e formá-los par ao uso de tais ferramentas.

Gráfico 11. Dificuldade para trabalhar com as ferramentas Administrativas

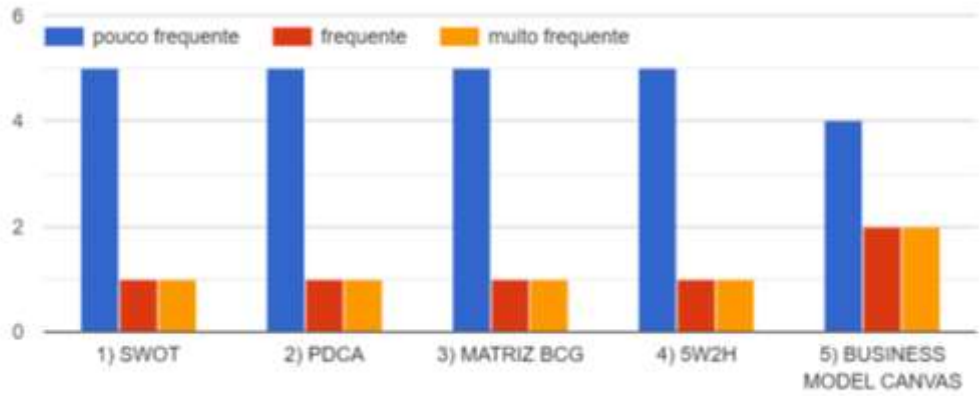


Fonte: a autora (2022)

Segundo ao uso das ferramentas administrativas, o gráfico 12 abaixo, infere o quanto cada participante as utiliza, 5 participantes relataram utiilizar pouco frequente a SWOT, a

ferrramenta PDCA 5 respondentes relataram que utilizam de forma frequente, a matriz BCG 5 respondentes utilizam de forma muito frequente, a ferramenta 5W2H 5 respondentes utilizam pouco e a ferramenta business model canvas, 4 respondetes utilizam pouco frequente. E 3 respondentes utilizam pouco frequente as ferramentas. Em conformidade com o autor Andrade (2010), que sugere a avaliação de inidicadores de desempenho através do uso de planilhas e programas que facilitem o trabalho de gestores e professores.

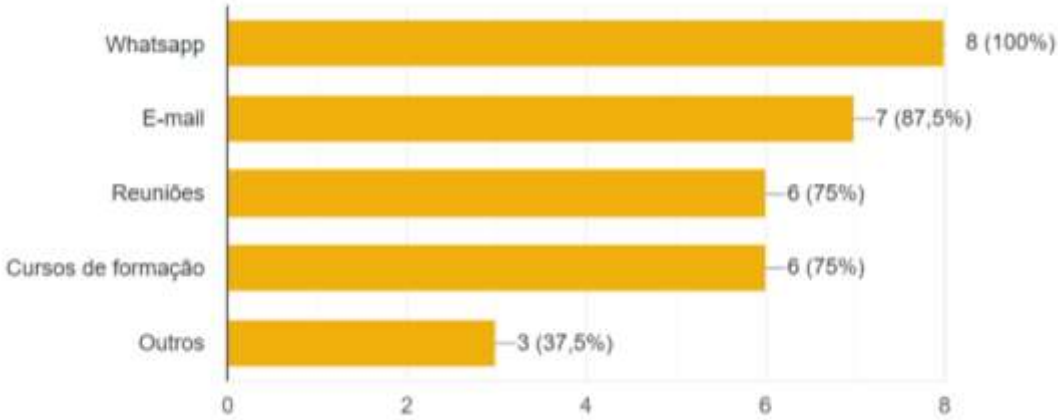
Gráfico 12. Utilização das ferramentas administrativas



Fonte: a autora (2022)

O gráfico 13 abaixo é em relação ao uso das ferramentas tecnológicas, e do total dos 8 participantes, 100% utiliza o whatsapp, 87,5% utiliza e-mail, 75% utiliza para reuniões, 75% utiliza para realizar os cursos de formação e 37,5% utilizam outros tipos de ferramentas administrativas.

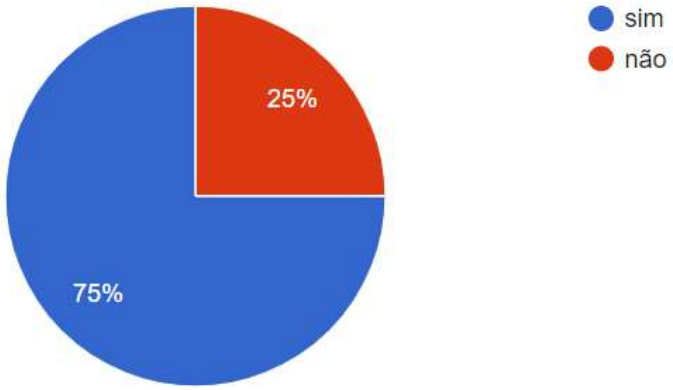
Gráfico 13. Uso de ferramentas tecnológicas



Fonte: a autora (2022)

Em relação aos participantes gostarem de utilizar as ferramentas administrativas, o gráfico 14 abaixo demosntra que 75% do total dos respondentes disseram gostar e já 25% não gostam de utilizar as ferramentas, validando os estudos de Pinho (2004), sobre a importância de dominar alguma ferramenta administrativa, como parte fundamental para garantir a agilidade no trabalho dos profissionais da escola.

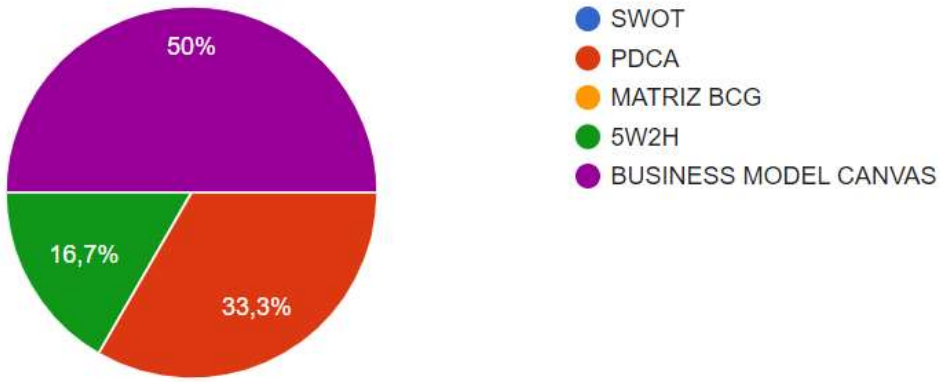
Gráfico 14. Gosta de trabalhar com as ferramentas administrativas



Fonte: a autora (2022)

Sobre a melhor ferramenta administrativa para trabalhar, no gráfico 15 abaixo, 50% dos respondentes referiram que a Business Model Canvas é a melhor de todas as ferramentas, 33,3% disseram que a PDCA é a melhor e 16,7% disseram que a 5W2H ser a melhor, indo ao encontro dos estudos de Vieira et al (2018), em que sugere o uso de ferramentas administrativas na gestão escolar como princípios democráticos para a organização e orientação do trabalho em educação.

Gráfico 15. A melhor ferramenta administrativa



Fonte: a autora (2022)

Dentre as questões discursivas, os 6 participantes citaram que uma forma eficaz de aplicar as ferramentas administrativas na gestão escolar seria através da necessidade em ter reuniões periódicas para fazer o feedback com os demais integrantes da equipe, e que esses agindo e participando, descreveram que a ferramenta 5W2H é otima para criar um planejamento estratégico anual da escola, pois é uma ferramenta que acaba esclarecendo todas as dúvidas que surgem. Também relataram que as ferramentas agilizam a comunicação, melhoram a descrição de dados importantes, além de tornar o trabalho do profissional mais eficiente e ágil.

Na questão sobre a experiência com relação ao aprendizado e uso das ferramentas administrativas, os participantes disseram que são muito boas pois auxilia no dia a dia e que são ferramentas simples mas eficazes na busca de selecionar problemas, também relataram que para quem gosta de aprender coisas novas, essas ferramentas otimizam o trabalho e facilitam as tarefas e o tempo a serem desenvolvidas, assim, afirmando os estudos de (DRABACH; MOUSQUER, 2009), em que devido a demanda escolar, tornou-se obrigatório, o preparo e formação de profissionais que saibam utilizar tais ferramentas administrativas, no sentido de colaborar com a gestão da escola e o trabalho individual de cada professor.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo geral, identificar e analisar a utilização das ferramentas gerenciais da administração para o ensino: um estudo de caso em uma escola estadual de Cachoeira do Sul-RS, com o objetivo de oferecer contribuições de melhoria na gestão administrativa escolar. Também esclareceu a importância do conhecimento e da utilização destas ferramentas como recursos facilitadores para todos os funcionários da escola. Ainda, demonstrou quais as principais e melhores ferramentas utilizadas, as diferenças entre cada uma e quais as escolas mais as utilizam e buscam identificar no processo laboral administrativo que foi analisado através do formulário do google forms, e que foi aplicado um questionário como instrumento de coleta de dados, sendo analisados de acordo com a percepção dos colaboradores da escola.

A metodologia proposta para identificar as mudanças, como a entrevista com observação participante, foi siginificativa para a elaboração dos argumentos segundo os objetivos específicos da temática deste estudo, foi simples e muito prático e trouxe todas as perguntas pertinentes para a análise de conteúdo, relatando a eficiência do método dos autores Gil e Minayo.

Pode-se, portanto, concluir que os funcionários desta escola, procuraram identificar quais os melhores recursos dentro de cada ferramenta e a utilização delas como um mecanismo facilitador para ser utilizado no cotidiano. Pois as escolas, e a gestão de ensino, no que se refere ao setor administrativo, buscam um novo perfil profissional, que saibam utilizar as ferramentas administrativas e tecnológicas. Sendo fundamental que o colaborador saiba como manuseá-las, indo ao encontro das afirmações do estudo de Peres, que foi descrito no referencial teórico. Para utilizar com mais eficiência essas ferramentas administrativas, os colaboradores necessitam de treinamento e de qualificação.

Nesse sentido, essas ferramentas são indicadores importantes ao definir o andamento do trabalho e o perfil do profissional, torando-o mais engajado e capaz de conduzir seu trabalho de uma forma em que seu desempenho seja mais favorável e seu trabalho mais fácil de ser realizado. Conclui-se ainda que a busca pelo perfil profissional ideal mais ágil e atualizado, seja aquele que tenha um conhecimento sobre essas ferramentas administrativas, que podem ser utilizadas de forma diferente em cada escola.

Entretanto o profissional da área administrativa na gestão escolar, e também não só desta área devem ter em mãos e saber como utilizar esses instrumentos utilizados nas escolas, para facilitar o trabalho de todos em uma escola. Sendo assim, o conhecimento destes instrumentos

administrativos, corroborando os estudos do autor Primo, segundo o referencial teórico, apresentam fundamental importância para a gestão e funcionamento de qualquer escola.

Desta forma a busca pelo perfil profissional que conheça e saiba utilizar essas ferramentas, torna-se fundamental para as escolas, sendo os colaboradores treinados com esses recursos e atualizados de forma tecnológicas, capazes de serem considerados o sucesso de toda gestão administrativa escolar.

Espera-se com este trabalho, que o mesmo possa incentivar pesquisadores no desenvolvimento de novas pesquisas e aprofundamento dos estudos sobre ferramentas administrativas escolar, em busca da melhor ferramenta para cada modelo de gestão escolar. E para opções de estudos futuros, há possibilidade de pesquisas em outras escolas e recursos administrativos cada vez mais eficientes, com o objetivo em facilitar tanto o trabalho administrativo das escolas e também de organizações e instituições administrativas.

Outra sugestão, seria disponibilizar a oferta de cursos de capacitação, treinamentos relacionados às ferramentas administrativas e também maiores investimentos em qualificação destes profissionais em relação a formação de cursos de administração, especialização, utilização de recursos tecnológicos relacionados à gestão escolar.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maria C. & MASETTO, M. T. **O professor universitário em aula**. São Paulo: MG Editores Associados, 1990.

ANDRADE, Carlos Frederico de. ***Marketing* O que é? Quem Faz? Quais as tendências?** 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010.

ARGUIN, Gérard. **O planejamento estratégico no meio universitário**. Brasília: Estudos e Debates–Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, n. 16, p. 132, 1988.

BARBOSA, M, Flávia et al**. Liderança e gestão da qualidade de um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios da gestão da qualidade**. Gest. Prod**.,** São Carlos, v. 24, n. 3, p. 438-449. 2017.

BEHR, Ariel; MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil. **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca.** Ciência da Informação, v. 37, n. 2, p. 32-42, 2008.

BRAIT, Lílian Ferreira Rodrigues et al. **A relação professor/aluno no processo de ensino e aprendizagem**. Itinerarius Reflectionis, v. 6, n. 1, 2010.

DA SILVA COSTA, Elisangela André; LIMA, Maria Socorro Lucena; LEITE, Maria Cleide da Silva Ribeiro. **A construção da profisionalidade do gestor escolar: concepções e práticas**. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE, v. 31, n. 1, p. 65-84, 2015.

DA SILVA, Ronison Oliveira; OLIVEIRA, Erinaldo Silva; DE SÁ FILHO, Paulo. **O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar eficiente.** Revista de gestão e avaliação educacional, v. 1, n. 1, p. 1-13, 2019.

DRABACH, N.; MOUSQUER, M. E. **Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades.** Currículo sem Fronteiras. v.9, n.2, p.258-285. Jul/Dez 2009. Disponível em: . Acesso em: 01 fev. 2018.

ESPERIDIÃO, Ludmila Costa Isaac. **A aplicação da Matriz BCG em uma empresa produtora de mel.** 2019

GARCIA, Teise. **A gestão escolar no contexto da privatização na Educação Básica.** Revista on line de Política e Gestão Educacional, p. 1355-1376, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JÚNIOR, José Roberto Lira Pinto. **Proposta de programa de melhoria, suportado na abordagem DMAIC: estudo de caso numa instituição de ensino do Amazonas**. 2015. Tese de Doutorado.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração.** Saraiva

Educação SA, 2017.

LIBÂNEO, José Carlos. **A teoria do ensino para o desenvolvimento humano e o planejamento de ensino.** Revista Educativa-Revista de Educação, v. 19, n. 2, p. 353-387, 2017.

LÜCK, Heloísa. Apresentação. In: LUCK, H. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Brasília, 2000.

LÜCK, Heloísa et al. Dimensões da gestão escolar e suas competências.Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.London: Editora Amer Psychological Assn, 1997.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Administração.** 1986.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: Grupo Gen-LTC, 2014.

MINAYO, M. C. de S. O **desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

GOMES, Romeu. Pes**quisa Social – Teoria e Criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. Disponível em: <wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisasocial.pdf>. Acesso em: Out. 2020.

MILLIOLE, Marcello Gonçalves et al. **Qualidade Total aplicada a Gestão Escolar**. 2016.

NASCIMENTO, Thiago Malta Leite. **A utilização do business model canvas na profissionalização da gestão educacional**: um modelo aplicado em uma instituição de ensino superior. 2018. Tese de Doutorado.

PERES, Maria Regina. **Novos desafios da gestão escolar e de sala de aula em tempos de pandemia.** Revista de Administração Educacional, v. 11, n. 1, p. 20-31, 2020.

PINHO, José Benedito. **Publicidade e vendas na Internet: técnicas e estratégias**. São Paulo: Summus, 2004.

PRIMO, Juan Eduardo Teixeira et al. **KAZOOIE: proposta de uma ferramenta para gestão escolar.** 2021. **Revista Eletrônica e-F@tec**, Garça, v.11, n.1, dez. 2021.

SANTOS, Julia Gabrieli Schmidt. **O projeto político pedagógico como ferramenta da gestão escolar democrática**. 2013.

SOUZA, Gabriela Pereira. **Análise SWOT como ferramenta de avaliação pedagógica.** In: VII Congresso Nacional de Educação–CONEDU. 2020.

SEBRAE Sebrae antende. Disponível em: <https://www.sebraeatende.com.br/ >. Acesso em: nov de 2021.

VIEIRA, Ana Elisa Ribeiro; BUSSOLOTTI, Juliana Marcondes. GESTÃO ESCOLAR. **Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 20, n. 1, p. 45-70, 2018.

APÊNDICE 1 – FORMULÁRIO GOOGLE FORMS

A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PARA O ENSINO: UM ESTUDO DE CASO EMUMA ESCOLA ESTADUAL DE CACHOEIRA DO SUL-RS

Sou Edinéia, acadêmica na Unidade de Cachoeira do Sul da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul(UERGS), e convido você para participar da pesquisa: A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS DA ADMINISTRAÇÃO PARA O ENSINO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA ESTADUAL DE
CACHOEIRA DO SUL-RS com o objetivo principal de Verificar e analisar, através do olhar dos professores as ferramentais gerenciais da administração para ensino.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada A utilização das ferramentas gerenciais da administração para o ensino: um estudo de caso em uma escola estadual de cachoeira do SUL-RS com o objetivo de pesquisar analisar quais ferramentas gerenciais da Administração são utilizadas para a gestão de ensino de uma escola na cidade de Cachoeira do Sul. Esse documento possui todas asinformações necessárias sobre a pesquisa que está sendo realizada. Sua colaboração neste estudo é muito importante, mas a decisão em participar deve ser sua. Para tanto, leia atentamente as informações abaixo e não se apresse em decidir. Se você não concordar em participar ou quiser desistir em qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você. Se você concordar em participar basta assinar essa declaração concordando com a pesquisa. Se você tiver alguma dúvida pode esclarecê-la com as responsáveis pela pesquisa. Para participar da pesquisa você terá que responder a um questionário contendo algumas perguntas abertas e fechadas sobre o tema democracia e você não precisa se identificar. Você terá também que concordar que suas respostas possam ser analisadas pelos pesquisadores. As respostas serão digitadas e analisadas e os pesquisadores envolvidos no projeto conhecerão esse material para discutir os resultados. A não participação na pesquisa não afetará em nenhum aspecto sua participação na extensão ou na atividade de ensino. Todos os procedimentos para a garantia da confidencialidade aos participantes serão observados, procurando-se evitar descrever informações que possam lhe comprometer. O benefício esperado com a pesquisa será compreender inter- relações entre processos de integração ensino e extensão. O risco que você pode correr ao realizar a pesquisa é de ser identificado mesmo com todos os cuidados de sigilo adotados. Mas, sediante dessas explicações você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar. Caso você possua perguntas sobre o estudo ou se pensar que houve algum prejuízo pela sua participação nesse estudo, pode conversar a qualquer hora com a coordenadora da pesquisa Estéfani Sandmann de Deus através do telefone 0XX519191681604.Diante das explicações você acha que está suficientemente informado(a) a respeito da pesquisa que será realizada e concorda de livre e espontânea vontade em participar, como colaborador ?

Voce aceita participar ?

- ◯ Autorizo
- ◯ Não autorizo

1) Qual a sua faixa etária?

- 20-30 anos
- 30-40 anos
- 40-50 anos
- 50-60 anos
- 60-70 anos

2) Qual seu genero?

- Feminino
- Masculino
- Binário

3) Qual sua escolaridade?

- Graduação
- Especialização
- Pós- Graduação
- Mestrado
- Doutorado

4) Ha quanto tempo trabalha no ensino?

- ◯ até 5 anos
- ◯ 10 anos
- ◯ 15 anos
- ◯ 20 anos ou mais

5) Qual a faixa etária:

- ◯ 20 a 30 anos
- ◯ 31 a 40 anos
- ◯ 41 a 50 anos acima
- ◯ de 50 anos

6) Onde você mora?

- ◯ Cachoeira do Sul
- ◯ outro local

7) Qual sua renda familiar ?

- ◯ 2 salários mínimos
- ◯ 3 salários mínimos
- ◯ 4 salários mínimos ou mais

8) Quanto tempo você trabalha nesta escola?

- ◯ menos de 2 anos
- ◯ mais de 4 anos
- ◯ mais de 10 anos

9) Qual o cargo que exerce na equipe diretiva:

- ☐ diretor
- ☐ vice diretor
- ☐ supervisor financeiro
- ☐ recursos humanos
- ☐ professor
- ☐ Outro:
- ☐ .....

10) Quanto tempo está na Administração Escolar?

- ◯ 1 a 5 anos
- ◯ 6 a 10 anos
- ◯ 11 a 15 anos acima
- ◯ de 15 anos

Sobre ferramentas administrativas

11) Sobre ferramentas administrativas, o que você entende, na sua opinião ?

- ◯ técnicas de gestão para tomadas de decisão
- ◯ recursos tecnológicos para auxiliar na administração da empresa
- ◯ instrumentos para alinhar as necessidade administrativas

12) Teve ou tem dificuldade para trabalhar com as ferramentas administrativas?

- ◯ sim, no ínicio
- ◯ sim, tenho muita dificuldade
- ◯ não
- ◯ um pouco

13) Das ferramentas administrativas abaixo, assinale quanto você utiliza cada uma delas:

	pouco frequente	frequente	muito frequente
1)) SWOT	☐	☐	☐
2)) PDCA	☐	☐	☐
3)) MATRIIZ	☐	☐	☐
4)) 5W2H	☐	☐	☐
5)) BUSIINESS MODEL	☐	☐	☐

Sobre o uso das ferramentas

14) Com relação as ferramentas tecnológicas abaixo, quais você as utiliza? Pode assinalar mais de uma.

- [ ] Whatsapp
- [ ] E-mail
- [ ] Reuniões
- [ ] Cursos de formação
- [ ] Outros

15) Você gosta de trabalhar com as ferramentas administrativas?

- ○ sim
- ○ não

16) Dentre as ferramentas abaixo, qual a melhor ferramenta administrativa na sua opinião?

- ○ SWOT
- ○ PDCA
- ○ MATRIZ
- ○ BCG5W2H
- ○ BUSINESS MODEL CANVAS

17) Cite uma forma eficaz de aplicar ferramenta administrativa na gestão escolar:

.....

18) Fale como foi tua experiência com relação ao aprendizado e uso das ferramentasadministrativas.

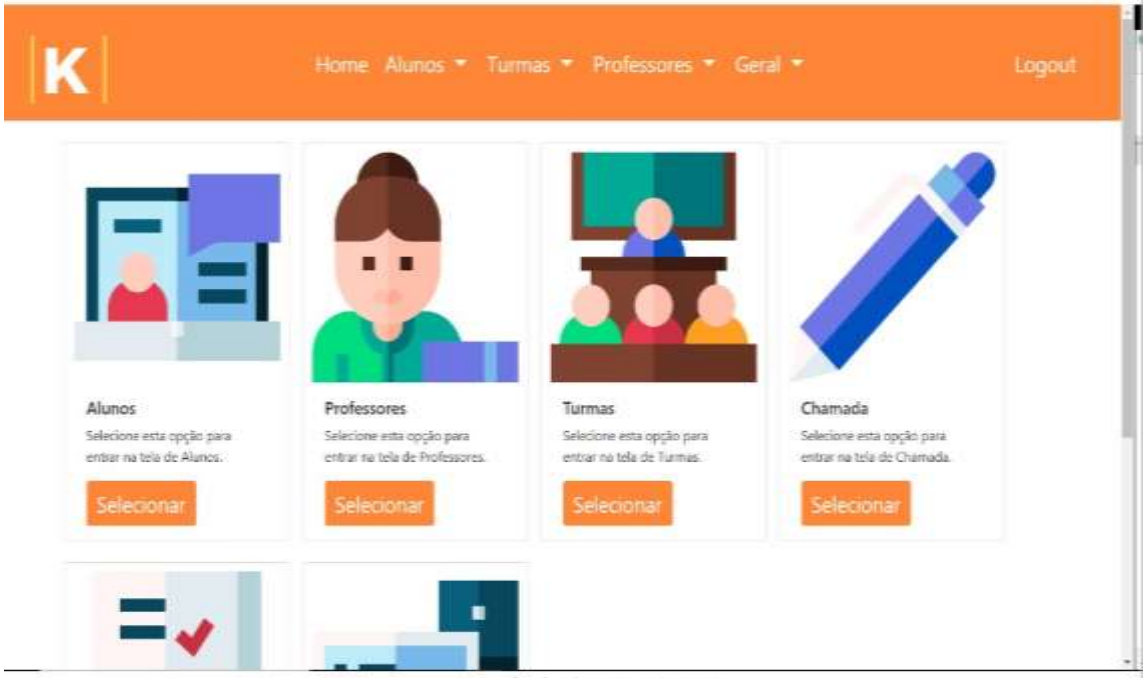
.....

Este formulário foi criado em Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Google Formulários

APÊNDICE 2 – FERRAMENTA KAZOOIE

KAZOOIE – PROPOSTA DE UMA FERRAMENTA PARA GESTÃO ESCOLAR



Fonte: própria do autor (2021).

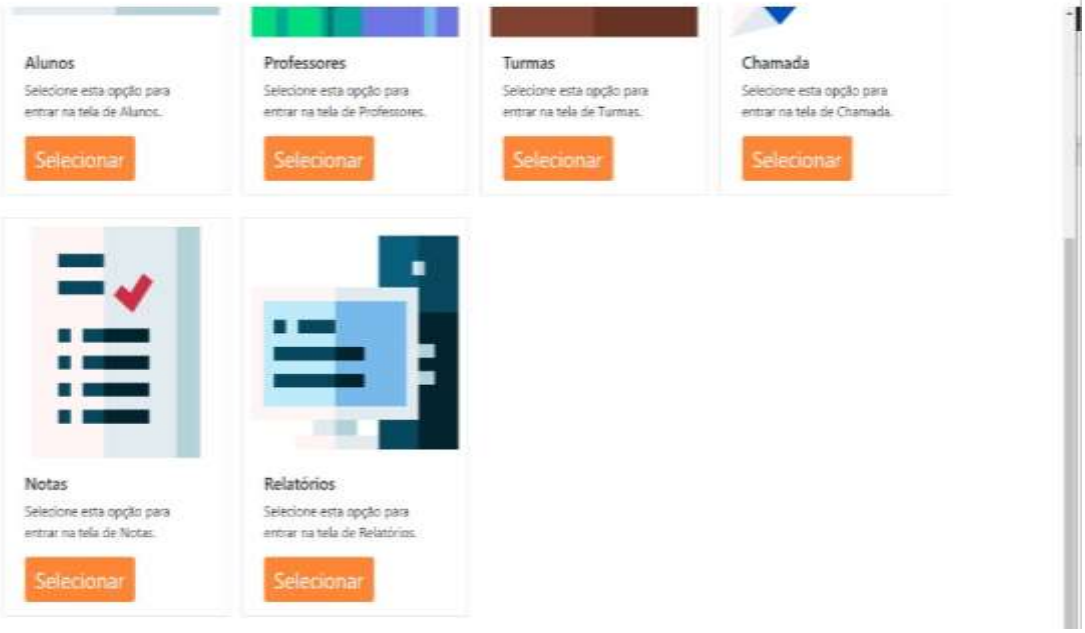



Figura 3: Ícones Inferiores da Tela Inicial