

Análise Crítica do Planejamento da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério da Prefeitura de Manaus

FREIRE, Rosimeire de Lima¹

Universidade Federal do Amazonas

ROCHA, Augusto Cesar Barreto²

Universidade Federal do Amazonas

Resumo

O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) monitora a qualidade da educação, fator determinante para que muitas instituições de ensino implantassem sistemas de gestão focados em resultados. Em 2014 a Secretaria Municipal de Educação (SEMED) implantou nas escolas municipais a Gestão Integrada da Escola (GIDE), a qual foi se irradiando para os demais setores da secretaria. Em 2016, iniciou-se a implantação do sistema gerencial na Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério (DDPM), responsável pela a formação continuada dos profissionais da educação da rede municipal de ensino. A metodologia adotada pela GIDE é baseada no método científico de solução de problemas PDCA, sigla em inglês para *Plan, Do, Check, Act*, Esse trabalho tem como objetivo analisar a fase P (*Plan*) do PDCA, bem como, analisar os indicadores que subsidiará o plano de ação.

Palavras chaves: Gestão; Indicadores; IDEB.

Abstract

The Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB (Basic Education Rating) monitors education quality and it has made many institutions develop management systems focused on quality. In 2014, the Secretaria Municipal de Educação – SEMED (Manaus Education Department) established a management system called Gestão Integrada da Escola – GIDE (Integrated School Management System) which was spread to all SEMED’s sub-divisions. In 2016, it started to run in Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério – DDPM (Manaus Teachers Training Center). The methodology of GIDE is based on the problem-solution PDCA (Acronym for “Plan, Do, Check, Act”) method. This paper focus on analyzing the P (Plan) phase of PDCA, as well as analyze the indicators which compose the action plan.

Keywords: management; Indicators; IDEB

¹ Servidora Pública da Secretaria Municipal de Educação de Manaus, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), rosemeire_freire@hotmail.com

² Orientador: Professor Doutor, Professor Adjunto da UFAM, Professor do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção, Professor do Programa de Mestrado em Contabilidade e Controladoria, Professor do Programa de Doutorado em Biotecnologia (MCT/Bionorte), augusto@ufam.edu.br

1 Introdução

A Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério (DDPM) é responsável pela a formação continuada dos profissionais da rede municipal de ensino da cidade de Manaus-AM, a divisão ministra formação continuada para professores, gestores e pedagogos do ensino fundamental I e II da Secretaria Municipal de Educação (SEMED).

Em 2014, a SEMED, implantou nas escolas municipais um sistema de gestão denominado Gestão Integrada da Escola (GIDE), o qual foi se irradiando para os demais setores da secretaria, em 2016 a GIDE foi implantada na DDPM.

A metodologia adotada pela GIDE é baseada no método científico de solução de problemas PDCA, sigla em inglês para *Plan, Do, Check, Act*, que em tradução significa Planejar, Executar, Verificar e Agir.

Este trabalho tem como objetivo analisar a primeira fase do PDCA, fase *Plan*, a qual se subdivide em: identificação do problema, observação, análise e elaboração do plano de ação.

2 Referencial Teórico

Com advento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), como indicador da qualidade do ensino no Brasil (BRASIL, 2007) torna-se cada vez mais comum o uso de ferramentas da gestão da qualidade para auxiliar gestores e pedagogos nas escolas, por isso, a necessidade latente, de que gestores, muitas vezes com a formação inicial em pedagogia, se apropriarem de conhecimentos sobre gestão com foco em resultados.

Para falar em educação de qualidade, não tem como desconsiderar a efetiva necessidade de gestores qualificados, conscientes do seu poder de liderança diante dos problemas do cotidiano escolar, de acordo Sakamoto e Fonseca (2016), o desafio maior imposto a escola no que se refere à gestão reside na capacidade que o gestor escolar possui para articular contextos distintos dentro da escola, bem como, em seu entorno. Uma gestão voltada para o entendimento da realidade da comunidade que a cerca possibilita maior participação de todos os envolvidos no processo educacional, permitindo que os alunos sejam beneficiados plenamente.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (BRASIL, 1996) inseriu em seus artigos diretrizes para se trabalhar a gestão democrática nas escolas, pautada no princípio da participação da comunidade escolar, de conselho escolar, inserindo assim, na escola, além dos professores e dos alunos, a comunidade onde a escola está inserida, percebe-

se assim, que as escolas precisam ser geridas não mais por um diretor escolar, mas por um gestor, capaz de administrar não somente o aspecto pedagógico, como todas as demandas administrativa, financeira e de recursos humanos.

O Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2010) declara a gestão democrática da educação em seu art. 2º, inciso X, junto com a difusão dos princípios da equidade e do respeito à diversidade. A estratégia para cumprir a meta 19, que regulamenta a nomeação comissionada de diretores de escola, é a aplicação de uma prova de âmbito nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos de diretores escolares, extinguindo a prática de indicação política.

À medida que se segue análise das políticas públicas voltadas para educação, percebe-se a importância de gestores nas escolas que dominem conhecimentos de administração, gestão, liderança. Para Leite (2012) o trabalho do gestor escolar exige múltiplas competências, constituindo-se como um dos desafios para os gestores, sendo que cabe aos sistemas organizar experiências que sejam capazes de prepará-los para esse processo e não simplesmente esperar que os gestores dominem práticas administrativas, como utilização de ferramentas de gestão e modelos gerenciais, como afirma Sakamoto e Fonseca (2016), os gestores escolares precisam considerar as inovações e tendências atuais de gestão, agregando conhecimentos para organizar e sistematizar o funcionamento da escola, a escola precisa viver a realidade da comunidade na qual está inserida.

Nesse sentido, nota-se, o termo diretor de escola cada vez mais distante da escola, em seu lugar, insere-se o termo gestor, portanto, a função do gestor escolar se reveste de uma das mais importantes atividades no campo da educação que é construção de uma sociedade democrática consciente de seus direitos e deveres, por isso, a necessidade de um gestor escolar capaz de liderar sua equipe escolar frente às questões pedagógicas e ao mesmo tempo, gerir situações técnicas e administrativas.

3 Materiais e Método

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, pois foi realizado um estudo detalhado da fase P (*plan*) do PDCA implantado na DDPM, analisando os oito indicadores que foram elaborados para subsidiar o plano de ação da Gerência de Formação Continuada (GFC), Oliveira (2012) atesta que a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo um estudo detalhado de um determinado fato, esse modelo visa buscar informações fidedignas para explicar em profundidade o significado de cada contexto estudado.

A pesquisa será do tipo descritivo por estar interessada em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, (OLIVEIRA, 2012).

Quanto ao método, a pesquisa é participante, uma vez que a pesquisadora realizará ações que incidirão diretamente no ambiente em que se desenvolverá o estudo, possibilitando por em ação novos usos para as práticas já estabelecidas na instituição, assim como poderá viabilizar a formação de novos conceitos (BRANDÃO, 1999).

A ferramenta balizadora da pesquisa é o PDCA, uma ferramenta voltada ao aumento do nível de eficiência nas atividades de uma organização. As letras que compõem o nome do método, PDCA, significam em seu idioma de origem: *plan, do, check, act*, e na língua portuguesa: planejar, executar, verificar e atuar (CAMPOS, 2004). PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. Periard (2011) reitera afirmando que o Ciclo PDCA tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo o que foi planejado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de checagem constante destas ações implementadas.

Na etapa P (*Plan*) foi realizado *brainstorming* com a gestora, gerente e coordenadores da DDPM com o objetivo de identificar os principais problemas enfrentados pelo setor, bem como, os impactos desses problemas nos resultados da DDPM, de posse dessas informações foram construídos oito indicadores para subsidiar as ações. Durante a sessão de *brainstorming* foi construído o gráfico de causa e efeito para identificar as causas fundamentais dos problemas levantados. Para se chegar a causa raiz dos problemas utilizou-se ferramenta dos 5 por quês, de posse dessas informações, utilizou-se a ferramenta 5W2H para construir o plano de ação.

3 Resultados e Discussões

O Estudo foi realizado na Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério (DDPM), divisão responsável pela a formação continuada Tapiri. O programa atende professores, pedagogos e gestores das escolas municipais de Manaus.

A DDPM possui total de 143 formadores distribuídos em duas gerências de formação, a Gerência 1: Gerência de Formação Continuada – GFC, composta pelo Polo de Formação Continuada; Oficina de Formação em Serviço - OFs; Programa de Tutoria Educacional e Programas, projetos e parcerias. Enquanto a Gerência 2 é composta pela Gerência de Tecnologia Educacional – GTE. O estudo foi delimitado para fazer a análise apenas dos indicadores da GFC.

Tabela 1

Indicadores da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério – DDPM

Gerência 1. Gerência de Formação Continuada – GFC	
Indicadores Anuais	
Indicadores	Variáveis
1. Produção científica dos formadores da DDPM	Número total de formadores
	Número de formadores com pelo menos uma produção científica (Meta: 10%)
2. Produção científica dos Profissionais da Educação rede Municipal de ensino	Número total de servidores que participam das formações (1.300 servidores atendidos anualmente)
	Número de servidores com pelo menos uma produção científica por etapa ou modalidade de ensino (Meta: 15 servidores anualmente)
3. Qualidade da formação continuada	Número de respostas SIM nas avaliações
	Número de professores que preencheram a avaliação
4. Impacto das formações na aprendizagem dos alunos	Número de professores que participam das formações continuadas nas diferentes etapas ou modalidade de ensino
	Número de respostas SIM na pesquisa junto aos professores que participaram das formações (Meta: 70%)

Fonte: autor.

Na tabela 1, estão representados os quatros indicadores anuais referentes a Gerencia de Formação Continuada (GFC): o primeiro indicador trata sobre a produção científica dos formadores da DDPM, o grupo de formadores que compõem a DDPM é formador por especialistas mestres e doutores engajados em diferentes modalidades de pesquisas inerentes ao segmento com que trabalham. Nesse sentido a produção científica é primordial para o crescimento pessoal e profissional do formador, bem como, para elevar a credibilidade do trabalho realizado pela a DDPM.

A sociedade almeja um professor critico e reflexivo, capaz de vislumbrar na sua práxis possibilidades de formar sujeitos conscientes do seu papel na sociedade como agente de transformação. Nessa perspectiva orientações sobre o professor pesquisador prioriza a reflexão como elemento necessário à formação docente e desloca parte importante dessa formação para o contexto da escola, da docência. Conforme destaca Silva (2008), tal proposta reforça a reflexão docente sobre a prática e os sentidos que essa reflexão possa provocar na ressignificação da experiência docente e, conseqüentemente, da prática educativa.

O distanciamento da pesquisa do fazer pedagógico do professor da educação básica é reflexo de uma formação inicial ineficiente. Lüdke (2010) destaca que os professores, de

maneira geral, declaram-se muito insatisfeitos em relação à formação para a pesquisa recebida em seus cursos de licenciatura.

O segundo indicador é a produção científica dos profissionais da educação da rede municipal de ensino, é comum o professor separar a pesquisa do trabalho realizado em sala de aula, grande parte dos professores associa a pesquisa a um curso *stricto sensu* realizado a parte do seu trabalho, pois afirmam que a dinâmica da sala de aula não oferece condições para desenvolver pesquisa. Cruz e Lüdke (2005) argumentam que articular o ensino e a pesquisa no trabalho do professor da educação básica é algo que há muito tempo vem merecendo atenção dos profissionais que se dedicam a este estudo. A investigação das autoras revelou que a pesquisa deveria ser à base de sustentação do ensino básico, só que para isso, seria preciso uma reforma no desenvolvimento dos professores como pesquisadores de suas próprias práticas, e a partir daí, inserir a pesquisa no seu trabalho de sala de aula, visando o processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

O terceiro indicador é a qualidade da formação continuada. A formação continuada docente, na perspectiva da ANFOPE (1994), é um processo que constitui e proporciona a continuidade da formação profissional mediante a reflexão acerca da ação profissional e do desenvolvimento do trabalho pedagógico, sem perder de vista questões fundamentais como a valorização profissional, condições adequadas de trabalho e política salarial.

A educação inicial não tem como objetivo formar um profissional que se imagine completo e detentor de todo conhecimento, mas, deve formar um profissional que esteja disposto a estudar constantemente, instigado a buscar continuamente novos conhecimentos, ou seja, a educação dos educadores é um “processo que não se completa por ocasião do término de seus estudos em cursos superiores” (BRASIL, 2006, p. 5). A educação inicial deve, então, apontar e estimular para a educação continuada sendo que esta “não pode ser reduzida a paliativo compensatório de uma formação inicial aligeirada” (BRASIL, 2006, p. 25), a uma compensação de uma má educação inicial. A educação continuada deve ser aqui entendida como parte integrante da educação do professor, ou seja, a educação desse profissional não se dá apenas pela educação inicial, mas sim por ambas.

O quarto indicador é o Impacto das formações na aprendizagem dos alunos. Os conhecimentos adquiridos nas formações continuadas são aplicados em sala de aula? A aprendizagem dos alunos reflete os conhecimentos adquiridos nas formações continuadas? Entende-se formação continuada como um conjunto de ações realizadas pelo professor ao longo de sua carreira profissional, com a finalidade de ao investir em sua formação promover

a melhoria da educação. Sem dúvida a formação continuada é uma temática que tem sido discutida, analisada e investigada, como esclarece Candau (1999, p.51), pois, para a implantação de qualquer proposta que se proponha uma renovação das escolas e das práticas pedagógicas, a formação continuada dos professores passa a ser o aspecto especialmente crítico e importante. Qualquer possibilidade de êxito do processo que se pretenda mobilizar tem no/a professor/a em exercício seu principal agente. Entretanto é imperativo, que a troca de experiência, que a relação de troca entre a teoria e a prática converta-se em aprendizagem na escola.

Tabela 2

Indicadores da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério – DDPM

Gerência 1. Gerência de Formação Continuada – GFC	
Indicadores Semestrais	
Indicadores	Variáveis
1. Avaliação de desempenho do Formador	Média da pontuação quanti/qualitativa necessária na avaliação de desempenho do formador
	Média da pontuação obtida quanti/qualitativa necessária na avaliação de desempenho do formador
2. Manutenção e/ou captação de Parcerias com Instituições públicas ou privadas	Número de parcerias com instituições de ensino
	Número de contatos e/ou oportunidades realizadas

Fonte: autor.

A tabela 2 trata dos dois indicadores semestrais da GFC: o primeiro indicador avaliação de desempenho do formador, uma forma que o gestor possui para acompanhar o trabalho de seus funcionários, valorizando as decisões, métodos e conhecimento técnico da equipe é a avaliação de desempenho, serve também como instrumento para analisar as melhores práticas dos funcionários numa organização, proporcionando crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho das atividades no ambiente de trabalho, além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos, serve para manter atualizada informação relevante para a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salário, demissões, promoções de cargo e necessidade de treinamento, para Heinrich (2003), a avaliação de desempenho deve servir ao propósito de ajudar os gestores a entender como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos e quais fatores contextuais ou exógenos podem limitar ou aumentar sua efetividade como gestores.

Outro indicador semestral refere-se à manutenção e/ou captação de parcerias com instituições públicas ou privadas. A DDPM possui algumas parcerias, mas existe necessidade de ampliar o programa de parcerias.

Tabela 3

Indicadores da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério – DDPM

Gerência 1. Gerência de Formação Continuada – GFC	
Indicadores Mensais	
Indicadores	Variáveis
1. Assiduidade do Formador	Número de dias úteis de trabalho no mês
	Número total de frequência do formador no mês
2. Lotação completa do quadro de formadores da DDPM	Número de formadores necessários na DDPM
	Número de formadores em exercício na DDPM

Fonte: autor.

A tabela 3 apresenta os dois indicadores mensais da GFC: o primeiro aborda a assiduidade do Formador. As empresas contratam pessoas porque precisam delas para o seu funcionamento, então sempre que um de seus funcionários falta ao trabalho isso gera algum tipo de transtorno. No setor público, não é diferente, a falta de um servidor pode acarretar atraso em prazos de entrega de serviço a sociedade, ou ainda, comprometer a qualidade do serviço prestado. No âmbito Federal o decreto número 1.867/96. Dispõe sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federal da administração pública, o qual deve ocorrer mediante controle eletrônico de ponto, modelo já adotado por algumas secretarias estaduais e municipais. Existe por parte da SEMED intenção de implantação de tal sistema, entretanto, enquanto isso não se concretiza, o acompanhamento de assiduidade e pontualidade dos servidores ocorre por meio de livro de ponto.

O segundo indicador mensal refere-se à lotação completa do quadro de formadores da DDPM, a Secretaria prioriza o preenchimento do quadro de professores das escolas, diante disso, a DDPM para completar seu quadro funcional recorre aos profissionais do Programa Qualifica, programa destinado para qualificação *Strictu Sensu*, dos profissionais da rede municipal de ensino, nesse sentido, maior parte dos formadores são mestres e doutores que estão retornando da qualificação.

Vale ressaltar também, que existe grande rotatividade de profissionais na DDPM, os motivos são diversos, falta de incentivo por parte da Secretaria, aprovação em concurso público, emprego na rede privada de ensino superior.

De posse dos indicadores utilizou-se o gráfico de causa e efeito com os componentes das frentes de trabalho para analisar os problemas detectados e enumerar as causas. Para identificação da causa raiz, foi utilizado ferramenta dos 5 por quês .

Tabela 4

Ferramenta 5 por quês da Gerência de Formação Continuada – GFC/DDPM

Indicadores	Causa fundamental 1	Causa fundamental 2	Causa fundamental 3	Causa fundamental 4	Causa fundamental 5
Impacto das formações na aprendizagem dos alunos	Ausência de devolutiva dos relatórios produzidos	Ausência de um programa de formação para o formador	Ausência de estudo das necessidades do sujeito da formação <i>in locus</i>	As faltas do acesso aos resultados gerados pelos relatórios impossibilitam a melhoria da prática do formador	Infraestrutura e logística para a formação
Presença de servidores nas formações	Comunicação ineficiente	Localização inadequada	Rotatividade dos professores	falta de conexão dos módulos	falta de valorização financeira
Qualidade da formação continuada	Dificuldade em articular os conhecimentos teóricos e práticos nas formações continuadas	Falta conclusão do Programa de Formação Tapiri	Monitoramento da gestão da GFC sobre os impactos do não alinhamento do planejamento da secretaria	Ausência de um Portfólio do Formador com perfil do formador (Competências e habilidades)	
Retorno dos professores do Programa Qualifica	Falta de incentivo financeiro para o professor de sala com formação em nível <i>Stricto Sensu</i>	Inexistência de Políticas Públicas/legislação que garanta a valorização do professor com formação em nível de Pós-graduação <i>Stricto Sensu</i> que atue em sala de aula	Novas oportunidades profissionais nas instituições de ensino superiores público e privado		
Produção científica dos formadores da DDPM	Falta de incentivo da Secretaria	Tempo dedicado para estudo reduzido devido ao número de formação realizada	Falta de Reconhecimento dos profissionais locais	Excesso de demanda formativa. Carga tripla de trabalho do formador	Plano de cargos e salários não prevê incentivos para esse fim.
Produção científica dos professores da rede Municipal	Falta de incentivo da Secretaria	Não há tempo de estudo nas escolas	Falta de Reconhecimento dos profissionais locais	Excesso de trabalho	Plano de cargos e salários não prevê incentivos para esse fim

Fonte: autor

Em seguida, com auxílio da ferramenta de gestão 2W5H foi construído o plano de ação, conforme demonstrado na tabela 5.

Tabela 5

Plano de ação da Gerência de Formação Continuada GFC/ DDPM

META: Elevar o índice de qualidade da formação continuada Tapiri em 90% até dez de 2016							
Indicadores	Causa	Ação	Procedimento	Início	Fim	Responsável	Justificativa
Produção científica dos formadores	Percentual baixo de produções científicas dos formadores	Atingir a meta de elevação das produções científicas dos formadores	<p>Criando instrumento de coleta de dados (nome formador, gênero e tema de produção científica, grupo formativo em Excel)</p> <p>Agendando um dia na semana pelo menos para produção científica;</p> <p>Criando um GT (grupo de trabalho) composto por um representante de cada frente formativa para suporte;</p> <p>Estabelecendo o desafio de cada frente formativa fazer uma publicação semestral;</p> <p>Alimentando a planilha de dados</p>	4/3/2016	30/12/2016	Coordenador de cada frente formativa	A base da construção formativa é gerar conhecimento, assim, por considerá-lo foco primordial, urge que a DDPM se estabeleça como referência acadêmica científica na rede.
Produção científica dos professores da rede municipal	Baixo nível de produções científicas	Incentivar o professor a ser pesquisador	<p>Publicando os trabalhos apresentados na socialização de práticas formativas</p> <p>Criando instrumento para coleta de dados de professores com produção científica a partir da Socialização de Práticas Formativas e/ou produzidas a partir das formações (nome do professor, escola, produção científica, formador e/ou grupo formativo)</p>	10/03/2016	30/12/2016	Coordenador de cada frente formativa	A partir do entendimento de que todo processo de ensino e aprendizagem estrutura os processos e embasam o existir da escola enquanto agência que promove o saber através do ato educativo tendo o aluno como sujeito, compreende-se que o professor enquanto profissional responsável por esta mediação entre sujeito e objeto, deve fortalecer-se do ponto de vista teórico e técnico-metodológico, para isso o espírito curioso e promotor de descobertas deve ser alimentado para, em cascata, provocar seu alunado.

Continuação: Tabela 5

Plano de ação da Gerência de Formação Continuada GFC/ DDPM

Qualidade da formação continuada	Necessidade de manutenção do índice de satisfação dos cursistas	Atingir a meta de 90% no quesito qualidade das formações	Agendando datas para construção do projeto de formação anual por frente de trabalho; Executando as formações a partir do projeto validado; Aperfeiçoando o instrumento de coleta de dados em Excel; Realizando a coleta de dados após encontro formativo por meio do formulário de avaliação; Levantamento do percentual cruzando as variáveis do indicador	10/02/2016	30/12/016	Coordenador de cada frente formativa	Necessidade de atender aos cursistas para superação das suas limitações qualificando as formações a partir das temáticas sugeridas e/ou.
Impacto das formações na aprendizagem dos alunos	Melhoria dos resultados da aprendizagem discente a partir da contribuição da qualidade docente	Investir no processo formativo do docente para qualificar a aprendizagem discente	Coletando os resultados periódicos das escolas junto as DDZs; Analisando com cada frente formativa os resultados a partir da contribuição dos processos formativos.	10/02/2016	30/12/016	Coordenador de cada frente formativa	Compreende-se que professor dotado de competências e habilidades, será profissional melhor capacitado para a mediação processo de ensino e aprendizagem, o que promoverá novas aprendizagens com resultados exitosos.
Indicadores Semestrais							
Avaliação de desempenho do Formador	Atingir a meta de qualidade para o desempenho do formador	Elevar o nível de qualidade de competências e habilidades do formador	Criando um instrumento de coleta de dados - avaliação de desempenho do formador; Aplicando instrumento junto aos formadores de cada segmento; Tabulando dos dados; Levantando percentual cruzando as variáveis do indicador; Lançando dados na planilha anual; Refletindo sobre o resultado	10/02/2016	30/12/016	Coordenador de cada frente formativa	Entende-se que a qualidade no desempenho do formador está relacionada com o nível de habilidade do mesmo, bem como, seu comprometimento com as ações desenvolvida pela DDPM.

Continuação: Tabela 5

Plano de ação da Gerência de Formação Continuada GFC/ DDPM

Manutenção e/ou captação de Parcerias com Instituições públicas ou privadas							
Indicadores Mensais							
Assiduidade do Formador	atingir a meta proposta para assiduidade do formador	Fortalecer a importância do cumprimento de horários de trabalho	Criando instrumento de coleta para registros de atrasos e saídas antecipadas; Escaneando a frequência mensal dos formadores ao final do período para servir de referência; Preenchimento do instrumento \mês; Reunindo periodicamente com os grupos para análise de melhoria da qualidade desse indicador.	10/02/2016	30/12/016	Coordenador de cada frente formativa	
Lotação completa do quadro de formadores da DDPM	Quantitativo insuficiente de formadores para atendimento da demanda exigida	Atender a demanda de formação docente da rede	Levantando a partir da meta estabelecida o número de formadores necessários para a formação proposta em cada segmento; Elaborando quadro de necessidades de formador (número de professores, números de escolas estratégicas, número de turmas, número de formador necessário).	10/02/2016	30/12/016	Coordenador de cada frente formativa	Devido ao número reduzido de formadores e a extensa demanda da DDPM, muitos ficam responsáveis por atividades distintas, fato que acaba comprometendo a qualidade do trabalho desenvolvido

Considerações Finais

Análise crítica do Planejamento da Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério da Prefeitura de Manaus possibilitou reflexão sobre a missão precípua da divisão, identificar as causas fundamentais dos problemas que impactam no resultado fim da divisão.

O principal recurso de monitoramento utilizado pelo Ministério de Educação são as avaliações externas, Provinha Brasil, Prova Brasil. Segundo Ferrão e Fernandes (2001), o grande desígnio da qualidade da educação tem justificado o interesse crescente na implementação de sistemas de avaliação que permita identificar os pontos fortes e os pontos fracos dos sistemas educativos e, conseqüentemente, monitorizar as mudanças ao longo do tempo. Assim, as ferramentas da qualidade têm auxiliado os gestores a trabalhar com objetivos e metas direcionados para atividades fins, focados nos resultados.

Na Divisão de Desenvolvimento Profissional do Magistério (DDPM) o método PDCA contribuiu para que a divisão desenvolva suas ações focadas em metas estabelecidas no planejamento estratégico, diminuindo o desperdício de tempo com atividades que não interfere na missão do estabelecimento.

Referências

ANFOPE. ENCONTROS NACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PELA FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO. **Documento final, 1994.** Documento final, 1994. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Recife.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2016.

BRASIL. Presidência da República da Casa Civil. **Decreto n. 1.867/ 1996.** Dispõe sobre instrumentos de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e das outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1867.htm. Acesso em: 10 set. 2016.

BRASIL. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). **Resultados e Metas.** Disponível em: <http://www.IDEB.inep.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2016.

BRASIL. **Rede Nacional de Formação Continuada de Professores de Educação Básica** (Orientações Gerais). Brasília: MEC, SEB. 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, n. 248, 23 dez. 1996. Disponível em: Acesso em: 10 nov. 2016.

BRASIL. Projeto de Lei n. 8.035/2010. Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020. Disponível em: Acesso em: 07 nov. 2016.

BRANDÃO, C. R. **Pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

CANDAU, Vera Maria (org). **Magistério, construção cotidiana**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.

CRUZ, G. B. da; LÜDKE, M. **Aproximando universidade e escola de educação básica pela pesquisa**. Cadernos de Pesquisa, v. 125, p. 81-109, maio./ago. 2005.

FERRÃO, M. E.; FERNANDES, C. A. A escola brasileira faz diferença? Uma investigação dos efeitos da escola na proficiência em Matemática dos alunos da 4ª série. In: FRANCO, C. (Org.). **Avaliação, ciclos e promoção na educação**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

HEINRICH, C. J. **Measuring public sector performance and effectiveness**. In: B. Guy Peters; John Pierre. Handbook of Public Administration. London: Sage, 2003. p. 25-37.

LE BOTERF, G. **Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas**. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). *Repensando a pesquisa participante*. São Paulo: Brasiliense, 1984.

LEITE, Acenilia de oliveira Felix. [et al]. **Princípios da Gestão Escolar Democrática**. Leopoldina/MG. 2012.

LÜDKE, M. **Convergências e tensões reveladas por um programa de pesquisas sobre formação docente**. In: DALBEN, A. et al. (Org.). *Convergências e tensões no campo da formação e do trabalho docente: didática, formação de professores e trabalho docente*. Belo Horizonte: ENDIPE: Autêntica, 2010. p. 260-272.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**/ Maria Marly de Oliveira. 4. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

PERIARD, Gustavo. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua**, 2011. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua>. Acesso em: 1 out. 2016.

SAKAMOTO, S. M; FONSECA, J. L. P. **Gestão escolar: do planejamento a execução e resultados em duas escolas estaduais no município de Parintins**. Revista Eletrônica Mutações, janeiro - junho, v. 7, n, 12, 2016. Disponível em: <http://www.periodicos.ufam.edu.br/relem/article/view/2071>. Acesso em: 26 nov. 2016.

SILVA, K. C. D. **A constituição de um “lugar” de formação ao formador de professores**. IN: IX SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL. ANPED SUL. A pós-graduação e suas interlocuções com a educação básica. **Anais**, Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2012.

SILVA, K. A. P. **Professores com formação *stricto sensu* e o desenvolvimento da pesquisa na educação básica da rede pública de Goiânia: realidade, entraves e possibilidades**. 2008. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2008.