

# **CICLO PDCA: O PAPEL DO SUPERVISOR ESCOLAR NA GESTÃO PARA RESULTADOS NAS ESCOLAS DA REDE SESI/SP**

Tamara Traldi<sup>1</sup>

Serviço Social da Indústria SESI/SP

São Carlos, São Paulo, Brasil

[tamaratraldi1@gmail.com](mailto:tamaratraldi1@gmail.com)

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta uma experiência de formação e acompanhamento de gestores escolares com foco na gestão para resultados, conduzida pela Supervisão Escolar nas oito escolas da Rede SESI-SP que compõem o Polo Formativo de Ribeirão Preto. A proposta teve como objetivo aprimorar a atuação de Diretores e Coordenadores Pedagógicos por meio da apropriação do Método de Excelência em Gestão de Escolas e da aplicação de ferramentas de planejamento estratégico baseadas em evidências. A metodologia adotada foi a pesquisa-ação, que permitiu a articulação entre teoria e prática a partir de ciclos estruturados de diagnóstico, planejamento de ações, execução, monitoramento e avaliação. O desenvolvimento da proposta ocorreu em dois ciclos de trabalho (fevereiro a julho e agosto a dezembro de 2024), com encontros presenciais e remotos, individuais e coletivos, respeitando as especificidades de cada unidade escolar. O método PDCA foi utilizado como eixo estruturante da implementação e acompanhamento das ações, o que favoreceu a apropriação conceitual e a coerência entre planejamento e execução. Como resultado, observou-se o fortalecimento do protagonismo dos gestores na análise de dados e tomada de decisão, além do alinhamento das práticas à missão institucional e ao foco na aprendizagem dos estudantes. A experiência demonstrou que a adoção de um modelo estruturado de gestão, associado à formação contínua e colaborativa, contribui significativamente para a qualificação dos processos escolares e para a melhoria dos resultados educacionais.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Indicadores de Aprendizagem; Avaliação de Resultados; PDCA; Pesquisa-ação.

## CICLO PDCA: O PAPEL DO SUPERVISOR ESCOLAR NA GESTÃO PARA RESULTADOS NAS ESCOLAS DA REDE SESI/SP

### 1. INTRODUÇÃO

A presente proposta foi desenvolvida pela Supervisão Escolar com o grupo de gestores, formado pelos Diretores Escolares e Coordenadores Pedagógicos das oito escolas que compõem o Polo Formativo de Ribeirão Preto<sup>2</sup>, a partir da necessidade de aprofundar e alinhar conceitos relacionados à gestão para resultados e aprimorar a elaboração e desenvolvimento dos planos de ação, considerando sua estrutura e objetivos, com foco na análise dos resultados obtidos, pautados em evidências, para proposição de contramedidas, utilizando o Método de Excelência em Gestão de Escolas. Destaca-se, para tanto, o papel desses líderes na obtenção dos resultados, por meio das pessoas e pautados na missão, visão e valores da instituição.

Para que a função da liderança na educação seja cumprida, é necessário alinhar os interesses dos vários envolvidos em torno do aprendizado do aluno e fazer disso o objetivo único, pelo qual todos devem se empenhar. As necessidades atuais da sociedade exigem uma liderança que transcenda a tradicional competência administrativa e passe pelo conhecimento no método de gestão, pela atitude com a equipe, pelo exemplo de coerência entre discurso e ação e nos valores demonstrados. (MURICI e CHAVES, 2016, p. 26)

Considera como essencial a formação e acompanhamento do grupo de gestores, desde a elaboração e análise inicial da Proposta Pedagógica da escola, no que tange aos seus marcos situacionais, a partir da qual são pensados e estruturados os PAEs (Planos de Ação Escolar), até a conclusão destes, com posterior avaliação e novas propostas. Para registro e acompanhamento do processo utilizou-se o Sistema GP Ágil, o qual foi monitorado pela Supervisão Escolar durante todo o processo.

O primeiro ciclo de trabalho foi realizado durante os meses de fevereiro a julho e o segundo ciclo durante os meses de agosto a dezembro de dois mil e vinte e quatro, com encontros presenciais e online; individuais, com cada equipe gestora, considerando cada contexto e necessidades específicas de cada uma das oito escolas envolvidas, e coletivos, para formações, troca de experiências e elaboração de produto com causas sistêmicas ou críticas e ideias de ações a serem encaminhadas à Gerência Executiva de Educação em reunião específica de encontro entre Supervisores Escolares e Supervisores Técnicos, responsáveis pelas áreas de Formação, Currículo e Avaliação, para possível implantação em rede.

---

<sup>2</sup>Faz parte da Rede Escolar SESI/SP, composta por 142 Unidades Escolares de Educação Básica, que atendem a Educação Infantil, o Ensino Fundamental I e II e o Ensino Médio, e Educação de Jovens e Adultos.

# **CICLO PDCA: O PAPEL DO SUPERVISOR ESCOLAR NA GESTÃO PARA RESULTADOS NAS ESCOLAS DA REDE SESI/SP**

## **2. OBJETIVOS**

Os objetivos dessa proposta, em relação aos gestores escolares e, por conseguinte, às suas equipes, foram:

- 2.1 Definir conceitos de forma alinhada à instituição;
- 2.2 Aprofundar conhecimentos teórico-práticos sobre gestão para resultados;
- 2.3 Interpretar dados disponíveis nos boletins de resultados do SARESP e AVALIA SESI/SP;
- 2.4 Apreender o Método de Excelência em Gestão de Escolas;
- 2.5 Analisar e humanizar os dados referentes à evolução do aprendizado e equidade de ensino;
- 2.6 Priorizar problemas e direcionar esforços e recursos para atingimento de objetivos estratégicos;
- 2.7 Mapear causas raízes que impactam a evolução dos resultados da aprendizagem;
- 2.8 Planejar e executar planos de ação para melhoria das proficiências dos estudantes;
- 2.9 Verificar os resultados obtidos e propor ações corretivas (contramedidas);
- 2.10 Aprimorar ações de acompanhamento e análise do processo, qualificando as intervenções para a melhoria e avanço dos resultados;
- 2.11 Socializar boas práticas;
- 2.12 Encaminhar ideias de ações para possível implantação em rede.

Com isso, os resultados esperados se voltaram para o letramento dos gestores, na interpretação e análise de dados e evidências, para desenvolvimento de um planejamento voltado a resultados, utilizando a metodologia proposta, alinhando conceituação e direcionamento.

## **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa fundamenta-se na abordagem metodológica da pesquisa-ação, caracterizada pela interação sistemática e colaborativa entre o pesquisador, o contexto investigado e seus agentes, com o propósito de promover transformações significativas e melhorias concretas na prática educacional. Configura-se como uma metodologia participativa que articula a reflexão crítica à intervenção prática no processo educativo, conferindo aos sujeitos envolvidos o protagonismo e a condição de agentes ativos na transformação da realidade escolar. Nesse escopo, ao integrar dialeticamente teoria e prática, esta metodologia foi adotada para acompanhar, analisar e aprimorar o processo de gestão

## **CICLO PDCA: O PAPEL DO SUPERVISOR ESCOLAR NA GESTÃO PARA RESULTADOS NAS ESCOLAS DA REDE SESI/SP**

orientada a resultados educacionais, estruturando-se a partir das etapas de diagnóstico, planejamento, execução, monitoramento e avaliação das ações implementadas nas Unidades Escolares.

### **3.1 Diagnóstico inicial**

O primeiro movimento da Supervisão Escolar ocorreu no início do ano letivo, durante o processo de elaboração da Proposta Pedagógica de cada Unidade Escolar. A partir da leitura crítica dos textos produzidos pelas equipes gestoras, foram realizadas intervenções direcionadas à qualificação de elementos essenciais dos marcos situacionais. Esse diagnóstico inicial teve como finalidade fornecer subsídios teóricos e analíticos robustos para a posterior elaboração dos Planos de Ação Escolar (PAEs). Considera-se que diagnósticos mais assertivos aumentam significativamente a probabilidade de que os planos de ação resultem em impactos positivos na aprendizagem e no desempenho institucional.

### **3.2 Planejamento das ações**

Com base no diagnóstico realizado, as equipes das Unidades Escolares desenvolveram seus respectivos PAEs, orientando-se por uma metodologia de análise e resolução de problemas fundamentada em evidências. Nesse momento, foi realizado um encontro coletivo coordenado pela Supervisão Escolar com os Diretores de Escola, objetivando apresentar o Método de Excelência em Gestão de Escolas, alinhar conceitos-chave (dados, indicadores, metas, causas-raiz e evidências) e aprofundar os conhecimentos teórico-práticos sobre gestão para resultados. Para tanto, foram utilizadas ferramentas de gestão estratégica, tais como a Matriz SWOT, o Diagrama de Ishikawa, a Técnica dos 5 Porquês e a matriz 5W2H, que instrumentalizaram as equipes para uma análise mais precisa e estruturada dos desafios enfrentados.

Na sequência, cada equipe gestora pôde refletir criticamente sobre as proposituras formuladas, relacionando-as com os dados diagnósticos e com fundamentos teóricos da área.

### **3.3 Implementação das ações**

O terceiro movimento consistiu na execução dos planos de ação elaborados. Durante essa fase, a Supervisão acompanhou as práticas desenvolvidas pelas equipes escolares, permitindo uma análise contínua de sua exequibilidade. Foram realizados ajustes nos prazos e nas estratégias, de acordo com a complexidade e a viabilidade das ações propostas. Também se buscou evidenciar os primeiros resultados práticos da intervenção nos ambientes escolares.

## **CICLO PDCA: O PAPEL DO SUPERVISOR ESCOLAR NA GESTÃO PARA RESULTADOS NAS ESCOLAS DA REDE SESI/SP**

### **3.4 Monitoramento e observação sistemática**

O quarto movimento correspondeu ao monitoramento sistemático da realização das ações e dos seus impactos nos indicadores educacionais. As Unidades Escolares acompanharam dois tipos principais de indicadores:

\* **Indicador global – iSESI:** avalia a qualidade da escola com base no desempenho dos estudantes nos exames do SARESP (3º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio), articulando o quanto os alunos aprenderam (proficiência) com o tempo em que aprenderam (fluxo escolar).

\* **Indicador intermediário – AVALIA SESI/SP:** avalia a aprendizagem dos estudantes em três etapas letivas, por meio de provas elaboradas com base no currículo vigente.

Ambas as avaliações utilizam a Teoria de Resposta ao Item (TRI) como base para o cálculo das proficiências.

### **3.5 Avaliação dos resultados e retroalimentação do ciclo**

No quinto movimento, promoveu-se a avaliação dos resultados obtidos e a proposição de contramedidas pelas equipes escolares, com base na análise dos indicadores e das evidências coletadas. Realizou-se uma reunião coletiva com Diretores Escolares e Coordenadores Pedagógicos para socialização dos planos de ação, estruturada a partir do método PDCA (Plan-Do-Check-Act), destacando boas práticas e ações bem-sucedidas.

Neste encontro, a Supervisão Escolar também consolidou causas sistêmicas ou críticas e propostas a serem encaminhadas à Gerência Executiva de Educação, promovendo uma articulação entre as esferas operacional e estratégica da gestão educacional.

### **3.6 Novo ciclo de ação**

Esse processo culminou na abertura do 2º ciclo de trabalho, iniciado em agosto, no qual as escolas elaboraram novos planos de ação, agora focados na implementação das contramedidas identificadas. O ciclo metodológico anterior foi retomado, mantendo as diretrizes de acompanhamento, reflexão coletiva e rigor no uso de instrumentos de análise e monitoramento, assegurando a coerência e a continuidade do processo investigativo-interventivo.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

É possível afirmar que houve a apropriação dos conceitos estudados. A execução do método PDCA foi observado durante o acompanhamento do trabalho e monitoramento

## **CICLO PDCA: O PAPEL DO SUPERVISOR ESCOLAR NA GESTÃO PARA RESULTADOS NAS ESCOLAS DA REDE SESI/SP**

realizado pela Supervisão Escolar, em um movimento dialógico e de confiança com as equipes gestores de todas as unidades do polo formativo.

### **5. CONCLUSÕES**

A utilização de um método de gestão para resultados educacionais é fundamental para promover a eficácia e a qualidade do ensino, pois, permite que as equipes estabeleçam metas claras, monitorem o seu progresso e ajustem estratégias, conforme necessário.

Ao implementar uma forma de trabalho mais estruturada, como o Método de Excelência em Gestão de Escolas, observamos o alinhamento das ações propostas com os objetivos de aprendizagem, promovendo a transparência e responsabilizando cada membro envolvido, além de engajar professores e alunos em um processo colaborativo.

Em conclusão, a adoção de um método de gestão focado em resultados não apenas melhora o desempenho acadêmico, mas também contribui para um ambiente educativo mais dinâmico e adaptável, preparando melhor os educandos para os desafios do futuro. Para garantir o sucesso dessa abordagem, é essencial o envolvimento de todos os stakeholders – gestores, educadores, alunos e famílias – na construção de uma cultura de melhoria contínua e aprendizagem.

### **6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BOUDETT, Kathryn Parker; CITY, Elizabeth A.; MURNANE, Richard J. *Data Wise: Guia para o uso de evidências na educação*. Tradução técnica: Rafael Faermann Korman. Porto Alegre: Penso, 2020.

FALCONI. *Material de apresentação do Método de Excelência em Gestão de Escolas*. Documento próprio, 2024.

FREAZA, Vinícius; GOMES, Cícero Jr. *Por uma evolução da gestão pedagógica: Ferramentas e processos para alavancar a cultura do uso de dados e evidências na sua escola*. 1. ed. Bauru, SP: Mireveja, 2023.

GATTI, Bernadete A. A pesquisa-ação em educação: Uma abordagem para a melhoria da prática docente. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, v. 39, n. 138, p. 529-544, 2009.

MURICI, Izabela Lanna; CHAVES, Neuza Maria Dias. *Gestão para Resultados na Educação*. 2. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2016.

SESI-SP. *Referencial Curricular do Sistema SESI-SP de Ensino*. 2. ed. São Paulo: SESI-SP Editora, 2020.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.