



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS - CSHNB
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

MARIA INÊS DA COSTA

**GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS GESTORES EM DUAS
ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE ENSINO**

**PICOS-PI
2011**

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

C837g Costa, Maria Inês da.
Gestão escolar: o processo de seleção dos gestores em duas escolas da rede pública de ensino / Maria Inês da Costa. – 2011.
CD-ROM : il. ; 4 ¾ pol. (66 p.)
Monografia(Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2011.
Orientador(A): Profa. MSc. Luisa Xavier de Oliveira
1. Gestão Escolar. 2. Escola Pública. 3. Eleição. 4. Nomeação. I. Título.

CDD 371.2

MARIA INÊS DA COSTA

**GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS GESTORES EM DUAS
ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE ENSINO**

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí-UFPI, como requisito parcial para a obtenção do grau de Graduada em Pedagogia.

Orientadora: Prof^a Me. Luisa Xavier de Oliveira.

GESTÃO ESCOLAR: O PROCESSO DE SELEÇÃO DOS GESTORES EM DUAS ESCOLAS DA REDE PÚBLICA DE ENSINO

Monografia apresentada ao curso de Licenciatura Plena em Pedagogia da Universidade Federal do Piauí-UFPI, como requisito parcial para a obtenção do grau de Graduada em Pedagogia.

Aprovada em://

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Me. Luisa Xavier de Oliveira
(Orientadora)

Prof^o Élido Santiago da Silva
(Membro)

Prof^a Me. Gilvana Pessoa de Oliveira
(Membro)

AGRADECIMENTOS

Àquele que por nós deu a vida e até hoje nos acolhe de forma tão especial... JESUS CRISTO! Àquele que é visto diante de alguns olhos com “indiferença”, pelo qual escolhi esta profissão não só como uma forma de cuidar, mas amar e educar.

Aos meus filhos. Jônathan por me fazer acreditar que ainda era possível realizar esse sonho; Jéssika e Hérika que assumiram tão cedo o papel de “donas de casa” para me dar o privilégio de chegar hoje onde estou. Obrigada, meus filhos!!

Aos meus pais João Rufino da Costa e Maria das Mercês da Conceição Costa por ter me dado não somente a vida, mas oportunidades de descobrir que somos capazes de vencer nossos obstáculos!

Ao meu terapeuta e psicólogo Dr. Breno Lucena, que de forma profissional e amiga, me ajudou a superar e vencer desafios pessoais.

Com carinho, agradeço a Prof^a. Oneide Fialho Rocha; Prof^a. Norma Patrycia; Prof^a. Maria das Dores de Sousa; Prof^a. Maria César de Sousa; Prof^a. Gilvana Pessoa de Oliveira; Prof^a. Paula Camboim Dentzien Dias; Prof^o Cláudio Frederico da Silveira Clerton; Prof^o. Gustavo Picanço Dias; Prof^o. Alex Sandro Santana; Prof^a. Ana Carmita Bezerra de Souza; Prof^o Éldo Santiago da Silva, e, a Prof^a. Alvenir Barros Vieira.

A minha orientadora professora Luisa Xavier de Oliveira, por ter acreditado em mim como estudante e como pessoa; me motivado a penetrar cada vez mais fundo no mundo da pesquisa e me possibilitar a preparação necessária para seguir com dedicação, destreza, esforço e empenho. Por dedicar parte do seu tempo a me ensinar, sempre com muita competência e disciplina, ouvindo minhas lamúrias e me pondo sempre à prova.

Ao magnífico corpo discente e docente da Escola Municipal Celso Eulálio e Unidade Escolar Terezinha Nunes, pelo acolhimento e disposição para me ajudar durante o período de coleta de dados.

Aos meus estimados colegas de sala: Ir^a Divanda, Carmem Claécia, Joelma Reis, Margareth, Rejane, Daniel, Eliane, Aurélio Secundo... e todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente com essa vitória. Com amor e sinceras palavras: SENTIREI SAUDADES! Daquelas que dói o pensamento, mas nos mantêm sempre unidos, não importa a distância. Valeu, por tudo!!

Aos meus filhos,
Jônathan Veloso Costa
Jéssika Veloso Costa e,
Hérika da Costa Veloso.

Aos meus pais,
João Rufino da Costa e,
Maria das Mercês da Conceição Costa.

Ao meu Terapeuta e Psicólogo,
Dr. Breno Lucena.

“Crescer como Profissional, significa ir localizando-se no tempo e nas circunstâncias em que vivemos, para chegarmos a ser um ser verdadeiramente capaz de criar e transformar a realidade em conjunto com os nossos semelhantes para o alcance de nossos objetivos como profissionais da Educação”.

Paulo Freire

RESUMO

O Objetivo principal da presente pesquisa é analisar o processo de seleção de gestores em duas escolas da rede pública de ensino no município de Picos-PI, para tanto, foram analisadas obras anteriormente publicadas de teóricos que referenciam a temática. A pesquisa é caracterizou-se como exploratório-descritiva (Estudo de Caso), em função da coleta de dados que pode ocorrer de diversas maneiras, envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto, e, ainda, análise de exemplos que estimulem a compreensão. Deste modo, o instrumento de pesquisa uma entrevista semi-estruturada, tendo como sujeitos diretoras de duas instituições escolares. Ao final pode-se verificar que as diretoras entrevistadas procuram realizar sua função da melhor maneira possível independente da forma como foram introduzidas no referido cargo. Diante da realidade pesquisa é possível aferir que não existem diferenças entre o gestor que é indicado ao cargo e o eleito pela comunidade escolar. O que realmente se faz presente nesta realidade é o compromisso que o gestor tem diante das atividades a serem realizadas, bem como da postura exercida pelos mesmo diante da comunidade escolar.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Escola Pública. Eleição. Nomeação.

ABSTRACT

The main objective of this research is to analyze the selection process of managers in two schools in the public schools in the city of Picos, PI, for this purpose, we analyzed previously published works of theorists referring to the theme. The research is characterized as exploratory and descriptive (case study), depending on the data collection that can occur in several ways, involving literature review, interviews with people who have had practical experience with the subject, and also analysis examples that encourage understanding. Thus, the survey instrument a semi-structured interview, with the directors of two subject schools. At the end we can see that the directors interviewed seek to fulfill their function as best they can regardless of how they were introduced in that position. Given the fact that research is not possible to assess differences between the manager who is nominated for office and elected by the school community. What really is present in this reality is the commitment that the manager has given the activities to be performed and exercised by the posture in the face of the school community.

Key-words: School Management. Public School. Election. Nomination.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Solicitação/ Termo de consentimento de publicação de entrevista	48
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com diretoras das escolas pesquisadas	49
APÊNDICE C – Imagens das escolas pesquisadas	50

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Projeto Político Pedagógico unificado das escolas públicas municipais de Picos – PI

ANEXO 3 – Projeto Político Pedagógico da Unidade Escolar Teresinha Nunes de Picos – PI

ANEXO 2 – Regimento Comum às escolas públicas municipais do município de Picos – PI

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO: UM BREVE OLHAR NA HISTÓRIA	14
2.1 A Gestão Escolar e a Reforma Educacional dos anos 1990	14
2.2 Desdobramentos práticos no Brasil	18
2.3 Diferenças entre Gestão autoritária e Gestão democrática	21
3. PROCESSOS QUE ENVOLVEM A SELEÇÃO DE GESTORES	24
3.1 Nomeação	24
3.2 Eleição Direta	27
3.3 Concurso público	31
4. A TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	33
4.1 Resultados e Discussões	34
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICES	
ANEXOS	

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema a Gestão Escolar, e delimitando mais ainda, o estudo de duas escolas públicas, a Unidade Escolar Teresinha Nunes, estadual, e a Escola Celso Eulálio, municipal, para que se pudesse fazer um paralelo entre as formas de seleção de gestores na escola, uma escolhida através do voto pela comunidade escolar, a qual envolve pais de alunos, funcionários, e a outra, através de indicação.

Deste modo, o escopo do trabalho está em contribuir para ampliação da discussão, da reflexão e da ação dos dirigentes escolares, equipe pedagógica e professores, funcionários que atuam no ensino público picoense, bem como, à toda comunidade escolar sobre o processo de escolha dos gestores da Escola Pública.

É interessante verificar como o conceito de gestão escolar evoluiu com o a passar dos anos do que seria gestão escolar e permitir pensar em gestão no sentido de gerir uma instituição escolar, desenvolvendo estratégias no cotidiano com a finalidade de uma democratização da gestão educacional.

Conforme apontado por Lück (2000, p. 11) apud Oliveira (2011b), gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Desta maneira, tem-se como objetivo principal analisar o processo de seleção de gestores em duas escolas da rede pública de ensino no município de Picos-PI, e mais especificamente caracterizar Gestão Escolar dentro da história das políticas educacionais, identificar as relações entre a reforma do estado brasileiro e a gestão escolar, e ainda, compreender os principais processos de seleção de gestores.

Para tanto, foram analisadas obras anteriormente publicadas de teóricos que referenciam a temática, como Lalo Watanabe Minto, Vitor Henrique Paro, Heloisa Luck, dentre outros. A pesquisa é caracterizada como exploratório-descritiva, pois segundo Gil (2010, p.27) a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras,

envolvendo levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto, e, ainda, análise de exemplos que estimulem a compreensão. Deste modo, o instrumento de pesquisa baseia-se em entrevistas guiadas tendo como sujeitos diretoras das referidas escolas.

Assim, o trabalho se justifica no fato de fazer parte de uma instituição escolar como diretora, não tendo sido eleita democraticamente, e buscar respostas a questionamentos como: Qual a diferença entre Gestão de uma escola com eleição direta e uma escola com indicação política para o cargo de gestor? De que forma a maneira eletiva do gestor influencia nas suas ações dentro do espaço escolar?

Supõe-se que ao responder estes questionamentos seja possível constatar que todo colaborador da instituição escolar, cujo processo de trabalho desenvolvido nos diferentes espaços dentro da escola é capaz de contribuir para que esta cumpra com o seu papel social na formação dos estudantes. O que torna a temática em questão relevante tanto quanto na escolha das escolas, bem como da metodologia adotada.

Distribuiu-se o trabalho em quatro momentos distintos: no primeiro momento buscou-se fazer uma contextualização histórica da Gestão, abordando a reforma das políticas educacionais, dando ênfase especialmente a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira, buscando situar a diferenciação entre gestão autoritária e gestão democrática, e ainda a caracterização da gestão escolar e a reforma educacional dos anos de 1990.

No segundo são discutidas as formas de seleção dos gestores, onde foram analisadas a nomeação, eleição direta e ainda, análise de títulos por concurso público.

No terceiro, apresenta-se a metodologia utilizada no decorrer da pesquisa, a qual deu suporte para organização, elaboração e conclusão da presente monografia.

No quarto, e último momento, foi feito um paralelo entre as duas escolas públicas pesquisadas, mediante a análise dos dados colhidos pela observação direta e entrevistas feitas com as diretoras de ambas as escolas, onde apontou-se concepções, implicações legais e operacionais, com ênfase no projeto político-pedagógico e no trabalho coletivo na escola, vinculando tais resultados à construção da gestão democrática, tudo isso relacionado à forma de seleção do gestor da respectiva escola.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO: UM BREVE OLHAR NA HISTÓRIA

A partir da década de 1980 foram muitas as lutas que se efetivaram com vista ao retorno à democracia. Os movimentos sociais e populares mediados pelas lutas dos trabalhadores deram origem a esse processo, com recorrentes manifestações em defesa da democracia, onde o sentimento de muitos expressava o desejo de vivenciar a cidadania (BRASIL, 2005).

Deste modo, como parte desta sociedade dinâmica, complexa e em movimento, a escola pública passou a ser questionada no seu fazer pedagógico e na sua forma de organização. Assim, questões como qualidade, reprovação e avaliação cresceram junto com as pressões pelo direito à educação pública, obrigatória, gratuita, laica, democrática e de qualidade social (BRASIL, 2005). A partir de então, na educação, a gestão democrática passou a ser um princípio.

De acordo com o MEC (Ministério de Educação e Cultura) (BRASIL, 1998), os princípios que norteiam a Gestão Democrática caracterizam-se pela *descentralização*, ou seja, a administração, as decisões, e as ações devem ser elaboradas e executadas de forma não hierarquizada. A *participação*, onde todos os envolvidos no cotidiano escolar devem participar da gestão: professores, estudantes, funcionários, pais ou responsáveis, pessoas que participam de projetos na escola, e toda a comunidade ao redor da escola. E, ainda, a *transparência*, em que qualquer decisão e ação tomada ou implantada na escola tem que ser de conhecimento de todos (BRASIL, 1998).

Para tanto, o MEC (BRASIL, 1998) ainda informa que a Gestão Democrática é composta basicamente por: constituição do *Conselho escolar*; elaboração do *Projeto Político Pedagógico* de maneira coletiva e participativa; definição e fiscalização da verba da escola pela comunidade escolar; divulgação e transparência na prestação de contas; avaliação institucional da escola, professores, dirigentes, estudantes, equipe técnica; *eleição direta* para diretor(a).

2.1 A Gestão Escolar e a Reforma Educacional dos anos 1990

O clima gerado pela perspectiva do fim da Ditadura nos anos 1980, reacendeu os movimentos sociais e, com eles, inúmeras reivindicações sociais,

inclusive quanto à condução democrática do Estado e de suas políticas (MINTO, 2010). Dentre muitas, merece destaque a luta pela gestão democrática da educação, tanto num sentido abrangente de gerenciamento da política educacional, como num sentido mais particular de gestão das unidades de ensino nos diversos níveis.

No que diz respeito à administração escolar, Minto (2010, p.180-181) diz que

as reivindicações referiam-se, sobretudo à democratização dos instrumentos de gestão. No entanto, a intensa disputa de interesses em torno das definições constitucionais para a educação ficaria também evidente na formação de dois grupos opostos: de um lado, os defensores da escola pública, que formaram um bloco relativamente homogêneo, e de outro, os defensores dos interesses do setor privado, que representavam desde os empresários do ensino até as escolas confessionais, comunitárias e filantrópicas.

Assim, o inédito princípio da gestão democrática do ensino foi uma importante conquista da Constituição de 1988, ainda que seja difícil avaliar o quanto ele representou na prática da gestão escolar por todo o país. Os impactos no setor educacional seriam sentidos, de acordo com Minto (2010) de forma progressiva e, ainda nos anos 1980. No entanto, a penetração da ideologia neoliberal na educação não é a causa das reformas, mas um de seus veículos essenciais, afirma o autor.

Repetido à exaustão pelos governos e pelos arautos de uma nova rodada 'modernização do país', o discurso neoliberal converteu-se num verdadeiro mito, que pretendia dar legitimidade a muitas das propostas e interesses envolvidos nas reformas em questão (MINTO, 2010, p.188).

Deste modo, a reforma da educação, à semelhança da reforma do Estado em geral, pressupunha um ataque direto às políticas públicas para o setor. Onde para viabilizar esse objetivo, diversas teorias educacionais e concepções pedagógicas foram incorporando as diretrizes da reforma, passando a adotar uma nova linguagem e novos conceitos.

Segundo Neves (2000) apud Hora (2003) no governo iniciado em 1995 ocorre a intensificação e a consolidação de um projeto explicitamente subordinado à nova ordem internacional e aos processos de globalização, marcados pela lógica da exclusão social, em fina sintonia e relação com os organismos internacionais, especialmente o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional, que "no Estado neoliberal, no Brasil, preserva, no campo educacional, o autoritarismo histórico

presente das nossas relações de poder, reduzindo a patamares mínimos os limites da nossa democracia social” (NEVES, 2000, p. 31 *apud* HORA, 2003, p.8), embora mantenha vivo o discurso da gestão democrática na educação.

Essa concepção neoliberal da educação e da sociedade reflete justamente o processo de mudanças históricas ocorrido no período em questão. Desta maneira, Minto (2010, p. 190) afirma que a relação entre educação e as transformações sociais atuais acontece:

[...] pela necessidade de um novo tipo de formação para o trabalhador, traduzida no discurso das competências; pela transmissão por meio da escola de novos valores que supervalorizem o indivíduo e fortaleçam o individualismo; e, pela transformação progressiva da escola e da educação em mercadorias, vinculando-as diretamente ao capital.

A escola passou, nesse período a ser uma espécie de “protagonista” da política educacional (VIEIRA, 2000, p.142 *apud* MINTO, 2010, p.190), o que se observa, de um lado, pela tendência de se exercer um controle estatal cada vez mais direto sobre a gestão escolar, dirimindo as possibilidades de autonomia e sufocando os dirigentes escolares sob ortodoxas metas financeiras, as quais estão relacionadas a fundos como o antigo FUNDEF, agora FUNDEB, bem como ao Programa Dinheiro Direto na Escola e outros; e, de outro lado, pela abertura criada para que a intermediação de recursos nas próprias escolas seja feita por entidades de direito privado.

No dia a dia da escola e da educação, favorece-se a generalização da lógica do individualismo, fazendo com que o processo educativo se transforme em ‘competição’, na qual o êxito e o fracasso são decorrências das *competências* de cada um e nada têm a ver com a sociedade ou as relações sociais (MINTO, 2010, p. 191).

Vê-se, que a ideia das competências completa-se com outra noção: a da empregabilidade. Esta pressupõe que a educação é o fator decisivo para a ascensão social do indivíduo, via inserção no mercado de trabalho, uma velha concepção já difundida na Ditadura Militar conforme afirma Minto (2010).

Todo esse retrocesso conceitual em relação à educação se refletiu no processo de elaboração das leis educacionais na década de 1990, que teve como maior exemplo, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9.394, de 20/12/1996, que tramitou no Congresso Nacional durante oito anos

(MINTO, 2010). A LDB trata-se de uma lei, na visão de Minto (2010) que pouco disse sobre as questões mais essenciais da educação, mas que deixou abertas muitas brechas para serem preenchidas em momento oportuno.

Ao definir os termos da gestão democrática da escola pública, passa pela garantia de alguns princípios fundamentais, quais sejam:

a participação política; a gratuidade do ensino; a universalização da educação básica; a coordenação, planejamento e a descentralização dos processos de decisão e de execução e o fortalecimento das unidades escolares; a operação dos conselhos municipais de educação, enquanto instância de consulta, articulação com a sociedade e deliberação em matérias educacionais; o financiamento da educação; a elaboração coletiva de diretrizes gerais, definindo uma base comum para a ação e a formação dos trabalhadores em educação e a exigência de planos de carreira que propiciem condições dignas de trabalho (BRASIL, 2005, p.35).

Na Lei n. 9394/1996, a gestão democrática, enquanto princípio aparece no artigo 3º, inciso VIII: “Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB (BRASIL, 2005, p.35) dispõe:

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
 I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola;
 II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Outras questões referentes à gestão escolar estão nos artigos 4º e 25º da LDB 9.394/96, que tratam das condições de trabalho necessárias para uma educação de qualidade. A autonomia da escola também é abordada, mas de forma parcial e pouco esclarecedora. A razão para isso, segundo Paro (2001, p. 84), hoje, é simples:

[...] quando os donos do poder se apropriaram também do discurso da autonomia e que procuram negar a escola, não pela repressão, mas pelo boicote das condições materiais de funcionamento, não basta a defesa da autonomia. É preciso principalmente se contrapor a esse movimento que, com o discurso da autonomia — e da necessidade de participação da comunidade e passagem do controle das escolas às mãos da sociedade civil —, o que está fazendo é justificar medidas tendentes a eximir o Estado de seu dever de arcar com os custos das escolas, com soluções que

deixam-nas à própria sorte, induzindo participação da comunidade, não para decidir sobre seus destinos, mas para contribuir no financiamento do ensino.

No entanto, em relação ao cargo de Diretor de Escola, a LDB 9.394/96 pouco inovou. Ao vincular a formação dos profissionais ao curso de pedagogia, prolongou a discutível associação com as atuais habilitações, herança do tecnicismo educacional (PARO, 2001):

[...] esta concepção [...] insiste em propugnar por uma formação diferenciada para o ocupante deste posto, como se todos os educadores escolares não devessem ser candidatos a uma eventual função diretiva na escola. Ao mesmo tempo, ignora a especificidade, a complexidade, e a importância do caráter político pedagógico das funções exercidas pelo dirigente escolar, reduzindo-as ao tecnicismo presente nos chamados 'princípios e métodos' da administração empresarial capitalista (PARO, 2001, p.86-7).

Assim, todo e qualquer funcionário da escola, seja ele educador ou não-educador, pode, e deve participar de processos eletivos para direção da instituição a qual pertence, desde que seja para elevá-la quanto à democracia, quanto a pedagogia adotada e os bons relacionamentos internos e externos. Desde que seja essa a forma de seleção na instituição a qual pertence.

Observa-se, então, que, a LDB 9.394/96 reveste-se de um caráter genérico, pouco incisivo. E, apesar das tentativas localizadas de regulamentação de alguns desses princípios mais gerais, a grande maioria dos regimentos escolares ainda guardam um traço muito técnico e burocrático.

2.2 Desdobramentos práticos no Brasil

O atual sistema brasileiro de ensino é proveniente de mudanças importantes ocorridas no processo de reforma do Estado, tanto do ponto de vista da organização quanto de gestão, e, ainda, fruto de alterações introduzidas em 1988 pela Constituição da República Federativa do Brasil, em 1996 pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e em 2001 pelo Plano Nacional de Educação (PNE) (BRASIL, 2006, p.36).

A elaboração do PNE, conforme exposto nos textos legais, visa a elucidar problemas referentes às diferenças socioeconômicas, políticas e regionais, bem

como às que se referem à qualidade do ensino e à gestão democrática. O PNE trata dos diferentes níveis e modalidades da educação escolar, bem como da gestão, do financiamento e dos profissionais da educação.

O PNE, aprovado em 2001 pela (Lei nº. 10.172/2001), traz diagnósticos, diretrizes e metas que devem ser discutidos, examinados e avaliados, tendo em vista a democratização da educação em nosso país. Frigotto (2000), ao discutir o papel da educação, afirma a especificidade dessa prática e, ao mesmo tempo, destaca sua articulação às relações sociais mais amplas e a contradição subjacente a esse processo.

Segundo Aguiar (2010) várias ações foram desenvolvidas pelo governo federal, estados e municípios e houve a tentativa de articular o conjunto de políticas para tratar da educação básica. Nesse sentido, pode ser entendida a iniciativa do governo federal de elaborar o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Este Plano, a despeito das críticas que lhe são dirigidas por vários setores quanto à sua concepção e implementação, buscou estabelecer conexões entre a educação básica e a educação superior, ao assumir que o Estado tem compromisso com o processo educacional.

Deste modo, a autora (AGUIAR, 2010) complementa informando que dependendo da forma como se efetivaram as relações entre os estados, bem como dos arranjos institucionais e das condições políticas existentes, algumas metas foram e outras não, alcançadas. No entanto, o fato de que as desigualdades socioeconômicas do país contribuem para determinar o mapa das desigualdades educacionais seria inoportuno supor que apenas medidas de caráter burocrático-administrativo pudessem elevar o patamar de escolaridade da população brasileira. Tal situação mostra bem a complexidade dos problemas que o país ainda enfrenta, bem como a necessidade de se estabelecer políticas articuladas e ações concertadas entre Estado e sociedade civil para garantir a todos o direito à educação de qualidade social.

No Brasil, a coordenação dessas ações e políticas, que visa garantir a educação como um direito social do cidadão, é papel da união, por meio do Ministério da Educação (MEC), em articulação com os poderes público estaduais e municipais:

A Constituição Federal do Brasil de 1988 declara a educação como um direito social, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Estabelece, portanto, a base da organização educacional do país ao firmar direitos e deveres, delimitar competências e atribuições, regular o financiamento e definir princípios como: pluralismo, liberdade e gestão democrática (BRASIL, 2006, p.37).

Hora (2003) diz que a adoção do princípio democrático na gestão dos sistemas educacionais brasileiros, estabelecido constitucionalmente e operado pela atual política educacional, está expressa no Plano Nacional de Educação (PNE) com a seguinte redação:

Em síntese, o Plano tem como objetivos: [...]; democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (HORA, 2003, p.10).

Ressalta-se, assim, que a primeira diretriz do PNE, referente à gestão democrática, indicava que ela deveria concretizar-se para aperfeiçoar o regime de colaboração entre os sistemas de ensino com vistas a uma ação coordenada entre entes federativos, compartilhando responsabilidades, a partir das funções constitucionais próprias e supletivas e das metas deste PNE/2001 (BRASIL, 2000).

Já no novo PNE/2011 (BRASIL, 2011) a gestão democrática como princípio da educação nacional, sintoniza-se com a luta pela qualidade da educação e as diversas formas e mecanismos de participação encontradas pelas comunidades local e escolar na elaboração de planos de desenvolvimento educacional e projetos político-pedagógicos, ao mesmo tempo em que objetiva contribuir para a formação de cidadãos críticos e compromissados com a transformação social. Nesse sentido, deve contribuir para a consolidação de política direcionada a um projeto político-pedagógico participativo, que tenha como fundamento: a autonomia, a qualidade social, a gestão democrática e participativa e a diversidade cultural, étnico-racial, de gênero, do campo.

Neste contexto, Minto (2010) diz que os inúmeros embates que marcaram a elaboração e tramitação, não só da Constituição de 1988, como também e, sobretudo, da LDB 9.394/96, no Congresso Nacional, são expressão dessa complexa teia de relações entre os interesses das classes dominantes e os das classes trabalhadoras, representadas pelas várias entidades que se fizeram

presentes nesse importante momento da história recente do Brasil. Ressaltando, enfim, que a Constituição de 1988 trouxe alguns avanços para a escola pública, porém não os transformou em políticas efetivas para a educação.

2.3 Diferenças entre Gestão autoritária e Gestão democrática

Mesmo nos tempos atuais, onde a maioria interpreta gestão democrática como sendo aquela onde o gestor delibera em função do melhor para a escola, corroborando com o pensamento de Oliveira (2009) que diz que o gestor deve ser democrático, opinar e propor medidas que visem o aprimoramento dos trabalhos escolares, o sucesso de sua instituição, além de exercer sua liderança administrativa e pedagógica, visando a valorização e desenvolvimento de todos na escola, a gestão escolar brasileira está baseada num modelo autoritário, na qual a direção da escola é centralizada em apenas um indivíduo, o diretor.

Deste modo, Libâneo (2003) apud Nascimento (2011) diz que neste modelo de gestão as decisões são tomadas de cima para baixo, obedecendo a uma hierarquia previamente estabelecida, não levando em consideração as opiniões dos professores, alunos, pais e toda a comunidade, dificultando suas participações.

Ressaltando que este modelo de gestão autoritária, baseado apenas nas tomadas de decisão do diretor, único gestor e poder maior da escola, gera a desmotivação de professores, por não possuírem espaço nas decisões causando, também, desinteresse por parte dos alunos, os quais não associam relação nenhuma entre sua vida escolar e pessoal.

Na opinião de Setubal (1995) apud Nascimento (2011) a escola não está ilhada, mas sim inserida numa comunidade concreta, cuja população tem expectativas e necessidades específicas que precisam ser levadas em conta, ou seja, os professores, alunos, pais e a comunidade, devem trabalhar em conjunto no processo de educação. Deste modo,

[...] a gestão democrática adquire concretude na disposição da comunidade escolar de definir o seu projeto político pedagógico, na disposição de assumir posições e atitudes coletivas e integradoras, na escolha responsável de afirmação da natureza pública da educação como um bem de todos, num contínuo exercício de democracia e justiça social (BRASIL, 2005, p.88-89).

Com efeito, as lutas por direitos não foram apenas de quem trabalha na educação, professores ou funcionários, mas de todos os trabalhadores organizados em seus sindicatos, associações, confederações ou nos movimentos populares que lutam em defesa de melhores condições salariais, de vida e de trabalho, em qualquer atividade que exercem.

Destarte, após reconhecerem a atual situação do ensino público no Brasil, a idéia de gestão democrática na escola está sendo fortemente difundida, como consta na Lei de Diretrizes e Bases (LDB) nº 9394/96, quando defende que deve haver um fortalecimento da descentralização do poder (BRASIL, 2005). É bem verdade que para se construir uma gestão democrática é necessário que as relações entre educadores e a sociedade sejam mais flexíveis e menos autoritárias, com o objetivo de atender as expectativas de uma sociedade em relação à escola.

Ao longo do processo da construção de uma gestão democrática, o diretor tem um papel fundamental nessa relação, pois de acordo com Nascimento (2011) ele deixa de ser a autoridade única da escola e passa a ser o articulador das ações e interesses de todos os segmentos, pois em uma gestão democrática, as decisões devem ser partilhadas com a comunidade. Dessa forma, o diretor deixa de ser aquela figura que só se preocupa com os papéis, com burocracias, que não participa das decisões e atitudes pedagógicas.

[...] é preciso um novo diretor, libertando-o das suas marcas de autoritarismo, redefinindo o seu perfil, desenvolvendo características de coordenador, colaborador e de educador, para que consigamos implementar um processo de planejamento participativo de representatividade dos segmentos da comunidade interna. (ASSIS, 2008 apud NASCIMENTO, 2011 s/p)

Para tanto, é necessário que a gestão de uma escola não seja isolada das funções educativas, principalmente do processo de ensino-aprendizagem. Deste modo, segundo documentos oficiais (BRASIL, 2005) tanto professores quanto o restante dos funcionários, tornam-se educadores, gestores, porque a gestão não é uma atividade-meio, mas ela é intrinsecamente pedagógica. Assim, a gestão, quando autoritária, é deseducadora, pois numa sociedade democrática, a gestão deve ser democrática, o que supõe discutir os métodos clientelísticos, meritocráticos ou eletivos de se escolher uma direção.

Souza e Santana (2011) ressaltam a existência de gestores, que priorizam a identidade escolar, sua autonomia como ponte para que haja a ruptura necessária nos paradigmas ultrapassados e intoleráveis como práticas escolares. No entanto, existem escolas que procuram apenas a democratização, sem levar em consideração a autonomia e a descentralização; enquanto que outras levam em conta somente a autonomia sem pensar na descentralização e democratização, o que certamente não será capaz de gerar grandes mudanças.

Dessa forma, no processo de instalação da gestão Democrática aparecem alguns problemas, tendo em vista gestores que em busca dessa democratização acabam tomando atitudes autoritárias, e outros que mostram descontinuidade na política e administração do sistema educacional. Neste contexto, Nascimento (2011) parafraseia Setubal

Partilhando a gestão com a comunidade, a escola finca raízes, vai buscando soluções próprias, mas adequadas as necessidades e aspirações dos alunos e de suas famílias, e conquista, aos poucos, autonomia para definir seu projeto (SETUBAL, 1995, p.4 apud NASCIMENTO, 2011).

São muitos os desafios a serem enfrentados, para que se possa estabelecer um novo modelo de gestão. Pois, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos tornem-se conscientes para exercer esta prática.

3. PROCESSOS ENVOLVIDOS NA SELEÇÃO DE GESTORES

A administração da escola pública, nesse início do século XXI, possui um dos assuntos mais polêmicos referenciados por muitos autores, que é a maneira pela qual se provê o cargo de diretor. Sendo que se pode distinguir três formas para esse provimento: nomeação, eleição e concurso público.

Contudo, seja qual for a forma de acesso, um fator está presente em todas as escolas: não há critérios claros para escolher o gestor. Dessa maneira, a existência de padrões de competência é considerada uma condição básica para orientar e definir a seleção dos diretores escolares (FRAIDENRAICH, 2011).

No entanto, o cargo de diretor não desperta tanto interesse assim. Segundo pesquisa de Serpa (2011), excesso de responsabilidade e baixa remuneração são alguns dos fatores que afugentam potenciais candidatos ao cargo de gestor.

Logo, Grossi e Gentile (2011) afirmam que a seleção de diretores, para ser efetiva, é identificada como um processo abrangente, do qual faz parte o recrutamento ou a atração de bons candidatos, a identificação de candidatos com maior e melhor potencialidade, a sua capacitação e a seleção propriamente dita, mediante avaliação formal de sua capacidade para assumir as funções de direção escolar. Em vista disso, o tratamento da questão, na definição de políticas educacionais, demanda que os tomadores de decisão e gestores adotem uma perspectiva ampla em tal delineamento, sob pena de apresentarem proposições de caráter meramente formal, operacional, localizado e fragmentado, de que decorre tornar-se ineficaz (NORMORE, 2004 apud GROSSI;GENTILLE, 2011).

Neste contexto, apresentam-se a seguir, as formas de seleção de gestores presentes na orientação dessas políticas em vários contextos educacionais: nomeação, eleição direta e concurso.

3.1 Nomeação

A livre indicação dos diretores escolares pelos poderes públicos se identifica com as formas mais usuais de clientelismo. O critério de escolha se dá pelo favorecimento, sem considerar a competência ou o respaldo da comunidade escolar. Essa lógica elimina, assim, qualquer candidato que se oponha à força do prefeito ou

governador. Permite a transformação da escola em espaço instrumentalizador de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar (BRASIL, 2006).

Falando sobre o clientelismo quando os diretores são indicados pelo poder executivo, Novaes (1996, p. 68) apud Silva (2007) afirma que a nomeação incide sobre uma indicação política, a qual favorece amigos ou parentes que estão subordinados ao grupo político que está no poder. Em troca dessa nomeação, os diretores devem obediência aos responsáveis por sua indicação. Assim,

nomeados na base dessa teia de relações clientelistas, os diretores, em geral, adotavam medidas repressivas, punindo ou denunciando à Secretaria os professores que promoviam diversas formas de protesto, principalmente a greve. Os diretores recorriam aos instrumentos de pressão e controle sobre o professor, como o corte de ponto, a remoção para outro estabelecimento e a devolução para a Secretaria (NOVAES, 1996 apud SILVA, 2007, p. 157-158).

Existe, assim, uma relação de dependência do diretor nomeado pelos poderes do Estado, e mesmo que possua boas intenções com relação à sua liderança dentro da escola, vai estar sempre comprometido com quem o indicou. Sendo que o trabalho realizado dentro da escola não poderá ir de encontro ao determinado por quem indicou. E, desta forma só poderá estar lado-a-lado da comunidade escolar se não existir nenhum paralelo com os interesses políticos partidários daquele que o indicou. E, se isso vier a acontecer gerará substituição imediata no cargo.

Desta maneira, na visão de Calaça (1993) apud Silva (2007) o discurso de alguns representantes da classe política tem se mostrado favorável a democratização da escola, porém algumas atitudes dos mesmos mostram suas reais intenções. Pois, mesmo empunhando a bandeira de democratização da escola, os governos estadual e municipal

[...] entenderam a importância do papel político do diretor nos bairros e tentaram perpetuar o mecanismo da livre indicação político partidário para o cargo de direção, por temer que a eleição pela comunidade pudesse comprometer a hegemonia partidária. (CALAÇA, 1993, p.47 apud SILVA, 2007, p.158)

No universo existente dentro da escola, o diretor exerce papel fundamental para a maioria dos governantes, especialmente quando estes são indicados pelos próprios, o que traz maior tranquilidade a esses governantes. Desta forma, ao tomar qualquer decisão não afetará em nada o poder político desses governantes, nem em possíveis transformações democráticas no interior da escola.

Libâneo, Oliveira e Toshi (2003) apud Silva (2007) ainda dizem que numa concepção técnico-científica, na qual prevalece à visão burocrática e tecnicista, o diretor é a figura central da escola, cabendo aos demais elementos humanos desse espaço cumprir suas decisões e executar as atividades previstas em um plano previamente elaborado sem a participação de pais, professores, especialistas, alunos e funcionários.

No entanto, vale ressaltar que um bom gestor é capaz de desenvolver, além do seu trabalho, também desenvolver o potencial de toda sua equipe, fazendo com que de alguma maneira esta tenha êxito ao realizar os projetos que poderão determinar o sucesso ou fracasso da instituição a qual pertençam.

Segundo Paro (1995) a nomeação pura e simples pode dar-se ou com a exigência prévia de qualificação específica e um mínimo de experiência, ou como já fora exposto nos parágrafos anteriores, por questões político-clientelistas ou uma combinação dos dois critérios. De qualquer forma, encerra sempre um alto grau de subjetividade, propiciando um sem-número de injustiças e irregularidades, já que não existe um critério objetivo, controlável pela população, que, além de garantir o respeito aos interesses do pessoal escolar e dos usuários, possa também evitar o favorecimento ilícito de pessoas, ferindo o princípio da igualdade de oportunidades de acesso ao cargo por parte dos candidatos.

Por esses motivos, a nomeação para o cargo de diretor de escola é, com razão, condenada por todos aqueles interessados na boa gestão da escola pública. Assim, os cargos públicos não podem ser distribuídos por apadrinhamento político, tendo-se que garantir a democratização do acesso a eles, segundo Paro (1995) a forma mais avançada de fazê-lo seria por meio de concursos públicos.

Em suma, muitas vezes a prática generalizada e explícita da nomeação e a inexistência de um sistema de concursos públicos que se antepusesse como argumento meramente técnico ao anseio por mudança parecem ter contribuído para a manutenção da discussão sobre o problema no âmbito político, concorrendo, assim, para a passagem para um processo de escolha do diretor por meio de

eleição, em vista da resistência da sociedade civil ao sistema de nomeação até então vigente (PARO, 1995, p.111).

3.2 Eleição Direta

De acordo com Paro (2001) como toda inovação, a perspectiva de introdução da via eletiva para escolha de diretores escolares provoca grande número de expectativas nos sujeitos envolvidos, muitas delas impossíveis de serem realizadas. Por isso, é importante ter presente algumas limitações apontadas pela prática.

Para tanto, a tendência de uso de critérios técnicos neste tipo de seleção, é vista como positiva. A eleição não vê a competência técnica do candidato e o concurso não mede a política. Associar as duas é importante, segundo Luck apud Almeida (2011, p.20), pois em seu conjunto, a seleção de diretores está mudando, mas ainda está muito sujeita à vontade política dos gestores.

Não existem garantias de envolvimento das pessoas no processo de democracia, ou sua participação, enquanto sujeitos na condução das ações, isso torna-se apenas uma possibilidade. Sobretudo em sociedades tradicionais como a brasileira, onde não existe uma cultura desenvolvida de participação social, é muito difícil “conseguir-se que os indivíduos não deleguem a outro aquilo que faz parte de sua obrigação enquanto sujeito partícipe da ação coletiva” (PARO, 2001).

No caso da escola pública, Paro (2001) diz que as reclamações, especialmente de diretores, dão conta de que a eleição do dirigente acaba, em grande medida, significando não a escolha de um líder para a coordenação do esforço humano coletivo na escola, mas muito mais uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar.

Desta forma, Silva et al. (2011) diz que a forma de eleger e gerir a escola faz toda a diferença para o encaminhamento de suas atividades e de seus objetivos definindo também a participação dos atores principais da comunidade escolar (pais e alunos, funcionários e professores). Assim, é com a participação de toda a comunidade escolar que a eleição de gestores traz a possibilidade de desenvolvimento da gestão democrática dentro na escola.

A democratização não virá somente através da eleição para gestor, isso se dará, também, mediante uma participação geral da comunidade escolar dentro do

processo de gestão. Parente e Lück (apud Lück 2006, p. 76) apud Silva et al (2011, p.7) afirmam que:

a escolha do diretor escolar pela via da eleição direta e com a participação da comunidade vem se constituindo e se ampliando como mecanismo de relação diretamente legado à democratização da educação e da escola pública visando assegurar também a participação das famílias no processo da gestão da educação dos seus filhos.

É possível afirmar assim, que as eleições diretas para diretores das escolas públicas representaram um grande avanço na mudança da política educacional. É um direito que se fundamenta no princípio da gestão democrática do ensino público e garante a participação de representantes da comunidade no processo educativo (BRASIL, 2001, p.7).

Vale ressaltar que a eleição não assegura renovação de quadros e práticas, deste modo alguns aspectos em torno do processo de eleição chamam a atenção. Entre esses se sobressaem um forte traço de continuísmo das diretorias eleitas, o que parece expressar que a possibilidade de mudança precisa ainda vencer certos valores e atitudes que foram se cristalizando pelas práticas existentes (BRASIL, 2001).

Tal continuísmo se manifesta de diferentes formas, de um lado pela permanência dos próprios diretores anteriores (seja pela ausência de outros candidatos, ou pela aprovação da comunidade), pela ascensão ao poder de candidatos próximos ao antigo diretor ou, ainda, pela expectativa de continuidade no poder por parte dos próprios diretores (BRASIL, 2001).

É possível, que este continuísmo se dê, também, através da permanência de velhas práticas que muitas vezes se escondem sob novos rótulos; assim, por exemplo, o clientelismo pode-se travestir de atenção às necessidades da comunidade.

As eleições diretas para diretores, historicamente, têm sido a modalidade considerada mais democrática pelos movimentos sociais, inclusive dos trabalhadores da educação em seus sindicatos. Mas ela não está livre de uma grande polêmica. A defesa dessa modalidade vincula-se à crença de que o processo conquista ou retoma o poder sobre os destinos da gestão (BRASIL, 2006).

De acordo com o MEC (BRASIL, 2006) embora as eleições se apresentem como um legítimo canal na luta pela democratização da escola e das relações sociais mais amplas – não sendo o único – é necessário compreender os vícios e as

limitações do sistema representativo numa sociedade de classes, assentada em interesses antagônicos e irreconciliáveis. Por isso, não consideramos a eleição, por si só, garantia da democratização da gestão, mas referendamos essa modalidade enquanto instrumento para o exercício democrático.

A forma de provimento no cargo pode não definir o tipo de gestão, mas, certamente, interfere no curso desta. Assim, visualizar a eleição como ação terminal é incorrer no equívoco de se negar o caráter histórico do processo, pois a eleição deve ser um instrumento associado a outros na luta pela democratização possível das relações escolares (BRASIL, 2006).

Com isso, a eleição direta tem sido apontada como um canal efetivo de democratização das relações escolares. Trata-se de modalidade que se propõe valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar. Em que pesem os limites que se interpõem no curso dessa modalidade, fruto da cultura autoritária que permeia as relações sociais e escolares, a eleição para dirigentes se configura em uma modalidade a ser problematizada e avaliada, articulada ao estabelecimento de premissas e princípios básicos visando à democratização da escola (BRASIL, 2006). E, dessa forma, a participação dos servidores nesse processo é fundamental para a escola e para a constituição de sua identidade.

Nessa ótica, as eleições escolares, tanto para os cargos de dirigentes como para compor os colegiados, são canais de participação e de aprendizado político da gestão democrática, compreendida como construção de cidadania, de luta política, que não se circunscreve aos limites da prática educativa, mas vislumbra a transformação das relações sociais autoritárias da sociedade (BRASIL, 2006, p.64).

Assim sendo, os atores envolvidos no processo de eleição deve, na visão de Silva (2011, p. 07) indicar e escolher pessoas que sejam comprometidas com um ideário social democrático e dispostas a trabalhar de forma coletiva na construção de uma escola com princípios democráticos e a prestar serviços em atendimento aos planos de desenvolvimento organizacional e social amplos. Por conseguinte, seriam eleitas pessoas de melhores condições e competências para promover a realização desse ideário e de manter os membros da comunidade escolar, comprometidos e mobilizados com sua realização.

É de suma importância, num ponto de vista de gestão democrática, que a comunidade escolar compartilhe seus desejos, suas aspirações, e o projeto de trabalho da instituição de ensino, numa busca intensiva para a melhoria da qualidade de ensino. Neste caso, Paro (1993) apud Silva (2007) reconhece como de extrema importância, na instalação de uma gestão democrática no interior da escola, que a coordenação dos esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-administrativo, alunos e pais seja fundamentada numa participação coletiva.

As principais normas legais enfatizam que as escolas públicas devem ser geridas democraticamente. No entanto, alguns diretores tornam-se os próprios obstáculos para o êxito deste propósito, pois ao invés de colaborar no processo pedagógico passam a controlar o serviço delegado a outros colaboradores da escola, priorizando uma atividade que em nada influirá democraticamente o processo de gestão.

Ressalta-se, porém, que a escolha de pessoas que não defendem o interesse da população talvez não se deva ao fato de se votar demais, no Brasil, mas precisamente porque, entre muitas outras razões, não se tem uma tradição do exercício do voto como meio de escolha dos representantes. E, Paro (1995) completa dizendo que se as práticas da realização da democracia são imperfeitas, talvez se trate de lutar por aperfeiçoá-las e não de renunciar a elas.

A respeito da eleição, Paro (1995) cita pontos negativos quanto a esta forma de seleção de gestor. Em primeiro lugar, o recurso à comunidade não parece resolver nada se, de princípio, esta não pode participar, pelo voto; a não ser que se adote uma posição paternalista, segundo a qual os professores iriam tutelar os pais e catequizá-los para o exercício da “democracia”. Em segundo lugar, a alegação de que a comunidade não deve votar ou porque não está “preparada” ou porque não sabe votar encerra uma perversidade muito grande porque, como a comunidade só aprende a votar votando, nunca aprenderá e, assim, nunca deverá votar.

Deste modo, a escolha do diretor deve levar em conta o conhecimento e a experiência porque essa é a função de maior importância e responsabilidade.

Outra circunstância que evidencia os limites da eleição de diretores é que ela não está imune ao corporativismo por parte dos grupos que interagem na escola. A esse respeito, Paro (1996, p.3) o maior número de reclamações contidas em relatos de autoridades das secretarias de educação e de pessoas envolvidas nas mudanças refere-se à atitude de professores que, pouco afeitos às regras da

democracia que supõem que o eleito, embora escolhido pela maioria, deve governar visando o bem de todos, procuram tirar proveito da situação, buscando favorecimento ao grupo dos docentes em troca de seu apoio a determinado candidato.

No caso da escola pública, Paro (2001) diz que as reclamações, especialmente de diretores, dão conta de que a eleição do dirigente acaba, em grande medida, significando não a escolha de um líder para a coordenação do esforço humano coletivo na escola, mas muito mais uma oportunidade de jogar sobre os ombros do diretor toda a responsabilidade que envolve a prática escolar.

3.3 Concurso público

A maneira como o diretor é escolhido para o cargo é diferente em cada Estado. Na década de 1980, vários Estados brasileiros adotaram o procedimento institucional da eleição dos diretores de escolas públicas. Assim, por acharem que a gestão escolar não se reduz somente a atividades administrativas rotineiras e burocráticas, a maioria dos estados não adota tal modalidade deixando em segundo plano a compreensão do processo político pedagógico.

A este respeito, Paro (1995, p.114) diz que

embora imperfeito, parece que o concurso se apresenta como excelente meio para verificar a capacidade técnica das pessoas para assumirem determinados cargos. Antes, portanto, necessário se faz aperfeiçoar os procedimentos adotados na realização dos concursos, apurando as técnicas de medida do desempenho e incluindo entrevistas, estágios probatórios e outros mecanismos que lhe incrementem a eficiência.

Assim, pode-se dizer que ao concurso público é creditada a objetividade na escolha baseada em méritos intelectuais. No parecer do Ministério da Educação (BRASIL, 2006) é a forma mais leal de ingresso para a carreira docente no setor público, sendo o concurso de provas e títulos o ponto de partida no sistema de ensino, mas não a mais apropriada para a escolha de dirigentes escolares, pois a gestão escolar não deve constituir-se cargo ou função vitalícia.

Paro (1998) apud Medeiros (2011), avalia que, o concurso, ainda que coíba o apadrinhamento político, acaba sendo democrático apenas para os candidatos, já

que o diretor escolhe a escola, mas a escola não escolhe o diretor, desvestindo esse processo do seu caráter político. No caso do esquema misto, também a comunidade tem o seu poder deliberativo bastante reduzido pelos processos de qualificação dos candidatos através de avaliações. Já nos processos de eleição, a experiência tem mostrado que a discussão democrática é bastante fomentada, *“implicando maior distribuição do poder para as instâncias da base da pirâmide estatal”* (PARO, 1998 apud MEDEIROS, 2011).

Deste ponto de vista, Medeiros (2011) diz que o concurso público para diretor acaba por consolidar essa cisão entre o profissional docente e o profissional gestor, e permite pressupor, como sustentação teórica, a possibilidade de apartar a dimensão administrativa da dimensão pedagógica, o que se torna um retrocesso em relação à proposição de que a dimensão administrativa, pedagógica e financeira estão intrinsecamente tramadas no tecido da ação docente.

Os defensores do concurso público apontam muitas fragilidades nos processos organizados através de eleição: despreparo e desconhecimento dos candidatos acerca das tarefas inerentes ao cargo; desqualificação nas campanhas eleitorais, com promessas corporativas, populistas e clientelistas; disputa e cisão do coletivo docente, que pessoaliza o debate e é incapaz de agregar-se em torno do projeto vitorioso, após às eleições. Por outro lado, os defensores da eleição, ainda que reconhecendo como pertinentes todas essas críticas, creditam os problemas à debilidade da cultura democrática, ou seja, é a falta de democracia que produz esses problemas, que tendem a ser superados com o tempo pelo próprio processo de enraizamento de uma cultura democrática (PARO, 1995).

4. TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Trata-se de um estudo de caso, onde segundo Gil (2010, p. 37) “os propósitos residem em explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos”, bem como descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação. Neste contexto, buscou-se aferir as principais diferenças e semelhanças existentes entre o modelo de gestão implantados nas escolas públicas do município de Picos, mediante o processo de seleção dos gestores.

Gil (2010, p.119) diz que cabe selecionar casos de forma que prevejam resultados semelhantes. Ou que produzam resultados diferentes por alguma razão previsível. Assim, optou-se pela escolha de uma escola do sistema municipal de ensino público e outra do sistema estadual. Logo, procurou-se identificar as escolas que se encaixassem na pesquisa. Foi escolhida então, a Unidade Escolar Terezinha Nunes, instituição pública Estadual, por possuir eleição direta para gestor e por questão de comodidade, por se localizar próximo a outra escola selecionada, a Escola Celso Eulálio, instituição pública Municipal, escola sede do estágio supervisionado da autora da pesquisa. Onde a primeira foi realizada a escolha do gestor através do voto pela comunidade escolar, a qual envolve pais de alunos, funcionários, e a outra, através de indicação.

Para um maior embasamento teórico, foi feita uma pesquisa bibliográfica em material já publicado. Tal pesquisa incluiu material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações, bem como materiais disponibilizados pela Internet. Desta maneira, na visão de Gil (2010, p.30) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica encontra-se no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

A população envolvida no presente estudo, conta com a comunidade escolar de ambas as escolas, sendo os sujeitos da pesquisa a administração escolar (duas diretoras). Foram observados o trabalho dos professores mediante atuação das gestões analisadas, bem como a produtividade em sala de aula sob incentivo das referidas direções, objeto da presente pesquisa.

A coleta dos dados foi realizada em duas escolas do sistema público de ensino, através de entrevista semi-estruturada, com 16 (dezesesseis) questões abertas, de linguagem simples e direta para que os participantes pudessem compreender com clareza o que estava sendo questionado. Onde foram analisadas questões pessoais, e ainda, relevantes à temática pesquisada. O estudo de campo se deu no segundo semestre de 2011 com visitas e observações *in loco* nas escolas participantes do estudo. Na análise de dados foram usados os nomes verdadeiros das duas diretoras, que fora autorizado por ambas em Termo de Consentimento assinado quando da entrevista.

4.1 Resultados e Discussões

A gestão da escola brasileira, a pública especialmente, sempre foi marcada pela centralização e verticalização do poder decisório, interferências políticas partidárias, e improvisações de ações. Desse modo, a escola não atendia aos interesses dos que a freqüentavam, mas consolidava o regime político da época. A fragilização e incoerência das instituições de ensino, com relação ao atendimento aos interesses dos que a freqüentam, podem ser consideradas propulsoras do seu fracasso escolar em escala nacional (PARO, 1995).

A Escola Municipal Celso Eulálio está localizada no bairro Centro do município de Picos-PI, e é vista como modelo às demais escolas pertencentes à Secretaria Municipal de Educação. Foi fundada em 2005, não faz parte das escolas públicas com eleições para gestores, sendo que este é indicado pela própria Secretaria de Educação Municipal. Atende 290 alunos, aproximadamente, nos turnos manhã e tarde.

A direção da Escola Municipal Celso Eulálio é ocupada por Seluta Luz de Moura Guedes, desde sua fundação. Licenciada em Letras/Português pela Universidade Federal do Piauí, e com especialização em Gestão Escolar pela mesma instituição.

A Unidade Escolar Terezinha Nunes, também se localiza no bairro Centro de Picos/PI, possui gestor escolhido pela comunidade escolar, sua diretora é Ana de Araújo Rocha, já há 14 anos à frente da direção da escola. Atende 313 alunos, nos turnos manhã e tarde. A Diretora Ana é licenciada em História, e pós graduada em

Gestão Escolar. Quando questionadas sobre sua atuação na escola, as mesmas afirmaram que:

“cumprir as tarefas cotidianas da escola”, em âmbito “administrativo, pedagógico e financeiro, sendo que o trabalho do diretor exige muita dedicação e conhecimento para que o processo educativo aconteça de forma integral” (Diretora Seluta).

“ter responsabilidade, compromisso com a educação, de fazer o serviço bem feito e ser conhecedor de tudo que acontece dentro da escola, bem como todos os seguimentos da escola, serviços de Secretaria, professor, coordenação, porque se você não conhecer o espaço em que atua não conseguirá ser um bom gestor” (Diretora Ana).

Ressalta-se, porém, que a todos os sujeitos envolvidos no processo sócio-pedagógico da escola bem como, a comunidade local, em muitas unidades escolares, ainda se encontram com gestores que abrem mão de enriquecer sua gestão com objetivos que favoreçam a todos, em favor de interesses de políticos que na maioria das vezes nem mesmo conhecem a realidade da escola.

Quando não são parentes desses políticos, esses diretores por vezes não possuem a formação nem a competência necessárias para geri-la, ou ainda, apresentam dificuldades de relacionamento com os colaboradores da escola. Existe uma falta de competência, ou seja, de liderança suficiente para conseguir com que exista uma aproximação entre a comunidade escolar e local, inserindo-as nos processos administrativos e pedagógicos.

As escolas municipais de Picos/PI contam com um PPP (Projeto Político Pedagógico) unificado, bem como um Regimento comum das escolas municipais, que apregoa que todos os profissionais da educação estão continuamente participando de capacitações e jornadas pedagógicas na área de sua atuação.

Mesmo tendo sido indicada a Diretora Seluta possui uma consciência democrática aparente. Concorde plenamente que a formação de nível superior é fundamental para o exercício da gestão de uma escola, e que “a especialização na área de gestão escolar, contribui para um melhor desempenho da função”.

Questionadas sobre a avaliação que faziam do processo de escolha dos diretores das escolas públicas municipais e estaduais de Picos, disseram o seguinte:

“O processo de escolha dos diretores das escolas públicas municipais e estaduais de Picos é muito relativo. Em relação ao processo em si, a eleição direta é a forma mais democrática que existe; pois envolve a

participação de toda comunidade escolar (professores, alunos, pais de alunos etc.), o que beneficia esta comunidade, tornando-os co-responsáveis pelo processo educativo” (Diretora Seluta).

“Acredito que é positiva, aquela escolha que é feita democraticamente, onde os pais, os professores, funcionários da escola e alunos são quem escolhem. Portanto, você irá representar aquela entidade com mais segurança, com mais responsabilidade, sabendo que você está ali naquele cargo porque foi colocado por eles e, quando é uma escolha política, é diferente. Porque você vai fazer as coisas para agradar ao político que lhe colocou, seria esse um ponto negativo da indicação. Sendo eleito pela comunidade escolar você vai procurar fazer as coisas de forma correta que agrade a todos que te elegeram” (Diretora Ana).

Sabe-se, no entanto, que para alguns, o mecanismo utilizado para a escolha do diretor chega, mesmo, a exercer influência no comportamento mais ou menos democrático do dirigente. Paro se posiciona diante disso afirmando que:

O que se constata é que a forma como é escolhido o diretor tem papel relevante – ao lado de múltiplos outros fatores – seja na maneira como tal personagens se comportará na condução de relações mais ou menos democráticas na escola, seja em sua maior ou menor aceitação pelos demais envolvidos nas relações escolares, seja, ainda, na maior ou menor eficácia com que promoverá a busca de objetivos, seja, finalmente, nos interesses com os quais estará comprometido na busca desses objetivos (PARO, 1996, p.08).

Neste contexto, a diretora Seluta, ainda afirmou que

“Quanto à indicação, por ser um cargo de confiança, é um processo legítimo. Faz-se necessário que se estabeleça critérios para a nomeação. Não acredito que o processo de escolha, por si só, garanta a gestão democrática. A atuação do gestor escolar fundamenta-se no conhecimento. Quando se tem conhecimento dos assuntos relativos à gestão, compromisso e zelo pela educação, isso é o que vai garantir a eficiência e eficácia do trabalho, que não é exclusividade do gestor, mas do coletivo” (Diretora Seluta).

Desta maneira, pode-se afirmar que pela eleição de diretores ter polarizado tanto a luta pela democratização da gestão escolar, por ter sido a bandeira mais concreta pela qual lutar, os métodos centralizadores da administração, o papel exercido pelos diretores de escola e os processos certamente exerceram importante influência na organização em torno da idéia das eleições como processo de indicação de dirigentes.

No processo de indicação, além ou a despeito dos requisitos de ordem técnico-profissional, impera uma condição mais importante, a da habilitação política para o exercício da função, sendo o mandachuva local o responsável por determinar quem está, ou não, habilitado politicamente para ocupar a direção de uma unidade escolar (PARO, 1996). Na fala da Diretora Ana podemos perceber essas nuances:

“[...] o ato da eleição já é a democratização dentro das escolas. Você está sendo avaliado não por políticos, você está sendo avaliado pela comunidade escolar, ou seja, pelos pais dos alunos, pelo funcionário que ali trabalha pelos professores enfim se você não fizer um trabalho transparente e democrático com certeza você não será reeleito” (Diretora Ana).

Vale ressaltar, no entanto, que esse procedimento, o de indicação, está ligado às raízes patrimonialistas da formação do Estado brasileiro, que permitiram sustentar relações de troca de favores na ocupação do emprego público como lógica de seu funcionamento. Faoro (1997, p. 310) apud Oliveira (2011a) expõe que:

O cargo público, a velha realidade do estamento, será o único foco do poder, poder que dá prestígio, enobrece e legitima a riqueza. Para conquistá-lo e para conservá-lo desencadeiam-se energias, ferozes ou manhosas, de acordo com as circunstâncias e com a oportunidade.

Esse procedimento caracteriza o fenômeno do clientelismo, por meio do qual políticos profissionais oferecem ajuda pública ao seu alcance como cargos, empregos e recursos públicos, chancelas estatais e todo o tipo de privilégios que seu *status* lhe permite obter, em troca de apoio e fidelidade pessoal (PARO, 1996).

Caracterizada a relação de troca de favores que o clientelismo abarca, é fácil entender a sanha com que os políticos caem sobre a escola pública como braço estendido do Estado nas comunidades onde desejam implantar ou consolidar suas influências. Ter um diretor escolar como aliado e dependente político é ter a possibilidade de deter o controle de uma instituição que atende diretamente parte significativa da população por meio de um contato direto e sistemático (PARO, 1996).

Neste contexto, Oliveira (2011a) diz que o diretor pode convocar a população a estar presente na escola pelos mais diferentes motivos, pode atender, solicitar, cobrar, pressionar, algumas vezes impor. Por isso, não é difícil supor que, tendo em vista a importância da manutenção de relações clientelistas para os políticos descomprometidos com os interesses da maioria da população, tudo façam

para mantê-las, impedindo que regras democráticas para escolha do diretor escolar sejam instituídas.

Assim, o provimento do cargo de diretor escolar por meio de indicação exige pouca ou nenhuma regulamentação. A legislação relativa à indicação de diretores, de modo geral, é promulgada tendo em vista a superação daquele mecanismo. Por isso os critérios que norteiam a escolha dos indicados são quase sempre nebulosos, prevalecendo à pressão ou a força de lideranças políticas, para as quais importa, apenas, a correspondente fidelidade dos que são contemplados com a indicação (OLIVEIRA, 2011a).

Como uma forma de controlar e interferir no processo de escolha dos diretores eleitos, os professores que fazem parte dos núcleos de educação, como a 9ª GRE, são eleitores no processo de escolha do gestor. E, sobre esta participação no processo de eleição, mesmo não sendo pertencentes à comunidade escolar as diretoras disseram que

“É muito difícil avaliar essa questão; pois professores que trabalham no Núcleo Regional de Educação, mesmo não pertencendo à comunidade escolar podem e devem estar aptos a participarem como eleitores no processo. Cabe então, que os candidatos à possíveis gestores apresentem propostas coerentes ao desenvolvimento do trabalho de gestão que deverá estar centrado na formação integral do educando” (Diretora Seluta).

“Na verdade só pertence a comunidade escolar quem trabalha na comunidade escolar, ou pais de alunos que fazem parte da clientela com quem você trabalha, só estão aptos a votar as pessoas que realmente é da comunidade escolar, pais de alunos, alunos, funcionários e professores da unidade” (Diretora Ana).

Com relação a esse processo, a diretora Seluta, ainda disse que nos casos em que não há o diretor efetivo, ela até “concorda” com a eleição, desde que os candidatos tenham a habilitação em administração escolar, sendo que os eleitores seriam os professores e os pais de alunos. Porém, é favorável ao concurso, mas gostaria que além de exames escritos, houvesse uma entrevista com o candidato. Segundo Paro (1995, p. 113) essa:

alegação da incapacidade de a população escolher o melhor (ou menos ruim) é bastante recorrente na discussão sobre a escolha do diretor de escola e parece estar sempre presente, com maior ou menor ênfase, em todo discurso contrário à eleição.

Todos os anos as escolas da rede pública de ensino, recebem do MEC o Guia de Gestão Escolar, normalmente isso acontece no primeiro semestre do ano. Para que se pudesse ter uma noção sobre o recebimento, bem como a influência deste guia nas escolas pesquisadas, questionou-se junto as diretoras sobre o assunto, e as mesmas afirmaram que:

“Sim. O Guia de Gestão Escolar é uma ferramenta administrativa que vai dar um suporte técnico atualizado dos acontecimentos nas diversas escolas do país. Orientam, informam, além de oportunizar os gestores a publicar suas experiências” (Diretora Seluta).

“O guia que recebemos de gestão escolar é uma orientação pra você seguir, não quer dizer que você tem que fazer só aquilo que está no guia, pois você pode ir além, dependendo de cada gestor” (Diretora Ana).

Semestralmente, o MEC envia às escolas o guia de gestão escolar, o qual trata da concepção gerencial da gestão escolar das escolas públicas. E, neste contexto, traz diversas críticas ao modelo gerencial presente na gestão escolar, em diversas escolas públicas do país, resultados determinantes ao rendimento de cada escola (BRASIL, 2010).

Este, apresenta uma concepção de gestão por resultados, e tem como objetivo discutir e implementar a qualidade na educação, tendo no papel do gestor escolar aquele que organiza a produção dos resultados esperados. A diretora Seluta, assume a concepção gerencial no seu trabalho, e afirma que

“[...] é natural que o diretor da escola deve ter algum conhecimento administrativo, tem que ter alguma capacidade de aglutinar os talentos e as competências que estão ao seu redor. Ele tem que ter com certeza a questão da liderança, pra poder fazer essa aproximação, pra poder fazer esse trabalho coletivo” (Diretora Seluta) .

Assim, sobre o que pensam da gestão por resultados, e qual o papel dessa forma de gestão no cotidiano escolar, as diretoras disseram que:

“Todo trabalho educativo deve estar voltado para os resultados. O líder deve promover estratégias que favoreçam o crescimento da equipe. A avaliação deve ser contínua para que, de fato, alcance o objetivo proposto” (Diretora Seluta).

“Hoje, os pais estão sempre procurando o melhor para seus filhos, bem como os próprios alunos estão sempre em busca do melhor para si. Aqui na nossa escola, trabalhamos o ensino fundamental que é a base para o vestibular, a base para o ENEM, porque muitas vezes não atentamos para o

que é estudado nessa etapa, porém, se você passar por cima com certeza não vai atingir um bom resultado” (Diretora Ana).

Neste contexto, Almeida (2004) diz que ao definir um padrão de qualidade para a gestão escolar, o gestor tem como padrão uma cultura organizacional das empresas privadas. Persegue-se então, o padrão da produtividade e da excelência, no mesmo sentido da lógica de um padrão gerencial.

Outra questão presente na entrevista diz respeito a similaridade entre gestão de empresas e gestão escolar, se era possível terem os mesmos objetivos, e se não que justificassem suas respostas:

“Sim. Pode ser similar no tocante ao planejamento, organização, avaliação; mas, com objetivos diferenciados. Por se tratar de uma instituição com uma função social específica, não pode ser gerida da mesma forma que uma instituição administrativa com fins lucrativos. O seu objetivo é a formação integral do indivíduo para que ele possa exercer a sua cidadania em plenitude” (Diretora Seluta).

“Não acredito, porque as empresas visam do seu funcionário, somente o lucro, rendimento financeiro para o dono da empresa. Já na escola não visa o lucro e sim, a qualidade do ensino, no sentido do aprender, então já é diferente” (Diretora Ana).

Ao contrário do que supõe a Diretora Ana, a concepção de gerência empresarial na gestão escolar considera que o processo de escolha do diretor escolar, por exemplo, deve ter como pressuposto a competência técnica do candidato a diretor escolar. Esta competência técnica seria observada e exigida por meio de um teste de conhecimentos aplicado a todos os candidatos que concorressem ao cargo de diretor (ALMEIDA, 2004). Neste caso, pode-se considerar que a concepção de gestão escolar democrática estaria vinculada a uma competência do diretor escolar, e não ao processo político e social ao qual a escola pública historicamente vincula-se.

Quanto ao papel do Conselho Escolar, foi questionado sobre a participação e a forma de atuação desenvolvida pelo mesmo dentro da escola. De acordo com as diretoras:

“O Conselho Escolar é um colegiado que ainda não atingiu o seu objetivo. Existe uma resistência muito grande da comunidade em participar do Conselho Escolar. Por se tratar de um trabalho voluntário, que exige atuação contínua, a maioria não se dispõe a esta participação. O seu papel,

infelizmente, restringe-se a aplicação e avaliação dos recursos do PDDE” (Diretora Seluta).

“Numa escola, o Conselho Escolar é muito importante, é uma coisa muito boa está sempre lado a lado com o diretor da escola. Tendo em vista os muitos problemas que acontecem na escola, a presença do Conselho trás suporte aos diretores. É formado 50% pela escola, e 50% fora da escola, isto é, pais de alunos e comunidade, moradores próximos da escola. Sendo que tudo que acontece dentro da escola é repassado para o conselho nas reuniões que acontecem mensalmente” (Diretora Ana).

Paro (1995) diz que a dificuldade de se encontrarem pais que estejam disponíveis para integrar o Conselho Escolar faz com que algumas pessoas aí permaneçam por vários mandatos. Desta maneira, pode-se dizer que a luta para garantir a gestão democrática autônoma na escola pública brasileira por meio da participação dos conselhos escolares precisa fazer-se no cotidiano e depende do grau de maturidade da comunidade escolar para defender o seu espaço democrático nesses conselhos. Conforme Cury (2000, p.47), a ação nos conselhos escolares significa:

(...) tanto ouvir alguém, quanto submeter algo a uma deliberação de alguém, após uma ponderação refletida, prudente e de bom senso. Trata-se, pois, de um verbo cujos significados postulam a via de mão dupla: ouvir e ser ouvido. Obviamente à recíproca audição se compõem como ver e ser visto e, assim sendo, quando um conselho participa dos destinos de uma sociedade ou de partes destes, o próprio verbo consulere já contém um princípio de publicidade.

No entanto, Paro (1995) afirma que um dos principais fatores que impedem que o Conselho Escolar se transforme num instrumento de democratização das relações no interior da escola é a falta de ligação entre representantes e representados, especialmente no que se refere a pais e alunos. Ou seja, a Diretora Seluta, da Escola Municipal Celso Eulálio, mostra-se cética quando diz que “formalmente a escola se organiza de maneira democrática”, já que, de fato, o poder não é descentralizado, “em virtude da falta de participação de um grande número de pais em suas reuniões”.

Sobre isso, a participação dos pais de alunos, perguntamos como ela ocorre na gestão escolar e, se acreditavam ser importante, as diretoras disseram que:

“A participação da comunidade na Gestão da Escola Celso Eulálio acontece de forma satisfatória. No âmbito da escola, todos os envolvidos no processo educativo (funcionários, pais de alunos, alunos etc.) tem oportunidades para

expor suas opiniões, dar sugestões, debater sobre os problemas que se apresentam no dia-a-dia, bem como apresentar possíveis soluções. Quanto a terceiro setor temos parceria com diversos segmentos privados que muito tem contribuído para a realização de diversos projetos que a escola realiza” (Diretora Seluta).

“Durante as reuniões de pais e mestres, procuro deixar claro a importância do trabalho em equipe, da parceria entre escola e família. Pois, sem o acompanhamento da família não existe um bom aproveitamento do aluno. Temos a participação de 95% da família dentro da escola. Em 1999 fomos a primeira escola da cidade a receber o prêmio ‘Gestão Nota 10’. E fomos agraciados com o Selo de Qualidade da UNESCO por dois anos, 1995 e 1997” (Diretora Ana).

É competência do gestor da escola democrática trazer para o aluno, um espaço de interação e saberes, bem como delegar poderes, para que haja uma aprendizagem significativa. A partir do momento que trabalha coletivamente, constrói meios para que todo o processo envolvido transforme-se numa ação educativa coerente, responsável e transformadora.

Esse contexto relacional implica, segundo Paro (1995), em buscar o objetivo comum que é o desenvolvimento integral do aluno e do sucesso da escola através da implantação de um Projeto Político Pedagógico que traduza os interesses e anseios coletivos.

Sendo que ao se promover um paralelo entre duas escolas, necessário se faz uma análise de tudo que envolve o processo de gestão das mesmas. Desde a existência do PPP na escola, participação da comunidade (pais de alunos, funcionários administrativos, professores, alunos etc.), processo de escolha dentre outras particularidades da administração.

Assim, considerando-se a natureza do processo de escolha das diretoras entrevistadas, foi possível compreender que tal processo sempre esteve, e está, sob críticas e reações organizadas feitas principalmente pelos professores. Por outro lado, foi possível também detectar pelas entrevistas junto as diretoras, que existia uma concepção de gestão escolar a orientar a administração das escolas públicas, haja vista que nas análises do conteúdo das entrevistas, encontraram-se posicionamentos favoráveis também à forma de gestão escolar de caráter gerencial.

É importante destacar que contradições e críticas aos moldes de gestão de ambas as escolas, estão sempre presentes em vários momentos do processo, principalmente as concepções que preconizam a democratização do processo educativo escolar.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sem dúvida, a gestão escolar é uma peça fundamental do processo de transformação educativa. Constitui um espaço de interação com os alunos e o local onde se constroem as condições objetivas e subjetivas do trabalho docente – ainda que sob as múltiplas determinações do sistema educacional e da própria sociedade.

A questão da liderança, analisada durante a pesquisa, bem como de suas habilidades pessoais desenvolvidas pelos gestores, se constituem em elementos muito importantes. Conseqüentemente, deve-se dar a devida importância às influências no cotidiano escolar das raízes organizacionais, capazes de minar a disposição da equipe escolar na construção efetiva de condições para a vivência de processos democráticos no interior da escola.

Diante disso, é possível afirmar que para construir um modelo de gestão é preciso enfrentar desafios, pois, percebe-se que até hoje o processo para implantar a democratização no interior da escola ainda encontra muitos obstáculos, afinal, não é possível pensar em democracia sem que os sujeitos tornem-se conscientes para exercer esta prática.

Com efeito, mesmo com a publicação da LDB 9.394/96, a qual se reveste de um caráter genérico e pouco incisivo, a grande maioria dos regimentos escolares ainda guarda um traço muito técnico e burocrático. Assim sendo, a gestão democrática, um instrumento de grande importância para as escolas, no sentido de fortalecer a autonomia e promover uma maior participação popular na discussão e tomadas de decisão que afetarão não somente a comunidade escolar, como a própria sociedade onde a escola está inserida e da qual faz parte.

Ao final tornou-se possível verificar que os sujeitos participantes da pesquisa procuram realizar sua função da melhor maneira possível independente da forma como foram introduzidas no referido cargo. Diante da realidade pesquisa é possível aferir que não existem diferenças entre o gestor que é indicado ao cargo e o eleito pela comunidade escolar. O que realmente se faz presente nesta realidade é o compromisso que o gestor tem diante das atividades a serem realizadas, bem como da postura exercida pelos mesmo diante da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Marcia Ângela da S. Avaliação do Plano Nacional de Educação 2001 – 2009: questões para reflexão. **Educação e Sociedade**, Campinas, v.31, n. 112, p. 707-727, jul.set./ 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v31n112/04.pdf>. Acesso em: 20/09/2011.

AGUIAR, Márcia Angela da S. **Avaliação do plano nacional de educação 2001-2009**: questões para reflexão. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 31, n. 112, p. 707-727, jul.-set. 2010. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/es/v31n112/04.pdf>. Acesso em: 16/Agosto/2011.

ALMEIDA, José Luciano Ferreira de. **Concepções de Gestão Escolar e eleição de Diretores da escola pública do Paraná**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2004.

ALMEIDA, Marina. *Preferência por eleições*. Gestão escolar. **Revista Escola Pública**. Ano IV. Número 20. Abril/Maio 2011.

ARROYO, Miguel G. **Administração da educação é um problema político**. *RBAE*. Porto Alegre, 1(9): 122-8 jan. /jun. 1983. Disponível em: <http://www.educacaoliteratura.com.br/index%2027.htm>. Acesso: 12/setembro/2011.

BRASIL, Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. **Salto para o Futuro**: Construindo uma escola cidadã, projeto político-pedagógico. Brasília: SEED, 1998.

BRASIL, Ministério da Educação. Secretaria da Educação Básica. **Plano Nacional da Educação 2011-2020**. Disponível em: WWW.camara.gov.br/sileg/integras/831421.pdf. Acesso em: 14/set/2011.

BRASIL. Ministério da Educação. **Guia de gestão escolar**: informações e orientações práticas para o dia-a-dia da escola pública. Brasília, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação 2001 – 2010**. Brasília, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Educadores e educandos: tempos históricos** /elaboração: Maria Abádia da Silva. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2005a.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Funcionários de escolas**: cidadãos, educadores, profissionais e gestores/ elaboração: João Antônio Cabral de Monlevade. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2005b.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Gestão da educação escolar**/ Luiz Fernandes Dourado. – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

BRASIL. Secretaria da Educação Básica do estado do Ceará. **Eleições de diretores: o que mudou na escola? Estudo de avaliação de impacto.** – Brasília: Editora Plano, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In FERREIRA, Naura Suria Carapeto e AGUIAR, Márcia Ângela da S. (Orgs.) **Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2000, p. 43-60.

FRAIDENRAICH, Verônica. Para garantir a (boa) escolha de um diretor. **Revista Nova Escola – Especial Gestão Escolar.** Disponível em: <http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-especial.pdf>. Acesso: 29/08/2011.

FRIGOTTO, G. **Educação e a crise do capitalismo real.** 4 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa/** Antonio Carlos Gil. - 5.ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

GROSSI, Gabriel; GENTILLE, Paola. Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares. **Revista Nova Escola.** Fundação Victor Civita, 2011. Disponível em: <http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-relatorio-final.pdf>. Acesso em: 01/09/2011.

HORA, Dinair Leal da. **Educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea:** algumas reflexões. Doutorado em Educação: Administração e Supervisão Educacional. UNICAMP, SP. 2003. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1212/1026>. Acesso em 16/set/2011.

MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão democrática e escolha do diretor de escola.** Disponível em: http://aulasprofeneusa.pbworks.com/w/file/attach/44840263/5_Isabel_diretor.pdf. Acesso em: 20/09/2011.

MINTO, Lalo Watanabe (org.). **História da administração escolar no Brasil/** Azilde L. Andreotti, José Claudinei Lombardi, Lalo Watanabe Minto, organizadores. - - Campinas, SP: Editora Alínea, 2010.

NASCIMENTO, Michel. **Gestão Escolar – autoritária x democrática.** Segunda-feira, 3 de janeiro de 2011. Disponível em: <http://michelnascimento1982.blogspot.com/2011/01/gestao-escolar-autoritaria-x.html>. Acesso em 29/08/2011.

NEVES, Lúcia M. W. Educação: um caminhar para o mesmo lugar. In: LESBAUPIN, I.(org.) **O desmonte da nação:** balanço do Governo FHC. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

OLIVEIRA, Ivan de. **O público e o privado no contexto da educação pública brasileira.** Disponível em: http://www.ufpa.br/rcientifica/artigos_cientificos/ed_08/pdf/ivam_oliveira.pdf. Acesso em: 21/09/2011a.

OLIVEIRA, Luciana Paula de. **Gestão Escolar:** conceito de gestão escolar. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-escolar/39700/>. Acesso em: 21/09/2011b.

OLIVEIRA, Marinalva. Democracia ou autoritarismo. **Diretor ou gestor.** 12/06/2009. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/democracia-ou-autoritarismo/19636/>. Acesso em 29/08/2011.

PARO, Vitor Henrique. 1945. **Por dentro da escola pública/** Vitor Henrique Paro — São Paulo: Xamã, 1995. 1.ed.

PARO, Vitor Henrique. *Eleição de Diretores de Escolas Públicas: avanços e limites da prática.* 19ª Reunião Anual da ANPEd, realizada em Caxambu, MG, de 22 a 26/9/1996. In PARO, Vitor Henrique. **Escritos sobre educação.** São Paulo: Xamã, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores de escolas públicas:** avanços e limites da prática. 1996. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/RBEP/article/viewFile/289/291>. Acesso em: 30/09/2011.

PARO, Vitor Henrique. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. In OLIVEIRA, R.; ADRIÃO, T. (Orgs) **Gestão, financiamento e direito à educação:** análise da LDB e da Constituição Federal. São Paulo: Xamã, 2001.

SERPA, Dagmar. Poucos querem se sentar na cadeira do gestor. **Revista Nova Escola – Especial Gestão Escolar.** Disponível em: <http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-especial.pdf>. Acesso: 29/08/2011.

SILVA, Filipe Gervásio Pinto da.; BARBOSA, John Mateus.; SOUSA, Sandra Maria Lima. **A eleição de gestores e a prática da gestão como exercício de democracia.** Disponível em: http://www.epepe.com.br/comunicacoes_orais/eixo_5/eleicao_de_gestores_%20e_a_pratica_da_gestao%20.pdf. Acesso em: 03/09/2011.

SILVA, Nilson Robson Guedes. **O diretor de escola e a gestão democrática:** a influência dos meios de acesso ao cargo de dirigente escolar. Doutorado em Educação – Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP. São Paulo, 2007. Disp. em: <http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/reduc/article/download/.../222>. Acesso em: 11/09/2011.

SOUZA, Célia; SANTANA, Yonara. **Gestão Democrática.** Disponível em: http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/84.pdf. Acesso em: 02/09/2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – SOLICITAÇÃO

Apêndice: Protocolo de Entrevista

Universidade Federal do Piauí – PI

Identificação do autor da pesquisa

Nome do pesquisador: Maria Inês da Costa

Matrícula: 07J69220

Telefone: (89) 9983-9404 E-mail: ines_costa22@hotmail.com

A presente entrevista está inserida dentro de um Trabalho de Conclusão de Curso sobre “Gestão Escolar: o processo de seleção de gestores em duas escolas da rede pública de ensino”.

O objetivo do presente estudo é analisar o processo de seleção de gestores em duas escolas da rede pública de ensino no município de Picos-PI, e mais especificamente caracterizar Gestão Escolar dentro da história das políticas educacionais, identificar as relações entre a reforma do estado brasileiro e a gestão escolar, e ainda, compreender os principais processos de seleção de gestores. Para tanto, as informações coletadas serão utilizadas unicamente para fins científicos e sobre as quais serão preservadas a integridade do participante e suas respostas contribuirão para a análise do tema em estudo.

Autorizo a publicação de todo o conteúdo da entrevista concedida a autora do presente estudo. Assim como, autorizo para fins científicos a utilização do nome da escola bem como desta representante, e anexos relativos à escola.

Seluta Luz de Moura Guedes
(Gestora da Escola Municipal Celso Eulálio)

Ana de Araújo Rocha
(Gestora da Unidade Escolar Terezinha Nunes)

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS COM OS DIRETORES ESCOLARES

1. Formação
2. Tempo de serviço (há quanto tempo está nesta escola)
3. Qual o tempo de trabalho como diretor? Ocupou outros cargos além do de diretor? Quais?
4. Quais as tarefas, função e o trabalho do diretor escolar?
5. Qual a formação que você considera fundamental para o trabalho do diretor escolar?
6. Que avaliação você faz do processo de escolha dos diretores das escolas públicas municipais e estaduais de Picos?
7. Você considera que a eleição direta para a escolha do diretor guarda alguma relação com a educação de qualidade? Ela beneficia a comunidade escolar?
8. A eleição direta pode ser um fator para a democratização? Porquê?
9. Você considera que para a gestão democrática é fundamental a eleição direta para a escolha do diretor escolar pelo voto da comunidade escolar?
10. Você considera que o fato de ser eleito pela comunidade escolar confere mais democracia do que a indicação política?
11. O que você acha da participação dos professores que trabalham nos Núcleos Regionais de Educação como eleitores no processo, mesmo não pertencentes à comunidade escolar?
12. Você já leu o Guia de Gestão Escolar que as escolas receberam no 1º semestre de 2011? Se já leu qual é sua opinião?
13. O que você acha da gestão por resultados? Qual é o papel dessa forma de gestão no cotidiano escolar?
14. Você considera que a gestão escolar pode ser similar à gestão de empresas? Elas podem ter o mesmo objetivo? Senão porquê?
15. Como tem sido o papel do Conselho escolar? Que participação e forma de atuação ele tem desenvolvido na escola?
16. Como a comunidade tem participado da gestão escolar? Você acha importante?

APÊNDICE C – Imagens das escolas pesquisadas



Imagem 1 – Escola Municipal Celso Eulálio



Imagem 2 – Unidade Escolar Terezinha Nunes

ANEXOS

ANEXO 1

Sistema SISME - Sistema Integrado da Secretaria Municipal de Educação

SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Praça Josino Ferreira, 252 - PICOS

CEP: 64600-000 - Tel.: (89) 3422-8296

**PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO
DAS
ESCOLAS MUNICIPAIS DE PICOS**

EDUCAÇÃO INFANTIL
ENSINO FUNDAMENTAL REGULAR DE 9 ANOS
EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS
EDUCAÇÃO ESPECIAL

ANO: 2008

I - JUSTIFICATIVA:

O município de Picos dispõe em 2008 de 67 escolas municipais, sendo 23 na zona urbana e 44 na zona rural, atendendo a uma matrícula total de 9.695 alunos, sendo 1.951, na Educação Infantil, 6.863 no Ensino Fundamental Regular e 881 na Educação de Jovens e Adultos. A partir de 2007 implantou o Ensino Fundamental de 9 anos.

As escolas, em geral, não dispõem de uma estrutura física adequada, carecendo de espaços importantes como sala de professores, sala de leitura ou biblioteca, sala de multimeios, refeitório, espaços para prática de Educação Física e para eventos da escola, bem como instalações adequadas aos portadores de necessidades especiais e às crianças da educação infantil. Essa situação está sendo resolvida progressivamente a cada ano, de modo a melhorar as condições de atendimento e garantir os diversos espaços de aprendizagem.

Os alunos nas diversas faixas etárias são oriundos de famílias de baixo poder aquisitivo ou que chegam a vivenciarem situações de extrema pobreza por lhes faltarem trabalho e moradia digna. Diante dessa realidade, a escola sente a falta da presença da família no acompanhamento da educação escolar das crianças e adolescentes, bem como observa um cenário de carências que compromete a aprendizagem dos alunos, persistindo ainda percentuais elevados de retenção escolar no Ensino Fundamental Regular e na Educação de Jovens e Adultos. Observe quadros abaixo:

Resumo do Movimento Escolar - Ensino Fundamental regular

séries	% evasão	% reprovação	% aprovação
1 ^a	10,2	34,4	65,6
2 ^a	8,7	24,4	75,6
3 ^a	9,9	11,8	88,2
4 ^a	9,4	13,1	86,9
5 ^a	14,1	15,8	84,2
6 ^a	16,4	8,0	92,0
7 ^a	15,4	6,4	93,6
8 ^a	11,3	2,8	97,2

Fonte: Setor de Estatística da Secretaria Municipal da Educação – ano 2006

Resumo do Movimento Escolar – Educação de Jovens e Adultos

etapas	% evasão	% reprovação	% aprovação
1 ^a	54,0	32,2	67,8
2 ^a	61,0	34,0	66,0
3 ^a	54,0	14,8	85,2
4 ^a	29,3	11,7	88,3

Fonte: Setor de Estatística da Secretaria Municipal da Educação – ano 2006

Conforme dados acima os índices mais elevados de reprovação se encontram nas 1^a, 2^a e 5^a séries do ensino Fundamental regular e

nas 1ª e 2ª etapas da Educação de Jovens e Adultos. Quanto a evasão escolar, os índices estão mais elevados nas séries finais do Ensino Fundamental Regular (5ª a 8ª série) e em todas as etapas da Educação de Jovens e Adultos.

Em 2005, o resultado da Prova Brasil apresentou um índice baixíssimo, a média 2,6 nos anos iniciais e finais. No entanto, em 2007, a elevação do percentual de 2,6 (anos iniciais) para 3,3 e de 2,6 para 3,2 (anos finais) superou as expectativas, já que atingiu percentuais de metas projetadas para 2.011. Essa avaliação tem despertado os profissionais do magistério das escolas e da sede da Secretaria Municipal da Educação para análise dos dados como referenciais que apontam os déficits de aprendizagem nos aspectos de Língua Portuguesa e Matemática, para reformular aspectos do currículo no que se referem aos conteúdos que estão sendo priorizados, metodologias adotadas e sistemática de avaliação. Em 2008, realizamos a Provinha Brasil com as crianças do para constatar a realidade da aprendizagem nesse período escolar e assim teremos mais subsídios para estarmos realizando intervenções pedagógicas que elevem o desempenho acadêmico dos alunos, garantindo-lhes o sucesso escolar.

O quadro de profissionais do magistério que atuam nas escolas são qualificados e em torno de 60% já pertencem ao quadro de pessoal efetivo. Entre os demais funcionários integrantes do quadro administrativo, cerca de 35% também são do quadro efetivo.

Todos os profissionais da educação e, principalmente, os que pertencem ao quadro do magistério estão continuamente participando de capacitações e jornadas pedagógicas na área de sua atuação, quando acontecem palestras, seminários e oficinas sobre temas relevantes para a prática educativa. Vale destacar a participação no Pró-letramento, no Pró-funcionário. Além disso, a equipe técnica pedagógica da Secretaria Municipal da Educação realiza mensalmente encontros de formação continuada com os professores, promovendo constante atualização e troca de experiências.

As escolas não dispõem de um coordenador pedagógico por escola, mas de coordenadores que atuam por nível ou modalidade de ensino, atendendo indiretamente a várias escolas. Assim, têm-se coordenadores da Educação Infantil, do Ensino Fundamental Regular (anos iniciais) com equipes distintas para atendimento às escolas do turno diurno e noturno, Ensino Regular (anos finais) e Educação de Jovens e Adultos. Nos anos finais do Ensino Fundamental destacam-se coordenadores por disciplina.

As escolas no processo de implantação da gestão democrática vêm conquistando autonomia, principalmente com a implantação do PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), quando foram criados os Conselhos Escolares. Em 2008, 05(cinco) escolas foram beneficiadas com o PDE (Plano de Desenvolvimento Estratégico da Escola). São programas de iniciativa do governo federal que atuam com o propósito das escolas tornarem-se mais autônomas, no entanto ainda encontra-se resistência à participação efetiva por parte da comunidade escolar em geral. É preciso melhorar a participação coletiva para que todos se sintam co-autores e co-responsáveis pela formação

humana, que tem como desafio formar sujeitos autônomos, críticos, participativos e preparados para enfrentarem as adversidades com criatividade e espírito de cidadania.

Entre as dificuldades que as escolas vêm enfrentando destaca-se a falta de conhecimento e de experiência dos profissionais e a falta de estrutura das escolas e de recursos pedagógicos para fazer um trabalho eficiente junto aos portadores de necessidades especiais e mesmo àqueles que apresentam grandes dificuldades de aprendizagem. Essa demanda está chegando às escolas e estão sendo recebidos de braços abertos, mas faltam as condições para ajudá-los em suas potencialidades e limitações, para que a inclusão aconteça de fato.

Ainda no que diz respeito a educação para inclusão, as escolas municipais estão sendo progressivamente beneficiadas com laboratórios de informática, o que tem favorecido a inclusão digital dos alunos e também dos profissionais que nelas atuam.

Além de todos os aspectos abordados que representam os principais pontos a serem melhorados nas escolas, vale destacar também a melhoria na gestão escolar no âmbito de cada escola para que a organização do trabalho pedagógico e as relações que se estabelecem sejam construtoras de uma identidade de sucesso, tornando-se escolas de referência pelos serviços prestados e pelos resultados alcançados.

Este Projeto Político-pedagógico (PPP) sintetiza as concepções, diretrizes, objetivos, metas e ações gerais e comuns à Rede Municipal de Ensino em consonância com os PPs de cada escola.

II-FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases de Educação Brasileira Nº. 9.394/96, "A Educação pública de qualidade é direito de todos e dever do Estado", ditames antecedentes à Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988.

Tendo, pois, o Estado esse propósito e estando o cidadão picoense ciente desse direito constitucional, bem como da co-responsabilidade de participar da construção da escola cidadã, construindo o conhecimento dentro de uma proposta de gestão democrática, inserindo no projeto de educação todos os segmentos da comunidade escolar, esse projeto político-pedagógico é fruto do esforço de professores, alunos, pais, funcionários do quadro administrativo e representantes das comunidades onde cada escola se situa.

O Projeto Político-pedagógico das escolas municipais de Picos articula-se com um projeto maior da sociedade que se deseja e pela qual se luta. A sociedade brasileira por sua formação histórica, tem como marca a multiculturalidade com suas diferentes etnias, grupos culturais, religiões, variações lingüísticas, características geográficas distintas. Nessa sociedade, constatam-se situações de carências e desigualdades que geram a exclusão social.

Nesse contexto, as Escolas Municipais se propõem a ser escolas públicas que efetivamente contribuam para uma sociedade mais justa e democrática, onde as desigualdades desapareçam, a exploração seja eliminada, os preconceitos de todos os tipos sejam superados. Para isso, pretendem envidar todos os esforços na formação de um novo perfil de cidadão: pensante, autônomo, crítico e feliz, com elevado senso de compromisso, seriedade e respeito em todas as suas ações.

Nessa proposta, a escola torna-se "... espaço vivo, onde a cidadania possa ser exercida a cada momento e, desse modo, seja aprendida, fazendo com que os educandos se apropriem do espaço escolar e reforcem os laços de identificação com a escola". (PCN, 5ª a 8ª série, Introdução. p.89).

A proposta curricular e a prática pedagógica fundamentam-se nas Diretrizes e Referenciais Curriculares Nacionais para cada nível e modalidade de ensino, mantendo a base nacional comum, a parte diversificada, em consonância com os ditames da legislação nacional e estadual. Os temas transversais previstos no Ensino Fundamental constituem aspectos relevantes que permitem trabalhar a vida cidadã, considerando as especificidades locais.

"A prática escolar distingue"-se de outras práticas educativas, como as que acontecem na família, no trabalho, na mídia, no lazer e nas demais formas de convívio social, por constituir-se uma ação intencional, sistemática, planejada e continuada para crianças e jovens durante o período contínuo de tempo (PCN, volume 1, 1ª à 4ª série, p. 45) Desse modo, a escola para cumprir sua função social, organiza-se como instituição social, adotando uma gestão democrática que congrega todos os seus membros para participarem do

processo dialógico e construtivo de definição de objetivos, metas e estratégias de ações, seleção de conteúdos e abordagens metodológicas e critérios de avaliação.

A base da interação pedagógica entre educador e educando dá-se numa relação dialógica, permitindo que a ação educativa se concretize na reciprocidade, propiciando a crianças, adolescentes, jovens e adultos a descoberta, a construção e reconstrução de conhecimentos, com autonomia e independência, pois segundo Vygotsky a aquisição do conhecimento não se faz apenas como um processo intra-subjetivo, mas é também um processo intersubjetivo social.

Neste projeto, as diretrizes para uma pedagogia de qualidade inspiram-se nos seguintes princípios e valores descritos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9.394/96, art.3º:

“Igualdade de condições para acesso e permanência na escola” que pressupõe o ensino de qualidade para todos, indistintamente;

“Liberdade de aprender” que está associado à idéia de autonomia vivenciada em situações em que se articulam limites e possibilidades;

“Respeito à liberdade e apreço à tolerância”;

“Valorização do profissional da educação escolar”;

“gestão democrática”;

“garantia do padrão de qualidade”;

“valorização da experiência extra-escolar”;

“vinculação entre educação escolar, o trabalho e as práticas sociais”.

Enfim, tornar crianças, adolescentes, jovens e adultos mais capazes de interagirem no meio social como sujeitos pensantes, autônomos, críticos, participativos e com elevado senso de compromisso, seriedade e autenticidade em suas atitudes.

As escolas municipais em seus fundamentos epistemológicos adotam uma pedagogia que tem como suporte a psicologia genética de Piaget em que se defende a observância dos estágios de desenvolvimento do ser humano, a descoberta do conhecimento mediante o conflito que provoca a curiosidade, a descoberta e a internalização do conhecimento, a valorização do erro que aponta a forma de pensar e de raciocinar de cada um, permitindo uma intervenção significativa por parte dos educadores. Também o sócio-interacionismo de Vygotsky que valoriza o conhecimento prévio do aluno, o seu conhecimento de mundo, sua identidade histórica e sócio-cultural, aspectos imprescindíveis na relação aluno conhecimento, pois é preciso partir da zona de desenvolvimento real (do ponto em que o aluno se encontra) e projetá-lo para uma zona de desenvolvimento potencial (capacidades necessárias ao seu crescimento como ser humano – ser pessoal e social),

mediado pela zona de desenvolvimento proximal, que corresponde as intervenções pedagógicas que se efetivam no processo de aprender.

Fundamentando-se também em Paulo Freire, em Celso Antunes e tantos outros que pregam, antes de tudo, o ensinar despertando o gosto de viver, o prazer de conviver, a construção e a realização do homem mesmo na adversidade, o ser feliz. Parece utópico, mas é preciso sonhar, quando não existem sonhos, desaparecem a esperança e a vontade de lutar e as grandes mudanças não acontecem.

Nessa concepção "o conhecimento não é visto como algo situado fora do indivíduo, a ser adquirido por meio de cópia do real, tampouco como algo que o indivíduo constrói independente da realidade exterior, dos demais indivíduos e de suas próprias capacidades pessoais. É, antes de tudo, uma construção histórica e social na qual interferem fatores de ordem cultural e psicológica." (PCN, Introdução, 1ª a 4ª séries, p. 43).

O professor assume como educador o papel de mediador, de facilitador do diálogo do aluno com o conhecimento num relacionamento inter-pessoal que valoriza a seriedade na busca do conhecimento, a disciplina intelectual e o esforço, resgata o lúdico, valoriza o rigor científico que não é incompatível com os procedimentos democráticos, de modo que a competência profissional esteja aliada à amorosidade e ao compromisso ético-político de cidadão que forma cidadão.

Resumo do Movimento Escolar - Ensino Fundamental Regular - ano 2008

Classes	% evasão	% reprovação	% aprovação
1ª	10,2	24,1	65,8
2ª	8,7	24,4	66,9
3ª	9,9	17,8	72,3
4ª	9,4	13,1	77,5
5ª	14,1	12,8	73,1
6ª	18,4	8,0	73,6
7ª	12,4	6,4	81,2
8ª	11,3	2,8	85,9

Resumo do Movimento Escolar - Educação de Jovens e Adultos - ano 2008

Classes	% evasão	% reprovação	% aprovação
1ª	64,0	32,3	3,7
2ª	61,0	34,0	5,0
3ª	64,0	14,8	21,2
4ª	29,3	11,7	59,0

IV- OBJETIVOS E METAS

OBJETIVOS GERAIS:

Universalizar o ensino pelo acesso e permanência na escola da demanda da população escolarizável para a educação infantil, ensino fundamental, educação de jovens e adultos e educação especial.

Promover a participação ativa de todos os segmentos da comunidade escolar, favorecendo o comprometimento coletivo com o projeto educativo das escolas, contribuindo com o processo de democratização da educação.

Desenvolver um projeto educativo visando a formação integral de crianças, adolescentes, jovens e adultos par que possam exercer sua cidadania pelas competências construídas nos campos do saber, saber fazer, saber ser e conviver.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Ampliar o acesso das crianças de 0 a 3 anos e de 3 a 5 anos à Educação Infantil.
2. Garantir o acesso de todas as crianças de 6 anos de idade ao Ensino Fundamental de 9 anos.
3. Ampliar o acesso dos alunos com idade acima de 15 anos nos Programas de Alfabetização de Adultos e na Educação de Jovens e Adultos;
4. Integrar os alunos portadores de necessidades educacionais especiais em turmas comuns.
5. Fortalecer a gestão democrática nas escolas.
6. Integrar escola-família-comunidade.
7. Criar novos espaços de aprendizagens na escola.
8. Capacitar continuamente os profissionais da educação atendendo às demandas educacionais da qualidade do ensino.
9. Melhorar a infra-estrutura das instituições escolares atendendo às especificidades da faixa etária, do nível e da modalidade de ensino oferecidos.
10. Manter currículo organizado, articulado e atualizado para todos os períodos, anos e etapas escolares.

11. Combater todo tipo de preconceito e discriminação nas escolas pelas práticas de inclusão social que valorizam a pluralidade e as diferenças.
12. Elevar o desempenho acadêmico dos alunos em todos os níveis e modalidades de ensino.
13. Avaliar os resultados escolares para diagnóstico e intervenção na realidade.

METAS:

1. Atender 80% da população infantil na faixa etária de 3 a 5 anos até 2012.
2. Ampliar o acesso das crianças de zero a três anos em 30 % até 2012.
3. Implantar o ensino fundamental de 9 anos a partir de 2007.
4. Substituir todas as turmas do Ensino Regular noturno, de 5ª a 8ª série, por Educação de Jovens e Adultos, 3ª e 4ª etapas, no prazo de 5 anos a partir de 2008.
5. Manter apoio e incentivo aos Programas de Alfabetização de Jovens e Adultos, em parceria com órgãos de outras instâncias governamentais.
6. Criar associações de pais e mestres em todas as escolas que tenham Educação Infantil e/ou Ensino Fundamental anos iniciais até 2012.
7. Implantar até 2010 Grêmios Estudantis nas escolas onde foi implantado o Ensino Fundamental Regular anos finais, e EJA 3ª- e 4ª- etapas.
8. Fortalecer a atuação dos Conselhos Escolares de todas as escolas municipais a cada gestão desse colegiado.
9. Realizar o mínimo de dois projetos por escola que envolva escola, família, comunidade durante cada ano letivo.
10. Organizar bibliotecas ou salas de leitura em todas as escolas até 2010.
11. Implantar Laboratórios de Ciências em todas as escolas municipais com matrícula acima de 100 alunos até 2012.
12. Realizar anualmente torneios esportivos, envolvendo alunos do Ensino Fundamental, Regular e Educação de Jovens e Adultos.
13. Garantir o acesso ao computador a todos os alunos da rede municipal de ensino até 2012.
14. Estruturação de espaços que favoreça a aprendizagem dos portadores de necessidades educacionais.

15. Capacitar todos os professores e técnicos administrativos das escolas nos cursos de capacitação oferecidos anualmente pela Secretaria Municipal da Educação e por outros órgãos credenciados.
16. Implantar a partir de 2008 cursos de formação continuada para os professores, conforme nível ou modalidade de ensino em que atuam.
17. Realizar anualmente manutenção em todos os prédios escolares.
18. Fazer, progressivamente, nos prédios escolares, as reformas necessárias para atendimento das crianças da faixa etária de 0 a 6 anos e dos portadores de necessidades educacionais especiais.
19. Implantar no currículo conteúdos referentes a Educação no Contexto do semi-árido.
20. Implantar o estudo dos conteúdos referentes à História e Cultura Afro-brasileira em todos os níveis e modalidades de ensino.
21. Aumentar os índices de aprovação escolar em até 15% a cada ano letivo nos anos e etapas escolares em situação mais crítica.
22. Reduzir os índices de evasão escolar em até 10% a cada ano letivo nos anos e etapas com índices mais elevados.
23. Elevar a cada dois anos os percentuais da Prova Brasil dos alunos do 5º e do 9º ano superando as metas estabelecidas pelo INEP (Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa)

V- METAS /ESTRATÉGIAS DE AÇÃO:

METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO
<p>1. Atender 80% da população infantil na faixa etária de 3 a 5 anos até 2012.</p> <p>2. Ampliar o acesso das crianças de 0 a 3 anos em 30 % até 2012.</p> <p>3. Implantar o ensino fundamental de 9 anos a partir de 2007.</p> <p>4. Substituir todas as turmas do Ensino Regular noturno, de 5ª a 8ª série, por Educação de Jovens e Adultos, 3ª e 4ª etapas, no prazo de 5 anos a partir de 2008.</p> <p>5. Manter apoio e incentivo aos Programas de Alfabetização de Jovens e Adultos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pesquisa e levantamento do número de crianças por faixa etária: 0 a 3 anos, 3 a 5 anos e 6 anos; ➤ Implantação de novas turmas de educação infantil, atendendo às comunidades com maior demanda de crianças na faixa etária correspondente; ➤ Divulgação da abertura de novas turmas junto à comunidade; ➤ Efetivação da matrícula e acompanhamento da frequência das crianças. ➤ Reuniões com a equipe pedagógica das escolas e da sede da Secretaria Municipal da Educação para tomada de decisões em consonância com os documentos norteadores da proposta de implantação; ➤ Elaboração da proposta pedagógica; ➤ Divulgação junto à comunidade; ➤ Realização de encontros pedagógicos com os professores; ➤ Efetivação da matrícula de todas as crianças de 6 anos no Ensino Fundamental de 9 anos. ➤ Reuniões com a comunidade escolar para avaliação da proposta dessa meta ➤ Implantação de novas turmas, conforme decisão das comunidades, a cada novo ano. ➤ Realização de parcerias com outras instituições governamentais e não governamentais para manutenção de turmas de alfabetização de adultos;

<p>11. Implantar Laboratórios de Ciências em todas as escolas municipais do Ensino Fundamental, anos finais e EJA, 3ª e 4ª etapas, com matrícula acima de 100 alunos até 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organização e catalogação dos livros, revistas e outros materiais adquiridos; ➤ Elaboração e desenvolvimento de projetos de leitura e escrita em cada escola; ➤ Realização de eventos de culminância desses projetos e apresentação dos impactos causados na aprendizagem dos alunos. ➤ Levantamento do material básico para aula de laboratório de ciências. ➤ Aquisição do material junto à Secretaria Municipal da Educação ou com recurso do PDDE ou do PDE.
<p>12. Oportunizar aos alunos de todas as escolas municipais a prática de atividades desportivas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar anualmente torneios esportivos, envolvendo alunos do Ensino Fundamental, Regular e Educação de Jovens e Adultos
<p>13. Garantir o acesso ao computador a todos os alunos da rede municipal de ensino até 2012.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar projetos para aquisição de equipamentos de informática junto a órgãos do governo estadual e/ou federal; ➤ Pleitear aquisição de computadores mediante doações de instituições e entidades como bancos, empresas, etc. ➤ Estruturação das escolas para organização de laboratórios de informática; ➤ Organização de um projeto educativo nas escolas voltados para a utilização dos computadores como recurso pedagógico.
<p>14. Estruturação de espaços e recursos pedagógicos que favoreçam a aprendizagem dos portadores de necessidades educacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reformas na estrutura física das escolas; ➤ Aquisição de recursos pedagógicos próprios para trabalhar com os portadores de necessidades educacionais especiais; ➤ Realização de oficinas para confecção de recursos pedagógicos e orientação sobre seu uso em sala de aula.

<p>15. Implantar no currículo conteúdos referentes à Educação no Contexto do semi-árido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização de seminários e oficinas sobre o tema; ➤ Pesquisas sobre a realidade do semi-árido e estudo de materiais sobre o tema; ➤ Elaboração de projetos envolvendo as diversas disciplinas e os temas transversais tendo educação no semi-árido como foco.
<p>16. Implantar o estudo dos conteúdos referentes à História e Cultura Afro-brasileira em todos os níveis e modalidades de ensino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização de seminários e oficinas sobre o tema ➤ Pesquisas e estudo das diretrizes curriculares fundamentadas na lei 10.639/03. ➤ Seleção dos conteúdos por nível e modalidade de ensino ➤ Realização de formação continuada para professores e coordenadores pedagógicos
<p>17. Aumentar os índices de aprovação escolar em até 15% a cada ano letivo nos anos e etapas escolares em situação mais crítica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização de diagnóstico para constatar as disciplinas em que os alunos encontram mais dificuldade para monitoramento; ➤ Revisão das metodologias adotadas em cada ano ou etapa escolar; ➤ Capacitação dos professores das disciplinas críticas, ou seja, que apresentam mais dificuldades para os alunos; ➤ Realização de gincanas, olimpíadas e concursos envolvendo conteúdos das diversas disciplinas ou com destaque maior para as áreas de Língua Portuguesa e Matemática; ➤ Elaboração e desenvolvimento de Projetos Interdisciplinares envolvendo as diversas disciplinas, bem como temas relacionados às questões sociais.
<p>18. Reduzir os índices de evasão escolar em até 10% a cada ano letivo nos anos e etapas com índices mais elevados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No ato da matrícula aplicar questionário que mostre o perfil sócio-econômico e cultural do aluno, bem como informações pessoais que definem seu perfil, suas dificuldades e necessidades; ➤ Formação de comitês em cada escola para realização de ações de retorno à escola dos alunos desistentes, evadidos ou faltosos;

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parcerias com universidades e outras instituições para colaboração nessas ações; ➤ Visitas às residências dos alunos faltosos ou que abandonam a escola sem justificativa; ➤ Encontros para reencontro com os alunos ausentes quando devem ser realizadas palestras, dinâmicas e outras atividades prazerosas e de motivação; ➤ Registros das ações realizadas, impactos alcançados.
<p>19. Elevar a cada dois anos os percentuais da Prova Brasil dos alunos da 4ª e 8ª séries (Ens. Fund. de 8 anos) ou do 5º e do 9º ano (Ens. Fun. De 9 anos) superando as metas estabelecidas pelo INEP (Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reformulação das estratégias de ensino tendo como objetivo desenvolver as competências lingüísticas e lógico-matemática dos alunos no contexto das diferentes linguagens, instigando à pesquisa, a observação, a compreensão dos diferentes textos, o gosto pela leitura, a interação com os recursos tecnológicos, a capacidade de análise e síntese e tantos outros saberes que superam a simples memorização, mas que possibilitam interagir com a teoria e a prática; ➤ Realização anual da Prova Picos como instrumento que oferece um diagnóstico da situação a cada ano, propiciando a intervenção imediata; ➤ Realização da Provinha Brasil nas turmas de 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental de 9 anos, incluindo os alunos do Ensino Fundamental de 8 anos também.
<p>20. Capacitar todos os professores e técnicos administrativos das escolas nos cursos de capacitação anualmente oferecidos pela Secretaria Municipal da Educação e por outros órgãos credenciados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realização de Jornadas Pedagógicas anuais envolvendo todos os funcionários; ➤ Promoção de Seminários, Fóruns, Mesas Redondas, ao longo do ano letivo; ➤ Encontros mensais de Formação Continuada para cada grupo de professores conforme nível ou modalidade de ensino que atuam; ➤ Participação nas capacitações promovidas pela União, tais como Pró-letramento, Pró-funcionário, entre outros;

- Implantar a partir de cursos de formação continuada para os professores conforme nível ou modalidade de ensino em que atuam
- Criação de cursos para formação na Língua de sinais, Braille;
- Círculos de estudo sobre Educação no contexto do semi-árido, A História e a Cultura Afro-brasileira, entre outros;
- Instituição de uma Formação Continuada para diretores e coordenadores pedagógicos.
- Incentivo à participação em cursos de graduação ou pós-graduação.

VI- GESTÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO:

As Escolas Municipais de Picos a serviço da comunidade se propõem a desenvolver um trabalho educacional pautado nos princípios da gestão democrática, em que o gestor da escola e toda a sua equipe se integram para superarem as práticas individualistas, autoritárias ou corporativas, adotando a participação coletiva para desenvolvimento de todo o trabalho da escola.

Cada membro escolar tem a sua responsabilidade, pois compete a cada um desempenhar o seu papel, criando um clima escolar favorável ao desenvolvimento dos objetivos da escola. A definição de tudo isso acontece num diálogo entre gestores, professores, alunos, funcionários, pais, membros da comunidade e órgãos centrais da gestão educacional, tendo como objetivo atingir a excelência dos serviços educacionais pela formação integral dos indivíduos.

Para isso, cada escola conta com um Conselho Escolar, que se constitui instituição da gestão democrática e através deste Projeto Político-pedagógico, pretende ampliar e fortalecer a participação coletiva nas escolas, com a criação de Associação de Pais e Mestres, incentivo à gestão estudantil, criação dos conselhos de classe, entre tantas outras ações que buscam integrar escola-família-comunidade. Este Projeto unificado representa um referencial para todas as escolas, no entanto cada escola tem seu próprio Projeto Político-pedagógico que representa um instrumento de construção e legitimação de sua autonomia e de sua identidade.

VII- RECURSOS FINANCEIROS:

Os recursos financeiros recebidos pelas instituições escolares são proveniente do PDDE(Programa Dinheiro Direto na Escola) e destinam-se a compra de materiais de consumo (caderno, lápis, estêncil, borracha e etc), para serem utilizados pela secretaria, pelos professores, pelos alunos, e também na compra de material permanente (armário, birôs, cadeiras e etc). A utilização deste recurso financeiro é feita mediante apreciação do Conselho Escolar.

Vale ressaltar que o montante recebido não atende às necessidades das escolas, sendo complementados pela Prefeitura Municipal por intermédio da Secretaria Municipal da Educação com recursos oriundos do FUNDEB (Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação)

VIII – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO:

Por entender a avaliação como um instrumento necessário para o acompanhamento de qualquer atividade, o projeto Político- pedagógico das escolas municipais terá uma avaliação geral, em articulação com os projetos de cada escola, a cada ano letivo, envolvendo as equipes pedagógicas de cada escola. No entanto, acontecerão avaliações contínuas por ocasião do desenvolvimento das ações propostas para cada meta, quando cada equipe

responsável reúne-se para ver, julgar e agir diante do trabalho que está sendo realizado.

Como as escolas têm seus próprios projetos propõe-se que aconteçam sistematicamente reuniões e encontros para discussão e avaliação com todos os envolvidos nas ações, seguindo a seguinte proposta:

Bimestralmente, analisando o que foi feito de modo a constatar avanços e recuos, buscando juntos soluções que ampliem as possibilidades de se atingir os objetivos e metas;

Semestralmente, para oportunizar o replanejamento para o semestre seguinte;

Anualmente para constatar os objetivos e metas atingidas a cada ano, registro e divulgação dos resultados alcançados e levantamento de novas propostas, em conformidade com as demandas educacionais que possam surgir.

É importante que os momentos de avaliação sejam registrados em livros de atas, fichas descritivas e outros instrumentais.

IX- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BOFF, Leonardo. **Saber Cuidar: ética do humano-compaixão pela terra.** 10ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n.º 9.394 de 20/12/96.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. In: Diário Oficial da União. V.4, n.248, de 23/12/96, p.27.833-27.841.

FERREIRA, NAURA Syria Carapeto. **Projeto político-pedagógico.** Curitiba: Ibpex, 2008.

GANDIN, Danilo; GANDIN, Luís Armando. **Temas para um Projeto Político-pedagógico.** Petrópolis: vozes, 2002.

VEIGA, Ilma Passos (Org.). **Projeto Político-pedagógico: uma construção possível.** 3.ed. São Paulo: Papyrus, 1997.

WEBER, Marly Maria. **Sua escola já tem um Projeto Político – pedagógico?** Construindo Notícias, ano 05, nº 29, p.7, julho/agosto 2006.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Práticas em Gestão Escolar.** Curitiba: Ibpex, 2006.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Gestão Democrática.** Curitiba: Ibpex, 2007.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria de Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para a Educação Infantil.** Brasília: MEC/SEF, 1998.

Estatuto da Criança e do Adolescente. Lei 8.069/90, de 13 de julho de 1990. Ministério da Educação e do Desporto. Secretaria da Educação Fundamental. **Referencial Curricular Nacional para Educação Infantil.** Documento Introdutório Brasília: MEC/SEF, 1988.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Imprensa Nacional, 1988.

RIBEIRO, Vera Maria Masagão (Coord.) **Educação de Jovens e Adultos: Proposta Curricular para o 1º- segmento do Ensino Fundamental**. São Paulo: Ação Educativa; Brasília: MEC, 1997.

Brasil.Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Proposta Curricular para a Educação de Jovens e Adultos: Segundo segmento do Ensino Fundamental: 5ª a 8ª série**. 2002.

Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação **Proposta Curricular, 2º Segmento do Ensino Fundamental 5ª a 8ª série**, vol. 3. MEC. Brasília-DF. Ano 2002.

Brasil.Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental - **Parâmetros Curriculares Nacionais: terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Matemática**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

Brasil. Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Língua Portuguesa**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

-Brasil. Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental.**Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Matemática**. Brasília: MEC/SEF, 1998. N

Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental.**Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Geografia**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação **Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos do Ensino Inglês**.Brasília: MEC/SEF, 1998.

Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação **Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: História**. Brasília: MEC/SEF, 1998.

- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental.**Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Artes.**Brasília: MEC/SEF, 1998.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais: Terceiro e quarto ciclos do Ensino Fundamental: Ciências.** Brasília: MEC/SEF, 1998.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Introdução.**Vol.1.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação **Parâmetros Curriculares Nacionais: 1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Língua portuguesa.**Vol.2.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação **Parâmetros Curriculares Nacionais: 1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Matemática.**Vol.3.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Ciências Naturais.**Vol.4.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. História e Geografia** Vol. 5.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Arte.** Vol.6.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Educação Física.**vol.7.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental.Apresentação dos temas transversais e ética.** Vol.8.Brasília. MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Meio Ambiente e Saúde.**vol.9.Brasília: MEC/SEF, 1997.
- Brasil.Ministério da Educação e do Desporto.Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros Curriculares Nacionais:1º e 2º ciclo do Ensino Fundamental. Pluralidade Cultural e Orientação Sexual.**Vol.10.Brasília: MEC/SEF, 1997.

ANEXO 2



**UNIDADE ESCOLAR TERESINHA NUNES
AVENIDA NOSSA SENHORA DE FÁTIMA, 496
PICOS - PI**

PROPOSTA POLITICO PEDAGÓGICA - 2011

Picos – PI, 18 de Abril de 2011.

I – DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

1. Unidade Escolar Teresinha Nunes

Endereço: Av. Nossa Senhora de Fátima, 496

Bairro: Centro Telefone: 3422-0886 ou 3422- 2935

2. Diretoria Regional: 9ª GRE

Endereço: Rua Monsenhor Hipólito, 759

Telefone: (89) 3422-3489

3. Equipe Dirigente:

Diretora: Ana de Araújo Rocha Borges

Diretora Adjunta: Rita Maria de Sousa Viana

Supervisor (a): Maria do Carmo Rodrigues Santos e Maria Iranilda R. R. Hipólito

Secretário (a): Djane Quaresma do Nascimento

Níveis de Ensino

Educação Básica

Modalidade

Ensino Fundamental (3º ao 5º ano);

EJA (3ª a 5ª etapa).

II – JUSTIFICATIVA

A Unidade Escolar Teresinha Nunes fundada em 1969, localizada na Av. Nossa Senhora de Fátima, 496, com uma área de 942,45 m², pertencente a 9ª GRE em Picos no estado do Piauí funcionando em três turnos, manhã, tarde e noite, oferecendo a população do centro e dos bairros, ensino fundamental de 3º ao 5º ano (manhã e tarde) e EJA, 3ª e 5ª Etapas (noite).

Nosso alunado são crianças na faixa etária de 08 a 10 anos de idade para ensino fundamental e a partir de 15 anos para os alunos do EJA. A maioria proveniente de pais de baixa renda familiar e com grau de instrução mínima para acompanharem seus filhos no processo ensino aprendizagem, mesmo assim temos um índice de reprovação muito baixo na porcentagem de 3,80% dando um índice de aprovação alta na porcentagem de 91,14%. Em relação ao EJA, o índice de reprovação foi 9,52% e de aprovação foi 36,91%.

A escola é voltada para uma educação de qualidade onde são considerados os conhecimentos trazidos do meio familiar da criança para acrescidos dos adquiridos e trabalhados no ambiente escolar desenvolver a capacidade crítica e criadora do alunado.

III – FUNADAMENTÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA QUE QUEREMOS.

A Unidade Escolar Teresinha Nunes, após reflexões de estudos efetuados, identifica-se nesta proposta, como uma escola consciente de que é e do que deseja ser, dirigido pelos princípios básicos da gestão democrática, do modo a seguir:

A escola deve ser igual para todos. Não privilegiar ninguém, por qualquer razão, e sim atender a todos sem distinção. A escola deve impedir a disputa entre alunos na busca de melhores notas. Isso produz o individualismo. Fazer crescer ou exercitar a colaboração entre alunos e demais membros da escola. Na escola democrática a participação pode afluir por meio da construção em coletivo de regras de convivência para serem seguidas pelo conjunto dos participantes. Isso vale para todos os âmbitos da escola que deve estimular os alunos a tomar decisões em conjunto. A escola deve estimular a capacidade de cada um decidir e agir de acordo com sua vontade e determinação, contando que não contrarie as normas coletivamente estabelecidas, isto é, promover autonomia e o estímulo de pensar e de agir conscientemente. A escola deve estar atenta ao pluralismo de idéias e concepções, respeitando, assim, a diversidade da cultura de cada indivíduo ou região. A escola deve estimular o profissional o interesse de continuar a estudar, mesmo depois da sua formação básica. Desenvolver sua capacidade de aprender para poder lidar com novas tecnologias e linguagens.

Todos nós concordamos que a sociedade que temos aí não corresponde aos ideais de liberdade, justiça e solidariedade a que aspiramos como nação.

Cabe a escola desenvolver uma prática educativa que considere os interesses e as motivações dos alunos e garanta as aprendizagens essenciais para a formação de cidadãos autônomos críticos e participativos capazes, de intervir transformando a realidade.

Nosso desejo na verdade é trabalharmos por uma sociedade mais justa e democrática onde as desigualdades desapareçam, a exploração seja eliminada, os preconceitos de todos os tipos sejam superados.

Para atender tais anseios o currículo deverá se fundamentar na legislação vigente que recomenda uma base nacional comum e uma parte diversificada para atender as realidades locais. Nesta perspectiva o currículo precisa ser flexível para promover discussões, reelaborações quando realizado em sala de aula, pois o professor traduz os princípios definidos para a escola em sala de aula, sendo o conhecimento construído, a interação professor/aluno.

Assim, avaliação é compreendida como um conjunto de atuações que tem a função de alimentar, sustentar e orientar a intervenção pedagógica.

IV – OBJETIVOS

AMPLO

- Desenvolver um trabalho conjunto de aprendizagem que atenda as diversas áreas do ensino (social, cultural, intelectual) buscando formar o educando para o exercício de suas funções como cidadão crítico da sociedade.

ESPECÍFICOS

- Integrar todo pessoal envolvido no processo educativo;
- Promover oportunidade para um bom relacionamento entre comunidade escolar e local;
- Comemorar datas cívicas, sociais, culturais e religiosas durante o ano letivo;
- Promover reuniões com a equipe escolar para discutir problemas e dificuldades;
- Avaliar em conjunto o processo educativo da escola.

METAS

- Aumentar de 91,14 % para 100 % a taxa de aprovação nas disciplinas críticas dos alunos dos anos 3º ao 5º ano;
- Reduzir de 46,43 % para 20 % a taxa de abandono dos alunos da Eja;
- Capacitar 80 % dos professores da escola na utilização de novas práticas pedagógicas;
- Trabalhar o tema semi-árido na escola semestralmente;
- Orientar 100 % dos professores na incorporação da lei 10.639/2003 (História e cultura Afro-brasileira no currículo escolar);
- Orientar 100% os professores sobre Projeto Gestão Nota 10;
- Orientar 100 % os membros do conselho escolar;
- Conservar 100 % o patrimônio da escola;
- Qualificar 80 % dos professores e profissionais da escola.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

- ✓ • Melhorar o desempenho dos alunos nas disciplinas do (3º ao 5º ano);
- ✓ • Reduzir o abandono escolar da Eja;
- ✓ • Promover capacitação para os professores em suas respectivas áreas;
 - Incluir os temas semi-árido e cultura Afro-brasileira no currículo escolar;
- ✓ • Trabalhar o projeto Gestão Nota 10 oferecendo mais oportunidades à clientela escolar;
 - Realizar mini cursos sobre critérios e atuação do conselho escolar;
- ✓ • Despertar no alunado o senso de preservação do patrimônio público;
 - Realizar capacitação para professores e profissionais da escola.

PROPOSTA

SUMÁRIO

I – DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	01
II – JUSTIFICATIVA	02
III- FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA QUE QUEREMOS	03
IV – OBJETIVOS	04
V - PROFESSORES E ESPECIALISTAS/TÉCNICOS DE ENSINO	05/06
VI – INSTALAÇÕES E CONDIÇÕES MATERIAIS	07
VII – RECURSOS FINACEIROS	08
VIII – METODOLOGIA/AÇÕES ESTRATÉGICAS	09
IX – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	10
X – GESTÃO ADMINISTRATIVA	11
XI – ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DIDÁTICA ESCOLAR	12
XII- SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO ENSINO APRENDIZAGEM	13
XIII – BIBLIOGRAFIA	14
XIV – ANEXO	15

V – PROFESSORES E ESPECIALISTAS/ TÉCNICOS DE ENSINO

- 01- Ana de Araújo Rocha Borges – Diretora
- 02- Rita Maria de Sousa Viana – Diretora Adjunta
- 03- Maria do Carmo Rodrigues Santos – Coordenadora
- 04- Francisca de Moura Santos – Aux. Secretária
- 05- Djane Quaresma do Nascimento – Secretária
- 06- Maria Irailda Rodrigues Ramos Hipólito – Coordenadora

PROFESSORES

- 01- Acimara de Sousa Ibiapino
- 02- Adriana de Araújo Fontes
- 03- Airam Pinheiro Leite
- 04- Anália Barbosa Leal
- 05- Constância Zuleica Leal de Almondes
- 06- Danila da Silva Nascimento
- 07- Edilma Maria de Moura Sá
- 08- Eva Graça Maria de Brito
- 09- Júlia de Sousa Lima Costa
- 10- Lindaura Cirino da Rocha
- 11- Luíza Lúcia de Sousa Santos
- 12- Maria do Socorro Moura Evangelista
- 13- Maria Geni Batista Leão
- 14- Maria Irinéia Leal Sales
- 15- Maria Ivone de Moura Fontes
- 16- Maria José dos Santos
- 17- Maria Aparecida de Sousa
- 18- Marlene de Araújo Leal
- 19- Maria de Fátima Moura Leal
- 20- Rosicléia Oliveira Moreira
- 21- Maria Marlene Santos
- 22- Luciene Ferreira Barros

FUNCIONÁRIOS

- 01- Carla Mayclete Anjos Policarpo
- 02- Edimilson de Moura Alencar
- 03- José Airton Dias
- 04- Josélia Pereira da Silva
- 05- João Batista Lima
- 06- Maria de Fátima Santos
- 07- Maria das Graças Soares
- 08- Pedro Batista de Sales Filho

CONSELHO ESCOLAR

- 01- Ana de Araújo Rocha Borges
- 02- Carla Mayclete Anjos Policarpo
- 03- Excelsa Maria Rocha Leal
- 04- Francisca de Moura Santos
- 05- Luziene Pereira dos Santos
- 06- Maria Claudene de Moura
- 07- Maria Valdeni de Sousa Lima
- 08- Marlene da Silva
- 09- Maria Luisa Sousa Macedo
- 10- Maria das Graças de Sousa Soares
- 11- Maria Neusa Leal de Moura
- 12- Rita Maria de Sousa Viana

VI – INSTALAÇÕES E CONDIÇÕES MATERIAIS

1. O QUE A ESCOLA DISPÕE:

A. QUANTO A ESTRUTURA FÍSICA

- 05 Salas de aula;
- 01 Diretoria;
- 01 Secretaria;
- 05 Banheiros;
- 01 Cantina ;
- 01 Depósito;
- 01 sala de Professores;
- 01 sala da Coordenação;
- 01 sala para informática;

B. MATERIAL PERMANENTE

- Estante;
- Carteiras;
- Bebedouro;
- Geladeira;
- Fogão com dois botijões;
- Kit merenda;
- Liquidificador;
- Fichários;
- Armários;
- Televisor;
- Vídeo;
- Ventiladores para sala de aula.

2. NECESSIDADE DA ESCOLA:

A. QUANTO A ESTRUTURA FÍSICA:

- Quadra para recreação;
- Pequenos reparos na escola;
- Sala para biblioteca;
- Cobertura da Quadra de recreação;
- Equipamentos para instalação da sala de informática e laboratórios.

B. MATERIAL PERMANENTE:

- Mesa e cadeiras para a sala de professores;
- Armário;
- Ventiladores;
- Birôs para salas de aula (professor);
- Arquivo;

VII – RECURSOS FINANCEIROS

A escola recebe anualmente R\$ 11.296,00 (onze mil e duzentos e noventa e seis reais). Recursos esses destinados a :

- Aquisição de material permanente;
- Manutenção, conservação e pequenos reparos da Unidade Escolar ;
- Aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola;
- Capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da educação;
- Desenvolvimento de atividades pedagógicas;
- Merenda escolar;
- Os recursos não são suficientes.

Obs: Relação de equipamentos que precisamos para sala de informática:

- Central de ar;
- Cadeiras;
- Computadores;
- Internet – encontra-se sem sinal.
- Instalações elétricas para sala de informática.

VIII – METODOLOGIA /AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Estão juntas as metas e objetivos.

IX – ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O acompanhamento da proposta pedagógica da Unidade Escolar Teresinha Nunes será efetuado de modo constante, através do coordenador de ações estratégicas que mobilizará e coordenará o grupo para a realização das ações propostas, através de uma reunião mensal com representantes de todos os segmentos da escola onde serão analisados as dificuldades surgidas na efetivação desta proposta e os novos encaminhamentos necessários.

O acompanhamento constante das ações desenvolvidas, possibilitará a constatação de seus progressos ou possíveis falhas, permitindo assim as adaptações necessárias em tempo devido de modo a garantir que a proposta pedagógica contribua efetivamente para melhoria da qualidade de todas as ações da escola.

A avaliação a proposta será realizada através do acompanhamento e da análise das atividades e de depoimentos dos professores, alunos, pessoal administrativo e de apoio e comunidade manifestados no dia-a-dia escolar e nas reuniões mensais ou extraordinárias.

Conforme o cronograma da execução de cada ação estratégica será realizada, em uma reunião com todos os segmentos da escola, análise dos efeitos decorrentes das ações já realizadas.

Mensalmente, será elaborado um relatório desenvolvendo as atividades e as dificuldades encontradas no decorrer do processo.

X – GESTÃO ADMINISTRATIVA

Tendo em vista que a escola será a serviço da comunidade se considera a direção da escola não apenas pelo diretor, mas por todos os membros que compõem a escola como: pais, alunos, professores e funcionários, assumem sua parte de responsabilidade como membros dirigentes e gestores da escola, pois a participação na gestão democrática proporciona um melhor conhecimento do funcionamento da escola e de seus atores, propiciará também um contato permanente entre professores e alunos, levando um conhecimento mútuo e um melhor relacionamento entre ambos, favorecendo ao conhecimento o interesse e necessidade de cada um e tornando-os sujeitos do processo ensino-aprendizagem.

A gestão democrática deve está impregnada por uma atmosfera que se aspira na escola, na circulação de informações, na divisão do trabalho, no estabelecimento do calendário escolar, na administração da aulas, no processo de elaboração ou criação de novas técnicas, enfim a gestão democrática são atitudes e métodos democráticos que favorece o verdadeiro exercício de cidadania, pois não há cidadania sem democracia.

XI – ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-ESCOLAR

Está nos planos de cursos e planejamentos.

XII – SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO ENSINO APRENDIZAGEM

A avaliação diz respeito a sua estrutura, organização, funcionamento sobre a situação do ensino e da aprendizagem constituindo um dos elementos para reflexão e transformação da prática escolar, tendo como princípio o aprimoramento da qualidade do ensino.

A avaliação interna, processo a ser organizado pela escola será subsidiada por procedimentos e observações de registros contínuos e terão por objetivo permitir o acompanhamento sistemático sem interrupção do processo ensino-aprendizagem de acordo com os objetivos e metas propostas no PDE, Regimento Escolar, Normas da Secretaria De Educação.

Avaliação do ensino aprendizagem, realizada de forma contínua, cumulativa e sistemática visa diagnosticar a situação de aprendizagem realizada de cada aluno em relação à programação curricular prevista e desenvolvida em cada ano ou etapa de escolaridade.

Com esta visão a Unidade Escolar Teresinha Nunes, orientar-se-á pelo documento Avaliação da aprendizagem, Lei de diretrizes e Bases, reconhecidos pelo CEE.

XIII – BIBLIOGRAFIA

- Lei de Diretrizes e Bases da Educação;
- Parâmetros Curriculares Nacionais;
- Revista Nova Escola;
- Regimento Interno da Escola;
- Proposta Pedagógica da Escola;
- Plano de Ação da 9ª GRE.

Matricula Inicial - 2011

3º Ano

Manhã – 44

Tarde – 43

Total – 87

4º Ano

Manhã – 71

Total – 71

5º Ano

Tarde – 72

Total – 72

EJA NOITE

3ª Etapa – 29

4ª Etapa – 28

5ª Etapa – 26

Total – 83

TOTAL GERAL: 313

UNIDADE ESCOLAR TERESINHA NUNES

**PROPOSTA POLITICO PEDAGÓGICA -
2012**

SUMÁRIO

I. DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA	01
II. JUSTIFICATIVA	02
III. FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA QUE QUEREMOS	03
IV. OBJETIVOS	04
V. PROFESSORES E ESPECIALISTAS/TÉCNICOS DE ENSINO	05/06
VI. INSTALAÇÕES E CONDIÇÕES MATERIAIS	07
VII. RECURSOS FINANCEIROS	08
VIII. METODOLOGIA/AÇÕES ESTRATÉGICAS	09
IX. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	10
X. GESTÃO ADMINISTRATIVA	11
XI. ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DIDÁTICA ESCOLAR	12
XII. SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO ENSINO APRENDIZAGEM	13
XIII. BIBLIOGRAFIA	14
XIV. ANEXO	15

I- DADOS GERAIS DE IDENTIFICAÇÃO DA ESCOLA

1. Unidade Escolar Teresinha Nunes
Endereço: Av. Nossa Senhora de Fátima, 496
Bairro: Centro Telefone: (89) 3422-0886 ou (89) 3422-2935

 2. Diretoria Regional: 9ª GRE
Endereço: Rua Monsenhor Hipólito, 759
Telefone: (89) 3422-3489

 3. Equipe Dirigente:
Diretora: Ana de Araújo Rocha Borges
Diretora Adjunta: Rita Maria de Sousa Viana
Supervisor (a): Maria do Carmo Rodrigues Santos e Maria Irailda R. R. Hipólito
Secretário (a): Djane Quaresma do Nascimento
- Níveis de Ensino – Educação Básica
Modalidade – Ensino Fundamental (4º, 5º e 6º ano)
EJA (3ª, 4ª, 5ª e 6ª Etapa)

II- JUSTIFICATIVA

A Unidade Escolar Teresinha Nunes fundada em 1969, localizada na Av. Nossa Senhora de Fátima, 496, com uma área de 942,45 m², pertencente a 9ª GRE em Picos no Estado do Piauí funcionando em três turnos, manhã, tarde e noite, oferecendo a população do centro e dos bairros, Ensino Fundamental de 4º ao 6º ano (manhã e tarde) e EJA, 3ª a 6ª Etapa (noite).

Nosso alunado são crianças na faixa etária de 09 a 14 anos de idade para ensino fundamental e a partir de 15 anos para alunos da EJA. A maioria proveniente de pais de baixa renda familiar e com grau de instrução mínima para acompanharem seus filhos no processo ensino aprendizagem, mesmo assim temos um índice de reprovação muito baixo na porcentagem de 0.87 % dando um índice de aprovação alta na porcentagem de 99.13 %. Em relação ao EJA, o índice de reprovação foi 1.19% e de aprovação foi 98.81%.

A escola é voltada para uma educação de qualidade onde são considerados os conhecimentos trazidos do meio familiar da criança para acrescentar os adquiridos e trabalhados no ambiente escolar desenvolvendo a capacidade crítica dos mesmos.

A escola trabalha com alunos especiais, ou seja com a inclusão social, valorizando o potencial de cada um e trabalhando com os demais alunos a questão do preconceito.

III- FUNDAMENTAÇÃO PEDAGÓGICA DA ESCOLA QUE QUEREMOS

A Unidade Escolar Teresinha Nunes, após reflexões de estudos efetuados, identifica-se nesta proposta, como uma escola consciente do que é e do que deseja ser, dirigido pelos princípios básicos da gestão democrática, de modo a seguir:

A escola deve ser igual para todos. Não privilegiar ninguém, por qualquer razão, e sim atender a todos sem distinção. A escola deve impedir a disputa entre alunos na busca de melhores notas. Isso produz o individualismo. Fazer crescer ou exercitar a colaboração entre alunos e demais membros da escola. Na escola democrática a participação pode afluir por meio de construção em coletivo de regras de convivência para serem seguidas pelo conjunto dos participantes. Isso vale para todos os âmbitos da escola que deve estimular os alunos a tomar decisões em conjunto. A escola deve estimular a capacidade de cada um decidir e agir de acordo com sua vontade e determinação, contando que não contrarie as normas coletivamente estabelecidas, isto é, promover autonomia e o estímulo do pensar e do agir conscientemente. A escola deve estar atenta ao pluralismo de idéias e concepções, respeitando, assim, a diversidade da cultura de cada indivíduo ou região. A escola deve estimular o profissional o interesse de continuar a estudar, mesmo depois de sua formação básica. Desenvolver sua capacidade de aprender para poder lidar com novas tecnologias e linguagens.

Todos nós concordamos que a sociedade que temos não corresponde aos ideais de liberdade, justiça e solidariedade a que aspiramos como nação.

Cabe a escolas desenvolver uma prática educativa que considere os interesses e as motivações dos alunos e garanta as aprendizagens essenciais para a formação de cidadãos autônomos, críticos e participativos capazes, de intervir transformando a realidade.

Nosso desejo na verdade é trabalharmos por uma sociedade mais justa e democrática, onde as desigualdades desapareçam, a exploração seja eliminada, os preconceitos de todos os tipos sejam superados.

Para atender tais anseios o currículo deverá se fundamentar na legislação vigente que recomenda uma base nacional comum e uma parte diversificada para atender as realidades locais. Nesta perspectiva o currículo precisa ser flexível para promover discussões, reelaborações quando realizados em sala de aula, pois o professor traduz os princípios definidos para a escola sendo o conhecimento construído, a interação professor/aluno.

Assim a avaliação é compreendida como um conjunto de atuações que tem a função de alimentar, sustentar e orientar a intervenção pedagógica.

IV- OBJETIVOS

GERAL

- Desenvolver um trabalho conjunto de aprendizagem que atenda as diversas áreas do ensino (social, cultural, intelectual) buscando formar o educando para o exercício de suas funções como cidadãos críticos da sociedade.

ESPECÍFICOS

- Integrar todo pessoal envolvido no processo educativo;
- Promover oportunidade para um bom relacionamento entre comunidade escolar e local;
- Comemorar datas cívicas, sociais, culturais e religiosas durante o ano letivo;
- Promover reuniões pedagógicas para discutir problemas de aprendizagem e possíveis soluções;
- Avaliar em conjunto o processo educativo da escola.

METAS

- Aumentar de 99.13% PARA 100% a taxa de aprovação nas disciplinas mais complexas (matemática e língua portuguesa) do 4º ao 6º ano.
- Reduzir de 46.43% para 20% a taxa de evasão dos alunos da EJA.
- Capacitar 80% dos professores da escola na utilização de novas práticas pedagógicas;
- Trabalhar o tema semi-árido na escola semestralmente;
- Orientar 100% dos professores na incorporação da lei 10.639/2003 (História e cultura Afro-brasileira no currículo escolar);
- Orientar 100% dos professores sobre Projeto Gestão Nota 10;
- Orientar 100% os membros do conselho escolar sobre suas atividades e responsabilidades;
- Conservar 100% do patrimônio da escola;
- Qualificar 100% os profissionais da escola.

AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Melhorar o desempenho dos alunos (4º ao 6º ano);
- Reduzir a evasão escolar da EJA;
- Promover capacitação para os professores e funcionários em suas respectivas áreas;
- Incluir os temas semi-áridos e cultura Afro-brasileira no currículo escolar;

- Trabalhar o projeto Gestão Nota 10 oferecendo mais oportunidades à clientela escolar;
- Realizar mini cursos sobre critérios e atuação do conselho escolar;
- Despertar ao alunado o senso de preservação do patrimônio público.

V- PROFESSORES E ESPECIALISTAS / TÉCNICOS DE ENSINO

- 01- Ana de Araújo Rocha Borges - Diretora
 02- Rita Maria de Sousa Viana – Diretora Adjunta
 03- Maria do Carmo Rodrigues Santos – Coordenadora
 04- Maria Irailda Rodrigues Ramos Hipólito - Coordenadora
 05- Djane Quaresma do Nascimento - Secretária
 06- Gilvani Barbosa Martins – Digitador
 07- Carla Mayclete Anjos Policarpo – Aux. de Serviços

PROFESSORES

- 01- *Acimara de Sousa Ibiapino*
 02- Adriana de Araújo Fontes
 03- Andressa Costa Martins
 04- Ângela Raquel de Alencar Pedrosa
 05- *Airam Leite Pinheiro*
 06- Anália Barbosa Leal
 07- Auricélia Leal Brito
 08- Constância Zuleica Leal de Almondes
 09- Clevânia de Sales Silva
 10- Edilma Maria Moura Sá
 11- Eva Graça Maria de Brito
 12- Francisca Santana de Sousa Lima
 13- Júlia de Sousa Lima Costa
 14- Lindaura Cirino da Rocha
 15- Lídia Bruna Albuquerque Rodrigues
 16- Luciene Ferreira Barros
 17- Luiza Lúcia de Sousa Santos
 18- Maria Irailda Rodrigues Ramos Hipólito
 19- Maria Ivonilda Teixeira
 20- Maria Geni Batista Leão
 21- Maria Irinéia Leal Sales
 22- Maria José dos Santos

23- Maria Aparecida de Sousa

FUNCIONÁRIOS

- 01-Edmilson de Moura Alencar
- 02- João Batista Lima
- 03- Josélia Pereira da Silva
- 04- José Airton Dias
- 05- Luzia Maria de Sousa Santos
- 06- Maria de Fátima Santos
- 07- Maria das Graças de S. Soares
- 08- Pedro Batista de S. Filho

CONSELHO ESCOLAR

- 01- Ana de Araújo Rocha Borges
- 02- Carla Mayclete Anjos Policarpo
- 03- Excelsa Maria Rocha Leal
- 04- Francisca Moura Santos
- 05- Luziene Pereira Santos
- 06- Maria Claudene de Moura
- 07- Maria Valdeni de Sousa Lima
- 08- Marlene da Silva
- 09- Maria Luisa Sousa Macedo
- 10- Maria das Graças de Sousa Santos
- 11- Maria Neusa Leal de Moura
- 12- Rita Maria de Sousa Viana

VI- INSTALAÇÕES E CONDIÇÕES MATERIAIS

1. O QUE A ESCOLA DISPÕE:

A. QUANTO A ESTRUTURA FÍSICA

- 05 salas de aula;
- 01 Diretoria;
- 01 Secretária;
- 05 Banheiros;
- 01 Cantina;
- 01 Depósito;
- 01 Sala de Professores;
- 01 Sala de Coordenação;
- 01 Sala de Biblioteca;
- 01 Sala de Informática.

B. MATERIAL PERMANENTE

- Estante;
- Carteiras;
- Bebedouro; geladeira; fogão com dois botijões
- Kit merenda;
- Liquidificador;
- Fichários;
- Armários;
- Televisor;
- Vídeo;
- Ventiladores para sala de aula.

2. NECESSIDADE DA ESCOLA

A. QUANTO A ESTRUTURA FÍSICA

- Quadra para recreação;
- Reforma na estrutura física da escola;
- Cobertura do Pátio para ser usado na recreação;

B. MATERIAL PERMANENTE

- Mesa e cadeiras para a sala de professores;
- Armário;
- Ventiladores;
- Birôs para salas de aula (professor);
- Arquivo.

VII - RECURSOS FINANCEIROS

A escola recebe anualmente R\$ 11.296,00 (Onze mil duzentos e noventa e seis reais). Recursos esses destinados a:

- Aquisição de material permanente;
- Manutenção, conservação e pequenos reparos na Unidade Escolar;
- Aquisição de material de consumo necessário ao funcionamento da escola;
- Capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da educação;
- Desenvolvimento de atividades pedagógicas;
- Merenda escolar;

Obs: ***Os recursos não são suficientes.***

Relação de equipamentos que precisamos para sala de informática:

- Central de ar;
- Cadeiras;
- Internet.

VIII- METODOLOGIA / AÇÕES ESTRATÉGICAS

- Estão juntas as metas e objetivos.

IX- ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O acompanhamento da proposta pedagógica da Unidade Escolar Teresinha Nunes será efetuado de modo constante, através do coordenador pedagógico de ações estratégicas que mobilizará e coordenará o grupo para a realização das ações propostas, através de uma reunião mensal com representantes de todos os segmentos da escola onde serão discutidas as dificuldades surgidas na efetivação desta proposta e os novos encaminhamentos necessários.

O acompanhamento constante das ações desenvolvidas possibilitará a constatação de seus progressos ou possíveis falhas, permitindo assim as adaptações necessárias em tempo devido de modo a garantir que a proposta pedagógica contribua efetivamente para melhoria da qualidade de todas as ações da escola.

A avaliação será realizada através do acompanhamento e da análise das atividades de depoimentos dos professores, alunos, pessoal administrativo de apoio e comunidade manifestados no dia-a-dia escolar e nas reuniões mensais ou extraordinárias.

Conforme o cronograma da execução de cada ação estratégica será realizada, em uma reunião com todos os segmentos da escola, análise dos efeitos decorrentes das ações já realizadas.

Mensalmente, será elaborado um relatório desenvolvendo as atividades e as dificuldades encontradas no decorrer do processo.

X- GESTÃO ADMINISTRATIVA

Tendo em vista que a escola estará serviço da comunidade considera-se que direção não é composta só pelo diretor, mas por todos os membros que compõem a mesma como: pais, alunos, professores e funcionários que assumem suas funções na gestão democrática que proporciona um melhor conhecimento do funcionamento da instituição de seus atores oportunizando um contato permanente entre professores e alunos, levado ao conhecimento mútuo e um melhor relacionamento entre ambos, favorecendo ao interesse e necessidade de cada um tornando-os sujeitos do processo ensino-aprendizagem.

A gestão democrática deve está impregnada por uma atmosfera que se aspira na circulação de informações, na divisão do trabalho, no cumprimento do calendário escolar, na administração das aulas, no processo de elaboração ou criação de novas técnicas que favorecem o verdadeiro exercício de cidadania, pois não há cidadania sem democracia.

XI- ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-ESCOLAR

Está nos planos de cursos e planejamentos.

XII- SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO DO ENSINO APRENDIZAGEM

A avaliação diz respeito a sua estrutura, organização, funcionamento sobre a situação do ensino e da aprendizagem constituindo um dos elementos para reflexão e transformação da prática escolar, tendo como princípio o aprimoramento da qualidade do ensino.

A avaliação interna, processo a ser organizado pela escola será subsidiada por procedimentos e observações de registros contínuos e terão por objetivo permitir o acompanhamento sistemático sem interrupção do processo ensino-aprendizagem de acordo com os objetivos e metas propostas no PDE, Regimento Escolar, Normas da Secretaria de Educação.

Avaliação do ensino aprendizagem, realizada de forma contínua, cumulativa e sistemática visa diagnosticar a situação de aprendizagem realizada de cada aluno em relação à programação curricular prevista e desenvolvida em cada ano ou etapa de escolaridade.

Com esta visão a Unidade Escolar Teresinha Nunes, orientar-se-á pelo documento de avaliação da aprendizagem, Lei de Diretrizes e Bases, reconhecidas pelo CEE.

XIII- BIBLIOGRAFIA

- Lei de Diretrizes e Bases da Educação;
- Parâmetros Curriculares Nacionais;
- Revista Nova Escola;
- Proposta Pedagógica da Escola;
- Plano de Ação da 9ª GRE.

XIV- ANEXOS

- Calendário Escolar;
- Matriz Curricular;
- Matrícula Inicial.

MATRÍCULA INICIAL – 2012

- MANHÃ

5º ANO– 69

6º ANO– 69

TOTAL– 138

- TARDE

4º ANO– 99

TOTAL– 99

- NOITE

3ª ETAPA– 16

4ª ETAPA– 40

5ª ETAPA– 32

6ª ETAPA– 32

TOTAL – 120

TOTAL GERAL – 357