

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

ISLA MÁRCIA VIDAL DE ASSIS ABREU

**O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DO CEARÁ:
A PROPOSTA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO E AS PRÁTICAS DE
GESTÃO**

JUIZ DE FORA

2012

ISLA MÁRCIA VIDAL DE ASSIS ABREU

**O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DO CEARÁ:
A PROPOSTA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO E AS PRÁTICAS DE
GESTÃO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientadora: Lina Kátia Mesquita de Oliveira

JUIZ DE FORA

2012

TERMO DE APROVAÇÃO

ISLA MÁRCIA VIDAL DE ASSIS ABREU

O PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES DO CEARÁ: A PROPOSTA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO E AS PRÁTICAS DE GESTÃO

Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/ FAGED/ UFJF, aprovada em 29/10/2012.

Dr^a. Lina Kátia Mesquita de Oliveira
Membro da banca - Orientadora

Dr. Joaquim José Soares Neto
Membro da banca Externa

Dr. Marcus Vinícius David
Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, 29 de Outubro de 2012

Dedico este trabalho aos Alunos e Professores da Escola Estadual de Educação Profissional Santa Rita (turma 2009) – Maranguape-CE, fundamentais para a oportunidade de realizá-lo.

AGRADECIMENTOS

Ao Governo do Estado do Ceará, pelo investimento na formação dos profissionais da educação do Estado;

À Secretária de Educação do Estado do Ceará Izolda Cela e Secretário Adjunto Maurício Holanda pela valorização do trabalho dos Dirigentes Escolares;

Ao CAEd pela coragem e empenho em propor um Mestrado Profissional que atenda em rede a diversos estados do país, em especial à Coordenadora e orientadora deste trabalho, Lina Kátia Mesquita de Oliveira;

Aos Professores e funcionários da Universidade Federal de Juiz de Fora, que sempre buscaram proporcionar um eficiente trabalho para a realização do curso;

Aos assistentes de orientação Dr^a. Juliana Alves Magaldi e Dr. Júlio Racchumi Romero, pelo apoio e motivação no desenvolvimento dos trabalhos;

Aos educadores das escolas as quais realizei a pesquisa, pela receptividade;

Aos educadores e alunos da Escola Estadual de Educação Profissional Santa Rita a qual sou gestora;

Á minha mãe Teresinha Vidal de Assis, educadora e incentivadora constante para a minha formação e carreira profissional na Educação Pública;

Às minhas filhas Victória Vidal de Assis Abreu e Gabriella Vidal de Assis Abreu pela paciência e apoio ao compreenderem o tempo que estive ausente enquanto estudei. Muito obrigada por poder contar com o apoio de vocês;

Enfim, a todos que contribuíram de maneira direta e indireta para a minha trajetória acadêmica e profissional.

Vocês são fundamentais para a minha realização

**Uma verdadeira viagem de descoberta
não é procurar novas terras,
mas ter um olhar novo.**

Marcel Proust

RESUMO

O presente trabalho pretende analisar a atuação de quatro gestores a partir da formação e a influência na prática e tomadas de decisões antes e depois da formação *Lato Sensu* em Gestão e Avaliação da Educação Pública, realizado nos dois primeiros anos de gestão, oferecido pela SEDUC-CE, através do CAEd. As escolas nas quais a pesquisa foi realizada localizam-se na Região Metropolitana de Fortaleza-CE, contam com gestores que estão no cargo há três anos e buscam no seu fazer pedagógico a melhoria da aprendizagem, além dos fatores inerentes à gestão democrática. Considerando que a formação do diretor faz parte dos aspectos relevantes para a gestão, e a LDB nº 9394/96 que prevê uma formação nos cursos de pedagogia e pós-graduação que contemple a área administrativa e pedagógica, torna-se relevante, portanto, conhecer e explicar a influência da formação continuada, e os impactos no agir profissional dos gestores após o Curso. Os diretores que realizaram o curso de especialização quando eleitos e/ou nomeados apresentaram propostas de práticas interventoras nas escolas através dos Planos de Ação Educacional, os quais serão apresentados. Para tanto, a pesquisa buscou conhecer as políticas educacionais acerca da formação continuada para os gestores no âmbito nacional e estadual, bem como analisar a proposta curricular do curso de especialização, a fim de buscar resposta à questão inicial da investigação. A pesquisa foi baseada na análise de documentos oficiais pertencentes ao assunto, de documentos de gestão das quatro escolas estudadas, ao material didático do Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública e entrevistas semiestruturadas (com gestores das quatro escolas), fundamentais para a análise dos trabalhos desenvolvidos nas escolas. O trabalho foi acompanhado por uma revisão bibliográfica acerca dos assuntos tratados. As informações trouxeram reflexões e novas interpretações sobre a relevância da formação continuada em serviço. Portanto, a análise acerca das contribuições do curso, principalmente da implementação dos Planos de Ação Educacional para as boas práticas de gestão será o ponto de partida para uma proposta de socialização, aprofundamento e valorização de saberes e experiências entre os Profissionais da Educação,

Palavras-chave: Educação, formação, prática.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the performance of four managers from the formation and influence in decision-making and practice before and after training *Sensu Lato* in Management and Assessment Public Education, held in the first two years of management, offered by SEDUC-CE through CAEd. Schools in which the survey was conducted are located in Metropolitan Fortaleza, have managers who are for three years and seek to improve their pedagogical learning, beyond factors inherent in the democratic management. Whereas formation director is part of the issues relevant to management, and LDB N° 9394/96 which provides training in pedagogy courses and graduate covering the administrative and pedagogical becomes relevant, therefore, publicize and explain the influence of continuing education, and impacts on professional managers to act after the course. The directors when elected and / or appointed who took the course specialization presented proposals for intervening in practices schools through the Education Action Plans, which will be submitted. Therefore, the research aimed to discover policies about continuing educational training for managers within national and state levels, as well as analyzing the curriculum of the course specialization in order to seek the answer to the initial question research. The research was based on the methodology used to analyze official documents pertaining to the subject of documents management of the four schools studied, the courseware Course Specialization in Management and Evaluation of Public Education, interviews semi-structured (with managers of the four schools, fundamental to analysis of the work done in schools. The work was accompanied by a literature review concerning the affairs treated. The information brought new interpretations and reflections about the importance of continuing education in service. Therefore, the analysis about the contributions of the course, especially the implementation of the Plans of Action for Educational best practices management will be the starting point for a proposal of socialization, deepening and enhancement of knowledge and experiences among Education Professionals.

Keywords: Education, training, practice.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Diagrama 1 - Organização curricular do curso de especialização	28
Quadro 1 - Metas e ações do PAE – Escola A.....	38
Quadro 2 - Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis	39
Quadro 3 - Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola A	40
Quadro 4 - Metas e ações do PAE – Escola B	44
Quadro 5 - Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis	45
Quadro 6 - Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola B	47
Quadro 7 - Metas e ações do PAE – Escola C	51
Quadro 8 - Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis	51
Quadro 9 - Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola C	52
Quadro 10 - Metas e ações do PAE – Escola D	56
Quadro 11 - Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis	56
Quadro 12 - Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola D	57
Quadro 13 - Metas, ações e prazos da proposição N° 01	77
Quadro 14 - Metas, ações e prazos da proposição N° 02	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa e Matemática dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola A.....	64
Tabela 2 - Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa e Matemática dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola B.....	65
Tabela 3 - Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa e Matemática dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola C	65
Tabela 4 - Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa e Matemática dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola D 2.2	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CE	Ceará
CEFEB	Coordenadoria de Formação de Executivos da Educação Básica
CREDE	Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação
EaD	Educação a Distância
ENCCEJA	Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
FUNCAP	Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
LEI	Laboratório Educativo de Informática
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OBMEP	Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas
PAE	Plano de Ação Educacional
PLAMETAS	Plano de Metas do Diretor
PPDT	Projeto Professor Diretor de Turma
RMF	Região Metropolitana de Fortaleza
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SEDUC	Secretaria da Educação Básica
SEFOR	Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza
SPAECE	Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL DO CEARÁ	16
1.1 O curso de pós-graduação para o banco de gestores das escolas públicas estaduais do Ceará	26
2 A PRÁTICA DE GESTÃO A PARTIR DA PROPOSTA DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA	35
2.1 Escolas, gestores e planos educacionais propostos	35
2.2 Escola A	36
2,3 Escola B	41
2.4 Escola C	49
2.5 Escola D	54
2.6 Contribuições dos PAEs para os resultados das Escolas: possibilidades e desafios	59
2.7 Considerações e resultados da avaliação externa – SPAECE.....	62
2.8 O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação como ferramenta pedagógica.....	67
2.9 Aplicabilidade do curso de especialização na gestão e organização dos processos de gestão nas escolas	69
3 OS PLANOS DE AÇÃO EDUCACIONAL NO ÂMBITO DO SABER COMPARTILHADO	75
3.1 1ª ação: Proposição de um Fórum Regional de Educação.	76
3.2 2ª ação: Proposição de um programa de acompanhamento de implementação dos PAEs nas demais escolas da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 0	77
3.3 Considerações sobre o Plano de Ação Educacional proposto	79
REFERÊNCIAS	71
APÊNDICES	83
Apêndice A – Questionário 1 para os diretores das escolas	83
Apêndice B - Roteiro de entrevista para os diretores de escolas	85
Apêndice C - Questionário para coleta de dados da gestão e da escola	87
ANEXOS	80
Anexo A – Decreto 414.2006	80
Anexo B – Diário oficial do estado.....	83

INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como objetivo observar e analisar as implicações do curso de pós-graduação nas práticas de gestão dos diretores de quatro escolas estaduais do Ceará. Os gestores recentemente cursaram especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública, em virtude do Programa de Formação de Gestores Escolares do Ceará. O curso traz uma proposta inovadora que associa teoria e prática, e dentre os objetivos, visou “promover as qualidades profissionais necessárias para o exercício eficiente dos novos papéis que se atribuem ao gestor da educação pública” (CAEd, 2009). Pretende-se, portanto, evidenciar mudanças provocadas através da formação nas escolas, relacionando a sua proposta às práticas de gestão dos diretores.

O curso de Pós Graduação *Lato Sensu* em Gestão e Avaliação da Educação Pública, realizado em parceria entre o Governo do estado do Ceará através da Secretaria da Educação Básica do Ceará e o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd/UFJF, Faculdade de Educação, foi ofertado para o banco de gestores¹ formado em 2008, e contempla cerca de 3.200 professores pertencentes ou não a rede estadual, já que para ser gestor nas escolas da rede estadual do Ceará o professor não tem que necessariamente ter vínculo, ou seja, ser professor concursado. Quando ocorre aprovação de professores que não pertencem à rede estadual para a composição do banco, há uma contratação por tempo determinado, para o período que permanecer no cargo.

A relevância do caso se deve à importância do tema para a gestão e ampliou a sua dimensão quando foram feitos os primeiros contatos com os diretores envolvidos na pesquisa. Eles se mostraram favoráveis e dispostos a contribuir, por se tratar de conhecer os resultados provocados em sua atuação, tendo por base os assuntos estudados no curso de especialização em serviço que deram origem a um plano de intervenção nas suas escolas com intenções de provocar mudanças nas problemáticas ora pertinentes à gestão. Para tanto, percebeu-se a necessidade de se conhecer a legislação vigente acerca do assunto, os contextos, o perfil dos diretores das escolas pesquisadas, a proposta do curso, e o Plano de Ação Educacional de cada diretor.

¹ Grupo de professores aptos através de seleção a assumir direção ou coordenação escolar.

A elaboração do Plano de Ação Educacional com propósitos de intervenções atende à realização do Trabalho de Conclusão de Curso. É importante destacar que não estava prevista a obrigatoriedade de sua implementação pelos gestores. No entanto, percebi nos momentos de encontros periódicos de gestores que normalmente acontecem na Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 01, que, dentre esses, os diretores das quatro escolas analisadas deram início à implementação dos planos. O fato chamou atenção e motivou a realização do estudo com maior aproximação do cotidiano das escolas escolhidas, tendo em vista a relevância do assunto por se tratar de casos de gestão ligados à formação e às práticas dos diretores.

Para delimitação do objeto da pesquisa, bem como o desenvolvimento da dissertação, foi imprescindível a realização de uma pesquisa bibliográfica referente à formação de gestores. Consultou-se também os documentos e materiais didáticos do curso de especialização em análise, assim como a legislação referente ao processo de formação do banco de gestores da Rede de Ensino do Ceará, além das Leis e Resoluções que dispõem sobre o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino da Educação Básica.

As primeiras visitas aos diretores foram realizadas em setembro de 2011, tão logo foi escolhido o tema para a dissertação, com intenções de apresentar aos gestores o programa do curso, e a proposta da pesquisa. Apresentaram-se também os critérios de escolha das escolas para o universo pesquisado, e se estabeleceu uma agenda de visitas. Nesse momento da primeira visita, foram solicitados os documentos de gestão como o Projeto Político Pedagógico, o Plano de Metas do Diretor, e o Plano de Ação Educacional – PAE de cada diretor, para então dar início às leituras e análises dos documentos.

Nas visitas seguintes aos diretores das unidades pesquisadas, foram respondidos questionários referentes ao perfil dos gestores e das escolas, e disponibilizadas informações sobre a experiência no curso de especialização e sobre o Plano de Educação Educacional (apêndice 01, p.81). Após a análise dos Planos de Ação e com intenções de coletar mais informações sobre as práticas de gestão relatadas nos mesmos, bem como outras mudanças motivadas pelas ações propostas, foram realizadas entrevistas conforme roteiro contido no apêndice 02, p.83. Um último contato foi realizado com os gestores a fim de atualizar dados da gestão e das escolas, tendo em vista o início do novo ano letivo em março e abril de

2012 (apêndice 03, p.85). Importante destacar que além das entrevistas e questionários semiestruturados, outras informações foram enriquecidas através dos diálogos com os gestores, quando visitei diversos espaços das escolas na companhia dos mesmos.

O capítulo I, intitulado *a formação dos gestores das Escolas Públicas da Rede Estadual do Ceará*, foi escrito tendo por base a literatura sobre a legislação referente ao assunto, apresenta a proposta do curso de especialização ofertado aos diretores, as informações sobre os contextos, as características das escolas estudadas e o perfil dos seus gestores.

As Escolas serão apresentadas no capítulo I com o intuito de facilitar a contextualização do universo pesquisado, para no capítulo II aprofundar o estudo e a discussão sobre as mudanças do programa de formação nas práticas dos quatro diretores, tendo como elemento norteador do estudo a implementação dos seus planos de Ação Educacional.

O capítulo II, intitulado *A prática de gestão a partir das temáticas abordadas no Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública*, traz as propostas dos Planos de Ação Educacional das escolas pesquisadas. De acordo com o foco da pesquisa, procurou-se evidenciar as mudanças provocadas com a aplicabilidade dos planos através dos depoimentos dos gestores. No decorrer das entrevistas, foram destacados pelos diretores pesquisados outros importantes aspectos da gestão que foram ressignificados a partir dos assuntos estudados e discutidos no curso e com a própria implementação dos PAEs. Dentre esses se destacam a melhoria na apropriação dos resultados da avaliação externa – SPAECE², a ampliação do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC como ferramenta pedagógica e a aplicabilidade do curso de especialização na gestão e organização dos processos de gestão nas escolas.

Por fim, o capítulo III, intitulado *Os Planos de Ação Educacional do âmbito do saber compartilhado*, apresenta as considerações acerca da socialização dos saberes e práticas de gestão e propõe um intercâmbio entre os diretores para divulgação da implementação dos PAEs dos diretores pesquisados e um sistema de acompanhamento na implementação de outros PAEs nas escolas da CREDE 01. As ações propostas foram idealizadas durante o processo de análise da formação dos

² Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará.

gestores e a implementação dos PAEs nas quatro escolas pesquisadas. Nesse ínterim, percebeu-se a relevância de um Plano de Ação Educacional com o propósito de valorizar as práticas observadas e disseminá-las a fim de fomentar a implementação de intervenções nos processos das escolas da região.

1 A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DA REDE ESTADUAL DO CEARÁ.

A construção deste Plano de Ação Educacional se estrutura a partir de um estudo de caso que permitiu conhecer e analisar o trabalho de quatro Gestores escolares que concluíram o Curso de pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Pretendeu-se, em especial, perceber a aplicabilidade entre os temas abordados no curso nas práticas de gestão, bem como levantar algumas hipóteses a respeito das contribuições. O curso foi realizado em parceria entre o Governo do Estado do Ceará através da Secretaria da Educação Básica do Ceará e o Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd/UFJF.

O cenário atual no Brasil, não diferente de outros países, evidencia uma forte tendência acerca da valorização da educação nas últimas décadas, fortalecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, e em coerência com o Plano Nacional de Educação para os próximos dez anos (2011 – 2020). Dentre as metas estabelecidas no Plano, evidencia-se a formação dos docentes através da meta 16, que visa, sobretudo, a “formar 50% dos professores da educação básica em nível de pós-graduação *lato e stricto sensu*, garantir a todos formação continuada em sua área de atuação” (portal MEC, consulta em 02/12/2011).

Prática de gestão é a categoria fundante deste trabalho, que pretendeu primordialmente conhecer a atuação do diretor na gestão, a partir das intervenções propostas nos seus Planos de Ação Educacional tratados no curso de formação continuada. Além dos Planos de Ação, foi feita uma abordagem relacionada às questões da gestão da educação pública tratadas no curso, ora em destaque nas suas escolas a partir de novas práticas e competências potencializadas no decorrer do curso, viabilizadas pelos espaços de discussão. O fio condutor da pesquisa consistiu em traçar o perfil dos diretores e observar suas atuações relacionadas aos processos de implementação de ações propostas a partir da literatura, discussão e pesquisas realizadas no curso. Certamente, não se pretendeu fazer uma radiografia das práticas dos gestores nas escolas pesquisadas, mas elencar alguns aspectos relevantes do seu cotidiano.

O Estado do Ceará, localizado na Região Nordeste do Brasil, é composto por 184 municípios, dividido por 8 Macrorregiões de Planejamento, 02 Regiões Metropolitanas e 18 Microrregiões Administrativas. A Secretaria de Educação divide o Estado em vinte Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação – CREDE’s – e a Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza – SEFOR. As

CREDE's funcionam como uma extensão da Secretaria que estão diretamente ligadas com as Escolas Estaduais de todo o estado, com a responsabilidade pelo desenvolvimento da maioria das ações da Secretaria de Educação do Ceará. Cada CREDE é responsável por um determinado número de Escolas distribuídas em diversos municípios, de acordo com a região. A CREDE Nº 01, na qual estão inseridas as Escolas estudadas, compreende a Região Metropolitana de Fortaleza – RMF.

Com intenções de garantir o processo democrático na composição de gestores das Escolas Estaduais, o Governo do Estado realiza a cada quatro anos o processo de escolha e indicação para os cargos de gestores das Escolas da Rede Pública Estadual de Ensino, regulamentado pelo Decreto Nº 29.451/2008. Com base nesse decreto, o candidato apto a compor o banco de gestores escolares que optar por se candidatar ao cargo em comissão³ de Diretor deverá atender ainda as condições constantes da Resolução Nº 414/2006 do Conselho de Educação do Ceará.

A Resolução supracitada trata dos critérios para o exercício do cargo de diretor nos estabelecimentos de Ensino. No que se refere à formação, aspecto fundamental para o trabalho do gestor, considerando que a qualidade de ensino depende de uma gestão eficaz, a resolução atende às exigências da Lei Diretrizes e Bases da Educação.

A Resolução Nº 414/2006 no seu Art. 1º parágrafos 1º e 2º, dispõe sobre os critérios:

Art. 1º Para o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino de educação básica, no Estado do Ceará, será exigida a formação do gestor ou administrador escolar em curso de graduação em Pedagogia.

§ 1º Poderá exercer, igualmente, esse cargo o candidato que tenha cursado outra licenciatura plena, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar.

§ 2º Os profissionais de educação licenciados em Pedagogia, sem formação em gestão escolar ou administração escolar, deverão apresentar comprovação por histórico escolar, de disciplinas cursadas nessa área, com um total de, no mínimo, 16 (dezesesseis)

³ Cargo de confiança, comissionado/remunerado, nomeado pelo governo do estado após processo de seleção e/ou eleição por um período de quatro anos.

créditos ou 240 (duzentos e quarenta) horas aulas, ou de formação complementar em curso de pós-graduação *Lato Sensu*, na área exigida para a mencionada habilitação.

Os atuais gestores das escolas passaram por um processo de seleção para compor um banco de gestores⁴ em 2008, que inclui prova escrita e títulos e de curso de formação para posteriormente concorrer às eleições para dirigentes escolares. O Decreto N° 29.451/2008, que dispõe sobre o processo de escolha e indicação dos integrantes dos núcleos gestores das escolas da rede pública estadual de ensino, destaca as exigências no Artigo 3º,

Art.3º Para concorrer a uma vaga na composição do banco de gestores escolares, o candidato deverá atender às seguintes exigências:

I - não ter sofrido penalidade, por força de procedimento administrativo disciplinar, cível ou criminal no quadriênio anterior ao pleito;

II - possuir diploma de nível superior (graduação);

III - ter experiência mínima de 2 (dois) anos de efetivo exercício no magistério, devidamente comprovada.

Parágrafo único. Os candidatos aptos a compor o banco de gestores escolares que optarem por se candidatar ao cargo em comissão de Diretor, deverão atender ainda, as condições constantes da Resolução N°414/2006 - CEC.

No parágrafo único do Artigo 3º, destaca-se sobre as condições constantes da Resolução sobre a formação para o exercício do cargo. Com intenção de atender a norma exigida pelo Conselho Estadual de Educação, e de oportunizar os professores aprovados na seleção que não dispunham da titulação para o provimento do cargo de Diretor, foi oferecido para todo o banco de gestores o Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Além disso, as políticas educacionais apontavam ações de investimento na qualidade do desempenho dos gestores, visando, sobretudo, a uma gestão comprometida nos aspectos democráticos, pedagógicos e de resultados.

⁴ O banco de gestores compreende os profissionais aptos a assumir a função de Coordenador Escolar e Diretor nas escolas da rede estadual do Ceará.

Foi firmado então o compromisso da Secretaria de Educação com o Conselho de Educação do Estado, que garantia a participação dos gestores no curso de Pós Graduação *Lato Sensu* na área de Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Com o objetivo de explorar as práticas dos gestores que fizeram o curso de pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Avaliação da Educação Pública, foi conduzida por mim uma pesquisa qualitativa, através de visitas e observações às unidades escolares, bem como conversas informais e virtuais através de *E-mail*, com os diretores das unidades de ensino.

Foram realizadas visitas às escolas, tendo como foco o gestor e seus depoimentos quanto às práticas no seu cotidiano de trabalho. Além das visitas e entrevistas, foram analisados documentos como o Projeto Político Pedagógico das Escolas e o Plano de Metas do Diretor – PLAMETAS, com atenção especial aos indicadores de fluxo e de resultados nas avaliações internas e externas, sendo que esta última terá por base os resultados do SPAECE.

As informações apresentadas foram coletadas a partir de visitas às quatro escolas escolhidas para o estudo, que proporcionaram observações da rotina, aplicação de questionários e entrevistas aos diretores das escolas citadas, os quais proporcionam uma aproximação da realidade.

Foram observadas e analisadas as possíveis mudanças na gestão com ênfase nos aspectos pedagógicos ocorridas nas escolas através de novas práticas dos diretores influenciadas pelo curso de especialização, o qual traz a proposta de intervenção através dos Planos de Ação Educacional.

É importante destacar a relevância do programa da formação continuada para gestores, no sentido de despertar o interesse dos mesmos em desenvolver as áreas de conhecimento em favor das suas práticas cotidianas. Como defende Lück (2009), “a busca permanente pela qualidade e melhoria contínua da educação passa, pois, pela definição de padrões de desempenho e competências de diretores escolares, dentre outros, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento”. Esse assunto será constantemente abordado e analisado no decorrer da observação, e quando necessário, com o respaldo de alguns autores já reconhecidos na área da pesquisa.

O campo de observação e pesquisa foram quatro escolas de Ensino Fundamental II e Médio. As escolas se localizam geograficamente em dois

municípios vizinhos e estão na abrangência da 1ª Coordenadoria Regional de Educação, localizada na Região Metropolitana de Fortaleza que é considerada a sétima região metropolitana do Brasil, com os municípios de Caucaia, Cascavel, Aquiraz, Pacatuba, São Gonçalo do Amarante, Maranguape, Maracanaú, Eusébio, Guaiuba, Ibiapina, Chorozinho, Pacajus, Horizonte e Pindoretama.

A economia da região é bastante concentrada na indústria que tem um parque industrial localizado em Maracanaú. Está sendo estruturado no município de São Gonçalo do Amarante o Complexo Industrial e Portuário do Pecém, que contará com a instalação de grandes empresas, além de uma grande movimentação de mercadorias.

A escolha das unidades que compõem o campo de observação se deve a alguns fatores: (i) ao fato de estarem em contexto social semelhante, o que as tornam compatíveis; (ii) ao fato de o município de Maracanaú ter pertencido à Maranguape, emancipando-se há 29 anos, levando o Parque Industrial, os bairros planejados e deixando Maranguape com a região de serras, o que a caracteriza como uma cidade tranquila e turística; (iii) à aproximação geográfica entre as escolas, o que facilitaria o deslocamento para visitas; (iv) pelos gestores terem participado do mesmo curso de especialização; (v) considerando que os Planos de Ação dos gestores foram implementados nas escolas; (vi) à similaridade da modalidade de ensino; (vii) ao fato de estar na abrangência da mesma Coordenadoria de Educação – CREDE 01 –, na qual eu atuo como gestora.

Denominarei as escolas de A, B, C, D, a fim de preservar a identidade das mesmas, já que o foco desse trabalho está voltado para as contribuições do curso e não para avaliar as escolas em si.

A Escola A se localiza no município de Maracanaú, no bairro do Acaracuzinho. Oferece o Ensino Médio Regular nos três turnos (manhã, tarde e noite). O Núcleo Gestor é composto por uma diretora e dois Coordenadores Escolares que desempenham a função de Coordenação Pedagógica. Os 28 Professores são contratados pela Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará.

O espaço físico da escola é amplo, possui 13 salas de aula, duas salas administrativas, uma para secretaria e uma para o grupo gestor, 01 ampla sala para professores, climatizada e com banheiros, 02 Laboratórios Educativos de Informática

com capacidade para 20 e 40 alunos cada, 01 laboratório de ciências, centro de multimídias com biblioteca e sala de leitura, 01 cozinha e 01 almoxarifado.

A diretora é licenciada em Ciências da Religião e especialista em Metodologia do Ensino da História e em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Conta com 31 anos de experiência no magistério, dentre os quais 16 ligados à gestão como coordenadora escolar (oito anos) e diretora (oito anos). Dedicar-se ao trabalho na escola por 40 horas semanais, e declara em entrevista: “sempre ultrapasso as 40 horas devido às diversas demandas e atribuições na área administrativa e financeira e às atividades extras aos sábados” (em 05/09/2012).

Em entrevista com a diretora, constatei que a escola tem 28 anos de funcionamento, mesmo tempo do bairro, um conjunto habitacional planejado. Atualmente atende a 987 alunos da comunidade no Ensino Médio, funcionando nos turnos manhã, tarde e noite, atendendo 405 alunos no turno manhã, 232 no turno tarde e 350 no turno noite.

As atividades pedagógicas segundo a diretora “são enriquecidas com projetos internos idealizados e coordenados pelos professores, a nível estadual com SPAECE e Feiras de Ciências, e com diversas Olimpíadas em nível Federal” (Entrevista realizada em 05/09/2012).

Ainda segundo a diretora, recentemente, a partir de uma visita rotineira da Coordenadoria e da Secretaria de Educação que detectou precariedade na estrutura física e mobiliária da construção, a Escola foi reformada. A diretora enfatiza que um ponto positivo da unidade “é a busca de um clima sempre agradável entre alunos e educadores”.

A Escola B se localiza no município de Maracanaú, no Bairro Conjunto Habitacional Industrial, e tem 31 anos de funcionamento. Oferece o Ensino Fundamental II nos turnos manhã e tarde, e o Ensino Médio nos três turnos (manhã, tarde e noite), contando com uma matrícula em 2012 de 804 alunos residentes no bairro e adjacências, sendo 124 no Ensino Fundamental e 680 no Ensino Médio. Considerando a distribuição por turnos, conta-se com 312 alunos no turno manhã, 332 alunos no turno tarde e 170 alunos no turno noite.

A escola conta com 10 salas de aula, 01 sala para o Núcleo Gestor, 01 sala da secretaria, 01 sala ampla com banheiros e climatizada para os professores, 02 Laboratórios Educativos de Informática – LEI, cada um com capacidade para atender em média 19 alunos, 01 laboratório de ciências, 01 miniauditório

climatizado, 01 centro de multimeios⁵, 01 cozinha, 01 almoxarifado, 01 pátio coberto, 01 academia de ginástica.

O Grupo Gestor da escola é composto pelo Diretor e dois Coordenadores escolares que desempenham a função pedagógica e gestão relacional. O Diretor é graduado em Ciências Econômicas, licenciado em Pedagogia, em Matemática e Física, com pós-graduação em Formação de Formadores, Gestão Escolar, Gestão Pública Municipal, Planejamento Educacional e em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Está na sua primeira na gestão como diretor, que completou três anos em 2012, e esclarece sobre a sua experiência:

Atuo no Magistério desde 01/03/2001 em função técnica como secretário escolar pela Prefeitura de Fortaleza (de 2011 a 2008), professor do PROJOVEM por um ano, supervisor escolar pela Prefeitura de Maracanaú por quatro anos, professor temporário de matemática da Rede Estadual do Ceará de 2003 a 2008 e coordenador escolar por um ano (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista realizada em 03/09/2012).

Sobre a sua jornada de trabalho, o Diretor esclarece que além das 40 horas semanais previstas, ainda trabalha a mais cerca de cinco horas. Participa do planejamento pedagógico dos professores no mínimo uma vez por mês.

A escola conta também com o Conselho Escolar, que dispõe de 17 membros representantes dos diversos segmentos da escola, e mais pessoas da comunidade na qual a escola está inserida que promove “reuniões mensais na primeira quarta-feira de cada mês às 17 horas e 30 minutos”, afirma o Diretor.

O corpo docente da escola é composto por 38 professores, dentre os quais 10 lecionam no ensino Fundamental e Médio, 02 lecionam apenas no Ensino Fundamental e 26 lecionam somente no Ensino Médio. Os Professores são contratados pela Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará.

A unidade até o ano de 2008 passou por uma grande crise em todos os aspectos. O diretor afirmou em entrevista que “a sua eleição em 2009 foi determinante para a ressignificação do papel da escola na comunidade.” O diretor foi anteriormente coordenador da escola, em um breve período, mas que segundo ele, surpreendeu-se no início com a fala da comunidade, a qual revelava uma grande insatisfação com os atuais serviços da escola, tendo em vista a reprovação e a

⁵ Espaço com biblioteca, sala de leitura e multimídia.

evasão com índices alarmantes. “Uma clientela carente nos aspectos financeiros, culturais e afetivos”, ressaltava o Diretor, quando fala sobre aspectos da clientela, que está inserida em um conjunto habitacional que faz limite entre a capital e o município em uma área industrial, com carência de um trabalho social e cultural que fortaleça a identidade da própria comunidade.

Atualmente alguns projetos complementares são desenvolvidos para a comunidade escolar, sendo em nível estadual o Projeto Professor Diretor de turma, e federal o Mais Educação, Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, e Escola Aberta, este último em fase inicial de implementação.

A Escola C se localiza no Município de Maranguape, no Bairro Novo Maranguape, e oferece o Ensino Fundamental II e o Ensino Médio nos três turnos (manhã, tarde e noite), contando com uma matrícula em 2012 de 1.024 alunos residentes no bairro e adjacências, sendo 112 no Ensino Fundamental e 912 no Ensino Médio. Considerando a distribuição por turnos, conta-se com 362 alunos no turno manhã, 312 alunos no turno tarde e 238 alunos no turno noite.

Com a estrutura física no modelo CAIC⁶, a escola conta com 12 salas de aula, 04 salas administrativas, 01 sala para os professores, 02 Laboratórios Educativos de Informática com capacidade para 45 alunos cada, 01 laboratório de ciências, 01 auditório, 01 cozinha, 01 refeitório, 01 almoxarifado, 01 pátio coberto, 01 ginásio poliesportivo, 01 anfiteatro, 01 quadra de areia, e um campo de futebol.

O Núcleo Gestor é composto pelo Diretor e três Coordenadores, sendo duas pedagógicas e um administrativo e financeiro. O diretor tem uma experiência de 13 anos no magistério e está na sua primeira gestão como diretor da escola há três anos, na qual já era professor. Sua formação inicial é Licenciatura em Letras Português e Literatura, e é especialista em Estudos Literários e Culturais e em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Com uma jornada de trabalho que excede às 40 horas semanais previstas, o Diretor afirma que “acompanha as reuniões pedagógicas da escola juntamente com o Coordenador Pedagógico responsável e Professores uma vez por mês”.

O corpo docente da escola é composto por 31 professores contratados pela Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará, dentre os quais 09 lecionam no

⁶ Centros de Atenção Integral a Criança, criados em 1991 com a finalidade de ser escola modelo.

ensino Fundamental e Médio, 02 lecionam apenas no Ensino Fundamental e 29 lecionam somente no Ensino Médio.

Na Escola acontecem reuniões bimestrais, e extraordinariamente, quando necessário, com as famílias dos alunos para tratar de assuntos referentes à aprendizagem, e uma vez por mês com o Conselho Escolar, que é composto por 15 representantes da comunidade escolar.

A escola participa de diversos projetos em nível estadual como SPAECE, Feiras Regionais de Ciências, Aprendizagem Cooperativa, Oficinas para o ENEM, Primeiro Aprender, e Rumo ao Ensino Médio, bem como projetos a nível federal, a saber: ENEM, OBMEP, Olimpíada de Língua Portuguesa, Olimpíada de Física, Olimpíada de Astronomia, e do Projeto Mais Educação.

A Escola D localiza-se no município de Maranguape, no Bairro Parque Iracema. Até o ano de 2010 ofereceu o Ensino Fundamental II e Educação de Jovens e adultos – EJA –, e no ano de 2011 passou a oferecer também o Ensino Médio, devido ao processo de remanejamento das turmas do Ensino Fundamental para as escolas do município, que está sendo feito de forma gradativa. A unidade funciona atualmente nos turnos manhã e tarde, com uma matrícula de 290 alunos, sendo 70 matriculados no Ensino Fundamental e 190 no Ensino Médio. Considerando a distribuição por turnos, conta-se com 220 alunos no turno manhã e 70 alunos no turno tarde.

A unidade conta com 09 salas de aula, 02 salas administrativas (direção e secretaria), sala de professores, 01 Laboratório Educativo de Informática, 01 cozinha, 01 almoxarifado, 01 pátio coberto, 01 quadra de esportes.

O Grupo Gestor é composto pela diretora e uma Coordenadora Pedagógica, as quais cumprem uma jornada de trabalho de 40 horas por semana. A diretora tem experiência de dezoito anos no magistério e três anos e meio na direção. É graduada em Pedagogia e em Geografia, e especialista em Metodologia do Ensino Médio e em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

O planejamento pedagógico da escola acontece por área um dia por semana, e uma vez por mês, aos sábados, há um encontro com todos os segmentos sob a coordenação da diretora e Coordenadora pedagógica.

A gestão da escola conta com a participação do Conselho Escolar, composto por 09 membros representantes dos segmentos e da comunidade, que se reúnem mensalmente e extraordinariamente sempre que necessário para discutir

assuntos diversos inerentes à gestão da escola. Participa também das reuniões com as famílias que acontecem uma vez por mês.

O corpo docente da escola é composto por 15 professores contratados pela Secretaria da Educação Básica do Estado do Ceará, dentre os quais 01 leciona no ensino Fundamental e Médio, 06 lecionam apenas no Ensino Fundamental e 08 lecionam somente no Ensino Médio.

No turno da tarde, além das aulas previstas, são desenvolvidos os trabalhos do projeto Mais Educação, que atende à maioria dos alunos da escola, bem como outras crianças e adolescentes da comunidade.

A pesquisa realizada nas escolas intenciona conhecer em que situação se encontram as propostas de intervenção dos diretores nos seus PAEs, as contribuições e mudanças causadas por eles, e propor a socialização com os demais gestores da rede estadual, com perspectivas de fomentar as ações relacionadas aos seus Planos de Ação Educacional, ou, de acordo com o atual cenário das escolas, motivar novas intervenções.

Os Planos de Ação Educacional como modalidade de Trabalho de Conclusão do curso de especialização é característica essencial para uma formação continuada para gestores. Como já foi mencionado anteriormente, tem por foco uma questão relevante da prática do gestor, com um diagnóstico e fundamento empírico, que implique possíveis ações nos seus contextos.

1.1 O curso de pós-graduação para o banco de gestores das escolas públicas estaduais do Ceará

Partindo da compreensão de que o curso de pós-graduação sob a forma de educação continuada traz aos educadores novas oportunidades de (re) elaboração do conhecimento profissional, espera-se que o mesmo atenda às demandas de crescimento, de potencial crítico e de desenvolvimento profissional em tempo real, à medida que o curso propõe o debate entre o que é estudado e ao mesmo tempo vivenciado pelo aluno.

Sob o prisma do desenvolvimento das competências do gestor, o Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública se propõe a promover a formação dos gestores e contribuir para encontrar possíveis alternativas para os problemas cotidianos vivenciados na/pela escola (CAEd, vol. I, 2009, p.07). O curso

foi ofertado para 3.200 gestores integrantes do Banco de Gestores Escolares para Provimento dos cargos em Comissão dos Núcleos Gestores das Escolas da Rede Pública Estadual do Ceará, dispostos em 68 turmas, abrangendo 21 (vinte e uma) Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação – CREDES (CAEd, 2009.p.10).

O curso trouxe o objetivo de:

Proporcionar os conhecimentos, desenvolver as competências e habilidades e promover as qualidades profissionais necessárias para o exercício eficiente dos novos papéis que se atribuem ao gestor da educação pública (CAEd, 2009, p.10).

Oferecido na modalidade de Ensino a Distância – EaD, o curso contou com a carga horária de 522 horas, e uma dinâmica baseada no trabalho de tutoria, sempre em contato virtual (web conferência, fóruns) com os professores e suporte acadêmico, material didático multimídia, materiais instrucionais divididos em guias, manuais e cadernos de estudos e de atividades, e suporte técnico⁷.

As atividades *online* do curso foram realizadas em ambiente virtual de aprendizagem, na plataforma *moodle*⁸, acessível por meio da Internet, que oferece diversas oportunidades de interação e uso de variadas ferramentas de comunicação, com o diferencial de proporcionar um ambiente de discussão e construção coletiva do conhecimento.

Para iniciar as atividades *online*, foi apresentado um manual que explica os recursos e as possibilidades de uso da plataforma *Moodle*, bem como os procedimentos necessários para a participação em um curso a distância. Além das atividades *online*, aconteceram encontros presenciais para discussão e avaliação dos módulos estudados.

A organização e Estrutura Curricular do curso foram divididas em três etapas:

I – Primeira Etapa: Tecnologias e Gestão da Educação: Essa etapa tem por objetivo formar os cursistas no ambiente virtual, possibilitando, através do estudo do Guia de Orientações Básicas da

⁷ Suporte gratuito para os usuários da plataforma EaD, através do 0800, para ligações telefônicas de qualquer lugar do Brasil

⁸ Plataforma de ensino a distância baseada em software livre.

Plataforma *Moodle* e de atividades práticas, a garantia de acesso às ferramentas que serão utilizadas no curso a distância.

II- Segunda Etapa: Módulo de Nivelamento em Procedimentos de Leitura e Interpretação de Dados: Esse módulo tem por objetivo promover o domínio da leitura, da escrita e da linguagem matemática, em nível compatível com as atividades dos cursistas, promovendo apoio aos estudos dos temas de formação e de atualização em gestão educacional.

III – Terceira Etapa: Módulo de gestão e avaliação Educacional: Essa etapa estruturada em quatro áreas e oito disciplinas, conforme quadro a seguir, que objetivam analisar o papel do gestor e da avaliação na educação pública contemporânea (CAEd, 2009.p.14).

Como citado, a terceira etapa se organizou em quatro áreas, as quais ofertaram duas disciplinas relacionadas à temática, conforme diagrama:

Diagrama 01. Organização curricular do curso de especialização



Na área de Avaliação e Planejamento, o curso faz uma abordagem sobre:

A eficácia do direito à educação e da gestão democrática das escolas e dos sistemas públicos de ensino, a administração financeira das escolas, a educação básica e políticas públicas para adolescentes e jovens do Brasil, e sobre a empiria do fracasso escolar e as medidas e avaliação da escola e do professor (CAEd, 2009, p.15).

Nessa área, o curso propõe entre outros assuntos correlatos, a discussão sobre o planejamento das atividades escolares, a elaboração do Projeto Político Pedagógico – PPP baseado em um trabalho coletivo onde toda a comunidade escolar possa participar e se envolver nos processos de gestão, que devem ser monitorados e comparados, tanto nos resultados tangíveis como os resultados que contam com projeções.

Ainda na área de Avaliação e Planejamento, na disciplina de Avaliação de Programas e Políticas Educacionais foi dedicada uma atenção especial às propostas de metas de desempenho escolar e o seu monitoramento pela equipe de gestão. Dados produzidos pelo SPAECE foram utilizados como referência nas abordagens das disciplinas (CAEd, 2009, G.I. p.15).

Na área de Políticas e Instituições é proposto um estudo sobre a legislação, com ênfase na Constituição de 1988 e as influências que exerce na implementação de políticas públicas para a educação, afunilando na discussão sobre as responsabilidades dos entes federados quanto à sua legislação, nesse caso a legislação e políticas do estado do Ceará.

Nessa disciplina os cursistas refletirão sobre seu papel como gestores de escolas públicas, sob a ótica da legislação estadual e sua conexão com políticas públicas implementadas e sua conexão com políticas implementadas pelo Estado do Ceará (CAEd, 2009, p.16).

Na área de Currículos e Desenvolvimento Profissional, o curso traz a discussão do currículo sob o prisma da escola na atualidade no sentido de contemplar as diversas manifestações humanas e culturais no interior da escola face à complexidade da sociedade contemporânea. Nesse sentido, o gestor é convidado a debater sobre currículo e políticas curriculares, com uma abordagem no Ensino Médio nas suas áreas de ensino. Além disso, é discutida a relação das tecnologias em rede com os processos de gestão escolar, destacando sua importância no novo contexto social.

O debate proposto para o diretor ser o grande orientador das políticas curriculares é baseado nas orientações curriculares nacionais e estaduais, nas matrizes de referências que embasam os sistemas de avaliação, sendo esses elementos, norteadores do Projeto Político Pedagógico da Escola.

Na área de Gestão e liderança, segundo a equipe CAEd,

Na atualidade, o gestor da educação pública deve ter um conjunto de habilidades que lhe permita a divisão e atribuição de responsabilidades entre os integrantes da equipe, o fomento à cooperação entre os membros da comunidade escolar e o compromisso da administração com os princípios da equidade, justiça e diversidade (CAEd,v.III,2009, p.07).

Sendo assim, assuntos abordados nas discussões tratam sobre o valor do Projeto Político Pedagógico e os limites e possibilidades de autonomia do sistema educacional, e também o comportamento no trabalho, o trabalho coletivo e as relações interpessoais na escola, bem como o reconhecimento do papel do gestor enquanto facilitador do processo de produção e circulação dos saberes (CAEd, v.III, 2009, p.07).

O material gráfico utilizado para apoio dos estudos domiciliares foi disponibilizado em guias de estudos e cadernos de material didático para as quatro áreas curriculares. No guia de estudo sobre avaliação continuada, por exemplo, foram apresentadas diversas informações relevantes para a tomada de decisões no cotidiano da escola, como o papel dos indicadores sociais e educacionais na sociedade atual, visando principalmente o sucesso na aprendizagem dos alunos. Nesse guia, após o estudo dos indicadores internacionais do Brasil e especificamente do Ceará, como o Índice de Desenvolvimento Humano – IDH, instituído pela Organização das Nações Unidas, e o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB.

Com esses indicadores, temos duas coisas simultaneamente: um retrato do presente, com base nos nossos objetivos e expectativas atuais, e uma medida temporal, que nos mostra como evoluímos, ao longo do tempo, para alcançar esses objetivos (GREMAUD et al, 2009, p.02).

Como requisito para a conclusão do curso, foi proposto aos alunos a elaboração de um Plano de Ação Educacional baseado em seu contexto de trabalho, o qual se configura como importante momento para ressignificar as práticas de gestão, já que os planos trouxeram à discussão problemáticas

vivenciadas no cotidiano das escolas como elementos norteadores para as intervenções. Nesse sentido,

O Plano de Ação Educacional – PAE, tendo por foco uma questão relevante da prática do gestor, para qual seja oportuno dar um tratamento cuidadoso, baseado em um diagnóstico com fundamento empírico, e mobilizando o repertório de conhecimentos, técnicas e casos tratados ao longo do curso (CAEd, 2009, p.12).

Para a elaboração do Plano de Ação Educacional foram estudados diversos textos, com abordagens metodológicas, dos (as) Professores (as) Maria Aparecida Queiroz Rocha⁹ (2010), Márcio Silveira Lemgruber¹⁰ (2010), e José Alcides Figueiredo Santos (2010). São textos esclarecedores do processo de construção do trabalho proposto, com os temas que abordaram orientações para leitura e anotações sobre textos, notas sobre o memorial acadêmico, notas sobre monografia e conhecimentos, relação entre saber teórico e saber da experiência, os mitos do conhecimento racional, requisitos pra uma questão de investigação, teorias e conceitos nas ciências sociais, variáveis e relações na investigação social, mensuração para níveis e indicadores, estrutura, codificação e transformação na base de dados, distribuição e análise de variáveis, e direito e educação.

Antecedendo ao Plano de Ação Educacional propriamente dito, os alunos foram orientados a elaborar um memorial voltado para o relato reflexivo do que mais marcou o estudante, no que tange às suas vivências relacionadas à gestão escolar, procurando ainda, identificar um tema que mais se aproxime das suas vivências (ROCHA, 2010, p.09). O memorial é um trabalho que propõe além das reflexões do autor, o aprofundamento de temas de gestão que norteiam o Plano de Ação.

O Plano de Ação Educacional, dividido em quatro etapas, sendo:

- 1- O problema: levantamento de uma questão pertinente à ação do gestor escolar;
- 2- Os dados: escolha e seleção de fontes para pesquisa;
- 3- A análise: escolha e seleção de referenciais teóricos e metodológicos para a construção e análise do objeto de pesquisa;

⁹ Professora da disciplina “Monografia do Curso de Especialização e Avaliação da Educação Pública do Estado do Ceará”, coordenado pelo Centro de Políticas e Avaliação da Educação (CAEd), da Universidade de Juiz de Fora.

¹⁰ Texto adaptado de Lemgruber (2006).

4- O plano: proposição de ações, a partir de dados coletados e observados e dos conceitos e categorias analíticas utilizadas (CAEd, 2009, p.12).

Os temas deveriam estar relacionados à gestão, e estarem relacionados às próprias experiências das narrativas e contexto de gestão do aluno. As linhas de desenvolvimento propostas foram:

O financiamento da educação básica e a elaboração dos orçamentos; a formação de professores e o estabelecimento de padrões de desempenho e certificação docente; a remuneração, a carreira e o regime de trabalho dos profissionais da educação; a seleção de gestores e os padrões de formação, desempenho e certificação dos diretores de escolas públicas; os currículos, programas de ensino e as tecnologias educacionais da educação básica; A avaliação do rendimento e a gestão da progressão escolar; A responsabilização de gestores e equipe docente, e os sistemas de incentivo ao trabalho escolar; os sistemas de avaliação de desempenho de alunos e das instituições de ensino; a fixação de metas de desempenho; as políticas de apoio à permanência do aluno na escola (ROCHA, 2010, p.09).

Algumas dificuldades no decorrer do curso são elencadas pelos gestores que entrevistamos, como, por exemplo, o tempo para estudos, que foi um obstáculo citado pelos quatro cursistas. Os mesmos declaram em conversas durante as visitas que a rotina da escola não permitiu que realizasse a formação na própria instituição, e o pouco tempo que tem para a vida em família fora da escola foi comprometido, causando assim certa insatisfação e desgaste. Segundo a diretora da Escola D, “o curso iniciou no nosso primeiro ano de gestão, que exigiu um enorme esforço na organização dos processos administrativos e pedagógicos, com uma dedicação exclusiva ao trabalho”. Outra observação importante é que, para o início do curso, imprescindível seria uma ambientação com os cursistas, tutores e a plataforma, através de um encontro presencial.

O acesso à internet, ainda segundo os diretores, não provocou nenhuma dificuldade, já que as escolas possuem banda larga. Os gestores possuem o hábito de acessá-la para o trabalho e a vida pessoal, com exceção da diretora da Escola A, que segundo a mesma, adquiriu habilidades para lidar com a internet a partir do curso. Além disso, o acesso à internet foi favorável pelo fato da região metropolitana receber uma boa cobertura das operadoras.

Os encontros presenciais mensais foram de grande importância, pois era lá que havia de forma eficaz as discussões e orientações, já que os fóruns de discussão, segundo os cursistas, eram utilizados muito mais para postar as tarefas do que de fato debater sobre os assuntos estudados e a relação com as suas práticas.

A comunicação com os tutores, segundo os cursistas, é considerada de grande valia em um curso nesse formato, o que contribui bastante para a motivação e a participação nos ambientes virtuais de estudos, e uma maior aproximação e participação dos tutores teria feito uma grande diferença.

Sobre a estrutura curricular do curso, os diretores, em resposta ao questionário elaborado para essa pesquisa (apêndice 01), afirmam por unanimidade que a relação entre a estrutura curricular e metodológica do curso foi adequada e orientou positivamente para as suas práticas de gestão. Por exemplo, nos estudos e discussões sobre as avaliações externas, assunto bastante explorado, que propôs na época realização de oficinas com professores e coordenadores a fim de discutir e conhecer melhor o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará/SPAECE, a apropriação de resultados e novas formas de se trabalhar através dos descritores. A partir desses momentos, a escola propõe novas formas de ensinar e avaliar, afastando-se do currículo “conteudista” e de memorização de conceito e fórmulas. Desse período do curso até os dias atuais, houve uma melhora na participação e desempenho dos alunos na referida avaliação, obviamente também influenciados por outros fatores.

Falar sobre o dia a dia da escola tendo como fio condutor a prática do gestor é uma forma de repensar a gestão escolar no sentido de adequá-la ao cenário de desenvolvimento do país, na perspectiva de uma gestão democrática e empreendedora, diferente dos modelos anteriores pautadas na administração pública patrimonial e burocrática. Seguindo o pensamento de que “a gestão democrática, enquanto temática histórica nos move em direção contrária àquela mais difundida em nossa trajetória política, em que os gestores se pautam ora por um movimento paternalista, ora por uma relação propriamente autoritária” (CURY, 2008, p.14) e para atender à nova realidade, há a demanda da qualificação de gestores. Com um novo perfil baseado em outras competências, passam a ser valorizadas: a liderança de trabalho em equipe, a habilidade para lidar com a diversidade, e a própria divisão de tarefas no sentido de descentralização de poder.

O assunto me provoca grandes reflexões acerca da formação e trabalho do gestor, muito presentes no cotidiano do meu ofício como diretora de uma Escola da Rede Estadual de Ceará.

O Estado do Ceará conta atualmente com uma política permanente de formação continuada como forma de melhorar a qualidade do ensino no estado. Dentre várias ações, destaca-se o curso de especialização para todo o banco de gestores – que considero um investimento relevante pra a melhoria da qualidade da educação – que vai ao encontro do atendimento da meta 16 do Plano Nacional de Educação, voltada para a formação continuada dos docentes na área em que atuam.

Além da intenção de estudar e destacar o curso, o fato de estar no cargo de direção escolar, de ter como meta pessoal e da escola que atuo a constante formação para os profissionais e de intencionar saber mais sobre a influência da formação em serviço para a prática de gestão contribuem com os motivos que me impulsionam para a investigação que será tratada no capítulo seguinte, através da análise dos Planos de Ação Educacional na prática dos quatro gestores já apresentados.

Os planos serão apresentados um a um, com seus objetivos, metas e ações propostas para no decorrer do estudo fazer um paralelo entre a proposta do curso e as mudanças no cotidiano da escola, tendo por base dados apresentados nos documentos da escola e principalmente os depoimentos dos gestores através de questionários e entrevistas.

2. A PRÁTICA DE GESTÃO A PARTIR DAS TEMÁTICAS ABORDADAS NO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA.

O propósito principal deste capítulo é capturar e analisar as questões relacionadas aos assuntos apresentados no capítulo anterior, tendo como fonte

norteadora os Planos de Ação Educacional dos diretores os quais foram idealizados no decorrer do curso. Além disso, serão observadas com especial atenção as práticas e as opiniões dos diretores em função de temas abordados pelo Curso de Formação de Gestores. Dentre os temas norteadores das práticas relacionadas com a formação, destacam-se a responsabilização, tendo como foco a apropriação dos resultados do SPAECE; o uso das novas tecnologias da informação e comunicação; e a organização e divisão do trabalho na gestão.

Considera-se, portanto, que a educação é fator essencial para o desenvolvimento econômico e social e ocupa um importante papel no mundo atual. Além disso, a escola assume o seu papel como instituição participativa das mudanças sociais e econômicas. Para isso, precisa estar constantemente acompanhando e ressignificando os seus métodos e iniciativas a fim de atender às demandas de uma sociedade dinâmica. Para Sobrinho,

"o futuro de uma nação se projeta cada vez mais, sobretudo em base de seu capital educativo. Ele é o principal motor das transformações e deve ser o instrumento da compreensão das mudanças" (1999, p. 25).

Sendo assim, torna-se de extrema relevância a análise cuidadosa do contexto, das especificidades de cada escola e da gestão, bem como dos Planos de Ação Educacional de cada Diretor, a fim de que, em consonância com as entrevistas e dados coletados, possa-se nortear interpretações acerca da questão inicial da investigação.

2.1. Escolas, Gestores e a aplicabilidade dos Planos de Ação Educacional Propostos.

Para melhor compreensão do universo estudado, apresento as escolas e os diretores eleitos para a pesquisa. As informações apresentadas a seguir trazem o diagnóstico das escolas e as perspectivas dos gestores acerca dos temas tratados nos seus Planos de Ação Educacional.

2.2 A Escola A

Localiza-se no bairro do Acaracuzinho, e por estar inserida em um bairro planejado desde a sua construção, a Escola foi fundada no mesmo período que seus primeiros moradores chegaram ao bairro, inclusive a atual Diretora, a qual afirma que “mantém laços de relacionamentos fora da escola também, o que facilita o bom relacionamento e propicia um clima escolar melhor”. Sobre o clima e organização escolar, Lins apud Lück (2009),

Uma escola é uma organização social viva, determinada por seu modo de ser e de fazer dinamicamente orientado pelas crenças e orientações mentais de quem faz parte de seu ambiente, muito mais do que por regras e relações definidas formalmente. Esses valores, crenças, mitos e rituais existentes na escola determinam, pois, seu modo de ser e de fazer, isto é, a cultura organizacional da escola. Portanto, a escola não corresponde ao seu prédio e suas condições físicas e materiais, nem ao conjunto das pessoas que nela trabalham, e sim ao “caldo cultural” promovido pelo modo de ser e de fazer na interação dessas pessoas (2000, p.446).

O que mais influenciou a Diretora na escolha do tema para o PAE foram os constantes questionamentos que fazia a si própria sobre as mudanças no cenário educacional causadas pelas avaliações externas. No entanto, a mesma afirmava que a avaliação interna da escola funciona como um entrave, o que gerou a inquietação de saber por que “a gente não consegue chegar lá”. Com intenções de desenvolver o Plano na Escola, o elaborou baseado nas possibilidades reais de aplicabilidade.

No Plano de Ação Educacional da Escola A, observou-se na análise a constante preocupação da Diretora em relação às avaliações de aprendizagem dos alunos, bem como alguns fatores que influenciam no baixo rendimento detectado na elaboração do Plano de Metas da Escola, dentre outros, a falta de interesse dos alunos pelos estudos. No PAE há uma crítica ao modelo autoritário de uma avaliação tradicional que anda é muito valorizada pela prática docente da Escola, e se apresenta uma proposta de avaliação como ferramenta metodológica para novas intervenções em favor da aprendizagem do aluno. Para respaldar as suas concepções, vários autores foram citados, tais como HAYDT (2009), HOFFMANN (1996), LUCKESI (1990), BOURDIEU e PASSERON (1975). O plano apresenta,

portanto, uma concepção democrática de avaliação, tendo como foco a abordagem de novas práticas docente no que diz respeito ao assunto.

2.2.1 A Importância de um Sistema de Avaliação Eficaz para Melhorar os Índices de Aprovação.

Em conformidade com a problemática que a escola enfrentava com o seu sistema de avaliação, considerado distante da abordagem por habilidades e competências, o plano propõe um sistema de avaliação baseada nos Referenciais Curriculares Básicos.

2.2.2 Identificação do problema e Justificativa do plano:

Os professores da Escola não têm um claro entendimento sobre o que seja avaliação, confundindo-a com mensuração; a análise do desempenho do aluno é observada como um ato individualizado na construção do conhecimento, deixando de lado a construção do conhecimento coletivo onde professores e alunos constroem juntos os conhecimentos dentro e fora da sala de aula. (PAE, Diretora da Escola A, 2011, p.16)

Nessa perspectiva, o PAE foi impulsionado pelo senso de responsabilização do gestor nos resultados da aprendizagem. De acordo com a diretora (2011):

O núcleo gestor deve ser a força motivacional para os professores buscarem novas metodologias. O gestor tem que promover reuniões pedagógicas para essa finalidade. Em vez de cobrar de sua equipe números, ele cobrará do educador o papel de facilitador de aprendizagem (PAE, Diretora da Escola A, 2011, p.10).

2.2.3 Objetivos:

De acordo com a linha de concepção de avaliação apresentada no plano, no qual se questionou a face autoritária da avaliação, propõe-se a elaboração de um novo sistema democrático de avaliação, de acordo com os objetivos a seguir.

Objetivo Geral: Desenvolver e orientar atitudes práticas que procurem melhorar a formulação das avaliações do ensino-aprendizagem na Escola A.

Objetivos Específicos: Investigar como ocorre o processo de trabalho relacionado com o conhecimento sobre avaliação da aprendizagem como tema do currículo do curso de formação inicial de professores; Analisar as representações da avaliação da aprendizagem e de suas práticas por parte de professores e alunos; Analisar as práticas avaliativas que se concretizam no cotidiano dos cursos; Verificar a existência de momentos de reprodução e/ou construção do conhecimento no âmbito da avaliação da aprendizagem, buscando contribuir para um repensar da prática pedagógica e avaliativa na formação do professor (PAE, Diretora da Escola A, 2011, p.22).

2.2.4. Metas e ações:

As metas e ações estão propostas com vista à própria execução do plano de ação, contendo intenções de mudanças a partir da discussão, da conscientização da comunidade escolar, bem como a melhoria dos indicadores educacionais da Escola. De acordo com a meta estabelecida, propõem-se ações pertinentes para o seu alcance.

Quadro 1 Metas e ações do PAE – Escola A

META	AÇÃO
<p>“Conscientizar o nosso corpo docente para a importância de um sistema de avaliação eficaz e eficiente”.</p> <p>“Trazer a comunidade escolar para pensarmos, discutirmos e elaborarmos um novo sistema de avaliação para ser implementado em nossa Unidade de Ensino” (2011, p.22).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar de forma integrada (social, disciplinar e educacional) o processo avaliativo de nosso corpo docente. 2. Promover uma relação mais próxima entre a Unidade de Ensino e as famílias de nosso alunado, por meio de encontros mensais. 3. Desenvolver com o corpo docente projetos permanentes com a comunidade escolar para melhorar a relação entre escola e comunidade.
<p>Aumentar em 30% o número de aprovações tanto em porcentagem, quanto em séries atendidas de nosso corpo docente em nossa Unidade de Ensino (2011, p.22).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver um material próprio que auxilie aos nossos professores no processo de adaptação do nosso alunado no ensino médio. 2. Planejar com toda a comunidade escolar estratégias para diagnosticarmos pontos positivos e negativos no processo avaliativo, levando em conta todo o conhecimento adquirido do alunado. 3. Atingir uma aproximação junto à comunidade escolar da nossa instituição de ensino para melhorar a qualidade do ensino através de um sistema avaliação em conjunto.

Fonte: PAE da diretora da Escola A.

2.2.5 Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

Em entrevista com a Diretora da Escola A no dia 22 de junho de 2012, quando indagada sobre objetivos das ações do PAE, a mesma respondeu indicando

quem estaria diretamente ligado à execução de cada ação, no sentido de buscar um bom resultado do que foi proposto no plano. Ficou evidente o trabalho coletivo das equipes da escola, gestores, professores e coordenadores de área, que também são professores, e que, além do foco nas avaliações, busca-se a responsabilização de todos no processo de ensino e aprendizagem, como a corresponsabilidade dos pais.

Quadro 2 . Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

Ação	Objetivos da ação	Pessoas Responsáveis
1. Trabalhar de forma integrada (social, disciplinar e educacional) o processo avaliativo de nosso corpo discente.	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar nas diversas dimensões para trabalhar as habilidades e competências de forma integrada nas áreas de ensino. 	<ul style="list-style-type: none"> Diretora, Coordenadores escolar, e Professores Coordenadores de Área.
2. Promover uma relação mais próxima entre a nossa Unidade de Ensino e as famílias de nosso alunado, por meio de encontros mensais.	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar para os pais a importância da corresponsabilidade deles na escola 	<ul style="list-style-type: none"> Diretora, Coordenadores escolar, e Professores Coordenadores de Área.
3. Desenvolver com o corpo docente, projetos permanentes com a comunidade escolar para melhorarmos a relação entre escola e comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> Melhorar o clima escolar 	<ul style="list-style-type: none"> Diretor, Coordenadores escolar, e Professores Coordenadores de Área e professores.
4. Desenvolver formações com palestras para comunidade local, pais da importância de sua participação no processo avaliativo do nosso corpo discente.	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar aos pais os resultados, discutir a importância do acompanhamento, consultar os pais sobre a organização da escola, 	<ul style="list-style-type: none"> Diretor, Coordenadores escolar.
5. Promover eventos que integrem todas as partes envolvidas (Escola, comunidade local, pais, alunos).	<ul style="list-style-type: none"> A escola atender as necessidades sociais dos alunos e da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> Diretora, O Conselho escolar, Professores, e grêmio.

Fonte: Entrevista com diretora da Escola A no dia 20/06/2012

Na perspectiva de acompanhar e analisar os resultados nas ações previstas no plano, para cada ação foi traçada uma estratégia de avaliação, como mostra o quadro abaixo, de acordo com o PAE da diretora da Escola A:

2.2.6 Avaliação e acompanhamento das ações:

Quadro 3. Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola A

Ação	Acompanhamento/ Avaliação (indicadores)
1. Trabalhar de forma integrada (social, disciplinar e educacional) o processo avaliativo de nosso corpo discente. 2. Promover uma relação mais próxima entre a nossa Unidade de Ensino e as famílias de nosso alunado, por meio de encontros mensais. 3. Desenvolver com o corpo docente, projetos permanentes com a comunidade escolar para melhorarmos a relação entre escola e comunidade.	1. Acompanhar o desenvolvimento do cronograma. 2. Registrar todos os passos que forem desenvolvidos em ata. 3. Relatório semestral da realização das ações planejadas que possibilite identificar se o executado ressoa o planejado e as repercussões possíveis de serem registradas.
4. Desenvolver formações com palestras para comunidade local, pais da importância de sua participação no processo avaliativo do nosso corpo discente.	4. Acompanhar o desenvolvimento do cronograma. 5. Registrar todos os passos que forem desenvolvidos em ata. 6. Relatório semestral da realização das ações planejadas que possibilite identificar se o executado ressoa o planejado e as repercussões possíveis de serem registradas.
5. Promover eventos que integrem todas as partes envolvidas (Escola, comunidade local, pais, alunos).	7. Acompanhar o desenvolvimento do cronograma. 8. Registrar todos os passos que forem desenvolvidos em ata. 9. Relatório semestral da realização das ações planejadas que possibilite identificar se o executado ressoa o planejado e as repercussões possíveis de serem registradas.

Fonte: PAE da diretora da Escola A

O desenvolvimento das ações é avaliado nas reuniões com professores, pais e comunidade. A partir do planejamento, avaliam-se os pontos positivos e negativos, para serem mantidos e melhorados, se for o caso. Algumas ações propostas no PAE já são elencadas como fatores de sucesso e mudanças, como as reuniões mensais com as famílias, que a partir da implementação do PAE, passaram a se realizar no prazo previsto. Na ocasião, cada turma dialoga e discute assuntos relacionados aos resultados e às atitudes positivas ou não dos alunos na escola, reafirmando a parceria entre escola e família. "Desde então, os pais passaram a atuar mais na escola, que tem uma gestão participativa", afirma a diretora da Escola A em entrevista.

De acordo com a diretora, a execução do PAE ainda pode melhorar, pois no ano de 2011, no qual a sua aplicação seria efetivada, aconteceram duas

paralisações na Escola. Uma devida a uma reforma geral que a Escola passou e a segunda ocasionada pela greve dos professores que durou cerca de sessenta dias.

Alguns aspectos são merecedores de observações, dada sua relevância no desenvolvimento das ações propostas. Por se tratar de um plano de intervenção frente a uma realidade da sua escola, nesse caso os índices de resultados nas avaliações, observa-se que há na maior parte da escrita do Plano de Ação da diretora uma pesquisa bibliográfica que fundamenta a percepção da diretora sobre avaliação, mas a total ausência de dados acerca da realidade da escola, como indicadores de desempenho, aprovação, evasão, que poderiam ser evidenciados para nortear as metas do plano.

2.3A Escola B

Localiza-se no Município de Maracanaú, bairro Conjunto habitacional Industrial. Para o diretor, o que o impulsionou a tratar sobre o assunto avaliação de aprendizagem no seu PAE foi a situação de reprovação e evasão alarmante da escola ao iniciar a gestão. Segundo o relatório apresentado no Plano de Metas do Diretor, em 2007 a escola apresentou a taxa de abandono em 15,2%, para o Ensino Fundamental e 45% para o Ensino Médio, e taxa de reprovação 9,7% para o Ensino fundamental e de 23,4% para o Ensino Médio. Esses indicadores foram a base de dados utilizada para a projeção de metas. A questão que norteia seu o PAE é: Como assegurar uma avaliação da aprendizagem interna satisfatória que colaborasse diretamente com a melhoria dos indicadores educacionais da escola e, conseqüentemente, com os indicadores das avaliações externas? (PAE do diretor da Escola B, 2011, p. 06).

O Plano de Ação Educacional da Escola B, que foi elaborado com base em propostas contidas no PLAMETAS¹¹ do diretor, propôs um trabalho que evidencia as taxas de evasão e reprovação como uma grande preocupação da gestão e sugere ações a fim de possibilitar a elevação dos indicadores, destacando a avaliação da aprendizagem como um fator essencial.

O PLAMETAS já estipula metas em prazos determinados. Como o PAE nos motivava a desenvolver um plano de ação visando a nossa

¹¹ Plano de Metas do Diretor, documento norteador da gestão.

realidade de modo especial por ser gestor de uma escola Pública Estadual, acredito que um veio motivar o outro. O PAE veio motivar uma revisão do PLAMETAS, com o intuito dos gestores e da comunidade escolar melhorar sua prática e conseqüentemente seus resultados (entrevista realizada em 22/06/2012).

2.3.1 Avaliação da Aprendizagem: uma questão crucial para a aprendizagem.

O problema evidenciado pelo Diretor mostra a necessidade de intervenção para todos os segmentos, já que a desmotivação estava presente no clima escolar, o que provavelmente poderia estar influenciando nos resultados na escola.

2.3.2 Identificação do problema e Justificativa do plano:

Segundo o Diretor da Escola B,

Em virtude de chegar em uma escola no período final de uma gestão de quatro anos, uma das primeiras coisas que fiz foi conhecer um pouco da comunidade escolar através da fala do diretor da época, da coordenadora pedagógica, dos professores, dos alunos, pais de alunos, funcionários e membros externos a comunidade escolar, e fiquei inquieto ao perceber que a fala de 90% dos mesmos era negativa com relação a escola, especialmente com relação a avaliação da aprendizagem, pois eram alarmantes os índices de reprovação e abandono, para termos ideia em números, o índice geral de abandono era de 50% e o de reprovação, 20%, ou seja, apenas 30% de aprovação(PAE, 2011,p.06).

A problemática tratada acerca dos resultados da escola norteia os objetivos que, de acordo com o plano, propõem ações que vão ao encontro do Projeto Político Pedagógico e Plano de Metas do Diretor. Os dados coletados para a construção do PLAMETAS enfatizam indicadores de fluxo e desempenho referentes aos anos anteriores a 2009, ano do início da gestão atual na escola, que se compromete em quatros anos (2009 a 2012) modificar esses indicadores para melhores resultados.

2.3.3 Objetivos:

Geral: Implementar ações a médio e longo prazo que colaborem diretamente para a melhoria dos indicadores internos e externos da escola por meio de uma avaliação da aprendizagem eficaz e eficiente pautada no Projeto Político Pedagógico da escola e amparada pelo PLAMETAS do Diretor e, por conseguinte, pela comunidade escolar.

Específicos: Organizar um planejamento bimestral e, por conseguinte, que culmine com uma sistemática de avaliações que permitam avaliar os alunos nos aspectos quantitativos e qualitativos, a partir de uma avaliação diagnóstica que seja realizada no primeiro período letivo de cada ano do quadriênio da atual gestão; Planejar ações de conjunto com a comunidade escolar envolvendo todos os membros da mesma em reuniões sistemáticas de acordo com a especificidade de cada segmento, visando criar na escola uma rotina de avaliação sistemática que apresente a comunidade os resultados da mesma, a fim de que eles sirvam para replanejar as ações do dia a dia do ambiente escolar; Acompanhar os segmentos da comunidade escolar, especialmente professores, alunos e pais de alunos com relação à frequência, assiduidade e verificações da aprendizagem, criando um calendário anual da avaliação da aprendizagem dos alunos da escola e da divulgação dos resultados, apresentando os mesmos das maneiras mais variáveis para que eles sirvam para análise e posterior reflexão (PAE, 2011, p.32).

Os indicadores tratados no plano, como o de aprovação, evasão e reprovação, norteiam as ações em um trabalho coletivo durante todo o ano, como as reuniões de Conselho de Classe que deverão acontecer a cada período no sentido de analisar e tomar decisões a fim de superar dificuldades elencadas. As reuniões foram intensificadas com a adesão do Projeto Professor Diretor de Turma – PPDT¹².

2.3.4 Metas e ações:

Quadro 4. Metas e ações do PAE – Escola B.

META	AÇÃO
------	------

¹² Projeto proposto pela SEDUC no qual a turma tem um professor que acompanha a vida escolar do aluno na dimensão pedagógica.

<p>Aumentar de 30% para 77,5% o índice de aprovação do ensino médio da Escola ao longo dos quatro anos da atual gestão, da seguinte forma: 2009 – de 30% para 40%; 2010 – de 40% para 52,5%; 2011 – de 52,5% para 65%; 2012 – de 65% para 77,5% (2011, p.33).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criar um sistema interno de avaliação diagnóstica e de replanejamento das turmas de maneira a atuar especificamente no primeiro período letivo sobre os aspectos da aprendizagem mais desfavoráveis, gerando um plano de trabalho por turma coordenado pelo diretor de turma ou por um professor nomeado pela congregação, quando a turma não for atendida pelo programa professor diretor de turma; 2. Organizar uma sistemática bimestral de conselho de classe e de reuniões de pais e mestres com “assinatura de boletins”, apresentando os resultados de cada período letivo a comunidade escolar, analisando e refletindo os dados a fim de planejar e/ou replanear ações. 3. Criar um conselho de alunos para discutir e debater estratégias de monitoria por parte dos alunos, além de “políticas de incentivo” para assegurar uma melhor participação nas aulas e conseqüentemente um melhor rendimento nas avaliações internas e externas.
<p>Reduzir de 50% para 12,5% a evasão escolar do ensino médio ao longo dos quatro anos da gestão, da seguinte forma: 2009 – de 50% para 42,5%; 2010 – de 42,5% para 32,5%; 2011 – de 32,5% para 22,5%; 2012– de 22,5% para 12,5% (2011, p.33).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Criar o projeto: “quem falta faz falta!”, o qual terá como foco uma atenção maior com os faltosos da escola, tendo um comitê interno na escola que coordene tal projeto, formada por professores, membros da secretaria escolar e líderes de turma. 5. Acompanhar semanalmente e bimestralmente a frequência dos alunos, realizando um trabalho inclusive na casa dos faltosos, procurando entender, compreender, apoiar e ajudar, inclusive no sentido de mudar o horário os alunos que estão com problemas para vir para a escola, por qualquer motivo.

<p>Reduzir de 30% para 10%¹³ o índice de reprovação dos alunos do ensino médio ao longo dos quatro anos de gestão, da seguinte forma:</p> <p>2009 – de 30% para 25%; 2010 – de 25% para 20%; 2011 – de 20% para 15%; 2012 – de 15% para 10% (2011, p.33).</p>	<p>2. Organizar um acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos através das equipes de suporte pedagógico (PCA's, laboratórios de ciências e de informática e centro de multimeios), organizando reforço da aprendizagem no 1º período letivo e no 3º período letivo com o objetivo de melhorar os índices de aprendizagem e a redução de números de alunos em recuperação.</p> <p>3. Criar uma sistemática de recuperação paralela nos quatro bimestres da escola, com o objetivo de recuperar os alunos com baixo rendimento ao longo do ano letivo, evitando levar um grande número de alunos para a recuperação final.</p>
---	---

Fonte: PAE do diretor da Escola B (2011, p.33).

2.3.5 Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

Quadro 5. Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

Ação	Objetivos da ação	Pessoas Responsáveis
<p>Criar um sistema interno de avaliação diagnóstica e de replanejamento das turmas de maneira a atuar especificamente no primeiro período letivo sobre os aspectos da aprendizagem mais desfavoráveis, gerando um plano de trabalho por turma coordenado pelo diretor de turma ou por um professor nomeado pela congregação, quando a turma não for atendida pelo programa professor diretor de turma;</p>	<p>Conhecer o nível dos alunos do 1º ano do EM no início do ano letivo a fim de diagnosticar o seu nível de aprendizagem para posteriormente planejar o ano.</p>	<p>Coordenação Pedagógica e Professores Coordenadores de Área - PCAs.</p>
<p>Organizar uma sistemática bimestral de conselho de classe e de reuniões de pais e mestres com "assinatura de boletins", apresentando os resultados de cada período letivo a comunidade escolar, analisando e refletindo os dados a fim de planejar e/ou replanejar ações.</p>	<p>Avaliar os alunos no aspecto qualitativo repassando para os pais em reuniões por sala a nota e o registro escrito sobre o aluno.</p>	<p>Coordenador Escolar e os diretores de turma</p>
<p>Criar um conselho de alunos para discutir e debater estratégias de monitoria por parte dos alunos, além de "políticas de incentivo" para assegurar uma melhor participação nas aulas e conseqüentemente um melhor rendimento nas avaliações internas e externas.</p>	<p>Criar um mecanismo para ouvir os alunos bimestralmente sobre avaliação nos diversos segmentos.</p> <p>Obs.: são realizadas rodas de conversas em um sábado por bimestre, nas quais os</p>	<p>Diretor e diretores de turma de cada turma</p>

¹³ Os dados referentes às metas de aprovação e evasão (1 e 3) apresentam uma inconsistência, porém foram apresentadas por tratar de citação do PAE do Diretor.

	alunos avaliam, dão sugestões, recebem políticas de incentivo.	
Criar o projeto: “quem falta faz falta!” O qual terá como foco uma atenção maior com os faltosos da escola, tendo um comitê interno na escola que coordene tal projeto, formada por professores, membros da secretaria escolar e líderes de turma.	Reduzir a evasão especialmente no turno noturno.	Secretária escolar e agente administrativos do turno noturno.
Acompanhar semanalmente e bimestralmente a frequência dos alunos, realizando um trabalho inclusive na casa dos faltosos, procurando entender, compreender, apoiar e ajudar, inclusive no sentido de mudar o horário os alunos que estão com problemas para vir para a escola, por qualquer motivo.	Reduzir a evasão e a infrequência dos alunos OBS: observamos que no PLAMETAS a evasão era alta e o índice de participação nas avaliações externas também. Analisando a história da escola, o absenteísmo era muito alto por alunos e professores.	Secretária e agentes administrativos
Organizar um acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos através das equipes de suporte pedagógico (PCA's, laboratórios de ciências e de informática e centro de multimeios), organizando reforço da aprendizagem no 1º período letivo e no 3º período letivo com o objetivo de melhorar os índices de aprendizagem e a redução de números de alunos em recuperação.	Realizar um reforço no contra turno para melhorar o nível de aprendizagem dos alunos diagnosticados como crítico e muito crítico.	PCAs, Apoio pedagógico Professores do LEI.
Criar uma sistemática de recuperação paralela nos quatro bimestres da escola, com o objetivo de recuperar os alunos com baixo rendimento ao longo do ano letivo, evitando levar um grande número de alunos para a recuperação final.	Evitar um alto índice de reprovação e ajudar o aluno a recuperar a aprendizagem do conteúdo com que ele teve dificuldade em um período não muito distante das aulas sobre o mesmo	Coordenação pedagógica, PCAs, Professores.
Criar um sistema interno de avaliação diagnóstica e de replanejamento das turmas de maneira a atuar especificamente no primeiro período letivo sobre os aspectos da aprendizagem mais desfavoráveis, gerando um plano de trabalho por turma coordenador pelo diretor de turma ou por um professor nomeado pela congregação, quando a turma não for atendida pelo programa professor diretor de turma;	Conhecer o perfil dos alunos para iniciar um planejamento.	Coordenadores
Organizar uma sistemática bimestral de conselho de classe e de reuniões de pais e mestres com “assinatura de boletins”, apresentando os resultados de cada período letivo a comunidade escolar, analisando e refletindo os dados a fim de planejar e/ou replanejar ações.	Disseminar e discutir os resultados, bem como traçar intervenções pedagógicas.	Grupo gestor, Coordenadores, Diretores de turma e Professores.

Fonte: Entrevista com diretor da Escola B em 22/06/2012.

As propostas do PAE estão todas sendo efetivadas de acordo com o plano de gestão da escola, “pelo fato de serem políticas desde o início da gestão, tendo o PAE como um motivador a mais” (Diretor da Escola B, em 22/06/2012).

2.3.6 Avaliação e acompanhamento das ações:

As ações estão sendo acompanhadas principalmente através do monitoramento dos indicadores, comparando-os em reuniões sistemáticas com os segmentos.

Quadro 6 . Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola B

Ação	Acompanhamento/ Avaliação (indicadores)
Criar um sistema interno de avaliação diagnóstica e de replanejamento das turmas de maneira a atuar especificamente no primeiro período letivo sobre os aspectos da aprendizagem mais desfavoráveis, gerando um plano de trabalho por turma coordenador pelo diretor de turma ou por um professor nomeado pela congregação, quando a turma não for atendida pelo programa professor diretor de turma;	Instrumentais da avaliação diagnóstica; Instrumentais de planejamento e replanejamento mensal, bimestral e anual; Livro de atas das reuniões da congregação de professores com relação à ação.
Organizar uma sistemática bimestral de conselho de classe e de reuniões de pais e mestres com “assinatura de boletins”, apresentando os resultados de cada período letivo a comunidade escolar, analisando e refletindo os dados a fim de planejar e/ou replanejar ações.	Instrumentais do Conselho de Classe; Livro de atas com os registros do conselho de classe; “Boletins” para apresentação aos pais e aos alunos dos seus rendimentos; Planilhas, gráficos e tabelas com a organização dos dados referentes aos rendimentos dos alunos e, por conseguinte dos indicadores da escola.
Criar um conselho de alunos para discutir e debater estratégias de monitoria por parte dos alunos, além de “políticas de incentivo” para assegurar uma melhor participação nas aulas e consequentemente um melhor rendimento nas avaliações internas e externas.	Ata da reunião do conselho dos alunos;
Criar o projeto: “quem falta faz falta!” O qual terá como foco uma atenção maior com os faltosos da escola, tendo um comitê interno na escola que coordene tal projeto, formada por professores, membros da secretaria escolar e líderes de turma.	Instrumental do Projeto: “Quem falta, faz falta!”; Livro de atas das reuniões do comitê interno da escola do projeto; Instrumental de acompanhamento da frequência dos alunos;
Acompanhar semanalmente e bimestralmente a frequência dos alunos, realizando um trabalho inclusive na casa dos faltosos, procurando entender, compreender, apoiar e ajudar, inclusive no sentido de mudar o horário os alunos que estão com problemas para vir para a escola, por qualquer motivo.	Instrumentais para as notificações aos alunos com relação a sua baixa frequência.
Organizar um acompanhamento sistemático da aprendizagem dos alunos através das equipes de	Instrumentais de Planejamento das ações da equipe de suporte pedagógico;

suporte pedagógico (Professor Coordenador de Área, laboratórios de ciências e de informática e centro de multimeios), organizando reforço da aprendizagem no 1º período letivo e no 3º período letivo com o objetivo de melhorar os índices de aprendizagem e a redução de números de alunos em recuperação.	Atividades a serem desenvolvidas nos momentos de reforço da aprendizagem; Instrumentais de acompanhamento do rendimento dos alunos e, por conseguinte da evolução dos mesmos ao longo do ano letivo.
Criar uma sistemática de recuperação paralela nos quatro bimestres da escola, com o objetivo de recuperar os alunos com baixo rendimento ao longo do ano letivo, evitando levar um grande número de alunos para a recuperação final.	Instrumentais da recuperação paralela dos alunos; Atividades de fixação e de verificação da aprendizagem da recuperação paralela;
Criar um sistema interno de avaliação diagnóstica e de replanejamento das turmas de maneira a atuar especificamente no primeiro período letivo sobre os aspectos da aprendizagem mais desfavoráveis, gerando um plano de trabalho por turma coordenador pelo diretor de turma ou por um professor nomeado pela congregação, quando a turma não for atendida pelo programa professor diretor de turma;	Formulários de avaliação diagnóstica dos alunos; Instrumentais de Planejamento e replanejamento das ações; Instrumental do Plano de trabalho do Professor Diretor de turma (portfólio), que servirá também para os professores das turmas não atendidas pelo programa.
Organizar uma sistemática bimestral de conselho de classe e de reuniões de pais e mestres com “assinatura de boletins”, apresentando os resultados de cada período letivo a comunidade escolar, analisando e refletindo os dados a fim de planejar e/ou replanejar ações.	Instrumental do Conselho de classe; Livro de atas do Conselho de Classe; Formulário de Apresentação dos resultados do Conselho de Classe.

Fonte: PAE do Diretor da Escola B, 2011, p.36.

Os objetivos propostos no PAE, que já foram incorporados ao Projeto Político Pedagógico da Escola, compreendem um planejamento para avaliações diagnósticas e bimestrais, reunir os segmentos da escola para a implementação de avaliações internas sistemáticas e acompanhar os segmentos da comunidade escolar, especialmente professores, alunos e pais de alunos com relação à frequência, assiduidade e verificações da aprendizagem.

No PAE do diretor, ao se tratar das metas e ações, é ressaltada a relação com o Plano de Metas do Diretor – PLAMETAS, documento de planejamento da gestão, com intenções de melhorar os indicadores da escola. Traz, portanto, os indicadores de resultados no momento da elaboração do PAE, bem como as metas claras sobre os indicadores desejáveis.

A aplicabilidade do plano na Escola norteia as ações pedagógicas, e segundo o Diretor, o PAE está em constante desenvolvimento, inclusive foi o que “norteou a jornada pedagógica de 2012 com o intuito de ver os resultados, fazer uma comparação no que crescemos para planejar as metas e ações com base nos compromissos do PAE” (em 22/06/2012).

No próprio Plano de Ação não há um cronograma a ser seguido, baseado em data e prazos das ações, porém, como o PAE está atrelado ao PLAMETAS, que norteia as ações pedagógicas dentro do calendário escolar, conta com datas previstas e prazos nas ações. Esse fator pode ser considerado uma forte influência para a eficácia na execução das ações.

2.3 A Escola C

Localiza-se no Bairro Novo Maranguape. Segundo entrevista com o diretor, que está na gestão da escola desde 2009, o estabelecimento oferece uma boa estrutura e propõe variados projetos para o desenvolvimento de atividades esportivas e culturais, tais como: ginásio coberto, anfiteatro, auditório, laboratório de ciência e informática. Alguns projetos são desenvolvidos aos finais de semana e no contra turno, como formação de atletas, rádio escolar, banda de fanfarra, festivais de dança, música, dentre outros.

Tratar sobre a temática formação de professores foi a grande motivação para a construção do seu PAE. Justifica o Diretor:

A necessidade de melhorar a formação de nossos professores no sentido de dar oportunidade para que os mesmos pudessem refletir sobre sua prática pedagógica, e, portanto, enriquecer e dinamizar as aulas ministradas aos seus alunos. O foco principal é a qualidade do ensino ofertado (entrevista realizada em 11/11/2011).

O Plano de Ação Educacional da Escola C aborda a formação dos professores, tema que foi provocado a partir de uma pesquisa realizada pelo diretor entre os mesmos, a qual revela algumas necessidades de melhoria na prática pedagógica.

2.4.1 A Formação de Professores, suas Qualidades, Desafios e Desempenho.

O diretor declara em entrevista que a problemática em torno da formação dos professores, assunto abordado em seu PAE tornou-se evidente no início da gestão, através de estudos dentro de uma investigação que o preocupou, principalmente em relação às mudanças na educação que vêm ocorrendo nas últimas décadas.

2.4.2 Identificação do problema e Justificativa do plano:

Discutir e programar ações para facilitar a formação continuada se tornou um forte objetivo para o mesmo. Uma forte justificativa pela abordagem da formação é que, segundo o Diretor,

O problema de vivência aqui encontrado diz respeito à má formação dos profissionais da área de educação, visto que o desempenho de alguns deles foi gerado e evidenciado através dos estudos dentro de uma investigação preocupante pela gestão da escola aqui apresentada. Tal estudo mostrou que o trabalho de alguns profissionais mereceu um questionamento maior como forma de encontrarmos mecanismos que os levem a desenvolverem um trabalho que possibilite um melhor aprendizado entre nossos alunos. (PAE, 2011, p.06)

Entre os objetivos apresentados, evidencia-se a intenção de proporcionar aos professores um programa de formação na própria escola a fim de melhorar a prática docente, no entanto, não fica claro o que especificamente será tratado na formação, tendo em vista serem demandas detectadas pelo Diretor no início da gestão.

2.4.3

Objetivos:

Geral: Produzir de maneira eficaz uma orientação para uma qualificação do professor tendo como destino certo sua orientação, formação e necessidades para uma prática docente que possa evidenciar seu papel como importante ligação entre os que fazem a educação acontecer.

Específicos: propor soluções concretas tais como: seminários, palestras, encontros e treinamentos que visem intensificar alternativas para uma solução quanto à qualificação e melhoramento desses profissionais e seus desempenhos em sala de aula. (PAE, 2011, p.11)

2.4.4 Metas e ações:

Quadro 7. Metas e ações do PAE – Escola C.

META (s)	AÇÃO (ES)
Melhorar o nível de ensino e formação entre nossos educandos (2011, p.18).	Promover ações para melhor formação dos professores com profissionais especializados

Traçar melhores oportunidades dentro de uma formação acadêmica que promova uma melhor qualificação entre nossos professores (2011, p.18).	Planejar Palestras e Treinamentos a cada dois meses nas áreas de cada conhecimento e suas tecnologias, com base nos currículos e os profissionais da área juntamente com os pais, alunos e comunidade.
Reduzir o déficit educacional apresentado pelos profissionais da área como também melhorar a formação e currículos dos professores (2011, p.18).	Apresentação dos encontros realizados entre os professores e grupo gestor através de seminário

Fonte: PAE do diretor da Escola C

2.4.5 Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

De acordo com o Diretor, a implementação do PAE vem acontecendo de forma gradual, com intenções de permanecer na rotina da escola, ressaltado, por exemplo, quando propõe a flexibilização e contextualização do currículo da escola de acordo com as áreas de conhecimento, a partir das palestras e seminários.

Quadro 8. Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

Ação	Objetivos da ação	Pessoas Responsáveis
Promover ações para melhor formação dos professores com profissionais especializados	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade no ensino ofertado pela escola 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadores escolares
Planejar Palestras e Treinamentos a cada dois meses nas áreas de cada conhecimento e suas tecnologias, com base nos currículos e os profissionais da área juntamente com os pais, alunos e comunidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilização e contextualização no currículo oferecido pela Unidade Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> • Professores coordenadores de área
Apresentação dos encontros realizados entre os professores e grupo gestor através de seminário	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de experiências nas práticas pedagógicas eficazes e eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor

Fonte: diretor da Escola C em 22/06/2012

De acordo com as ações estabelecidas, alguns mecanismos são planejados para o acompanhamento da execução, que como consta no plano se dará através de relatórios para que ao final dos períodos letivos sejam avaliados os resultados da escola, em detrimento da formação.

2.4.6 Avaliação e acompanhamento das ações:

Quadro 9. Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola C

AÇÃO	ACOMPANHAMENTO/ AVALIAÇÃO
-------------	----------------------------------

1. Promover ações formadoras para os professores com profissionais especializados	-Frequência dos envolvidos no projeto – questionários -Cumprimento do cronograma das ações de formação - Atas das reuniões e das ações - Relatório bimestral da realização das ações
2. Planejar encontros mensais com palestras para os alunos, professores e comunidade.	-Verificar como serão ministradas as palestras - Verificação do cronograma desses encontros - Ata dos encontros - Relatório bimestral da realização das ações
3. Organizar atividades culturais mensais que envolvam a comunidade, a escola e a comunidade.	-Verificação quanto ao cumprimento do cronograma das atividades culturais e esportivas - Atas com relatos explicativos dessas atividades - Relatório bimestral de avaliação das atividades e reorganização do planejamento como um todo, caso necessário.
Avaliação Geral	- Analisar as propostas e avaliar os resultados juntamente com professores, alunos e comunidade no final de cada semestre.

Fonte: PAE do diretor da Escola C

O acompanhamento das ações tem sido sistematizado conforme explica o Diretor:

Através das observações nas aulas ministradas pelos professores pela coordenação pedagógica, na qual é feito o registro dos aspectos positivos e negativos a serem discutidos e avaliados posteriormente e individualmente com cada professor; da aplicação de instrumentais de avaliação com quais os alunos avaliam o trabalho do professor em sala de aula; do monitoramento dos resultados internos e das disciplinas ditas “críticas” no transcorrer dos bimestres; como também, das avaliações externas (entrevista realizada em 20/06/2012).

O PAE desenvolvido na Escola C, intitulado “A Formação de Professores, Suas Qualidades, Desafios e Desempenho”, tem como discussão e questionamentos a formação dos professores. De acordo com o Diretor,

As universidades e faculdades hoje existentes, na sua maioria, formam mal os futuros professores, sem as competências

necessárias para enfrentar as mudanças que estão ocorrendo no mundo atual. Faltando em sua formação algumas competências e habilidades, os professores vão, conseqüentemente, formar mal seus alunos. E aí se indaga: como o professor pode ensinar bem, se não é bem formado? (PAE do Diretor da Escola C, 2011, p.09).

A discussão em torno da formação inicial do professor é ampla, devido à distância que se revela entre o que se é aprendido na faculdade e a realidade da sala de aula.

O diretor observa em entrevista que o tempo previsto para a execução do PAE não foi totalmente atendido, porém um ponto forte é que está em execução permanente, já que agora está incorporada em boa parte da equipe a busca por melhoria através das discussões e participação dos docentes em oportunas formações em serviço. Um dos motivos para a tímida execução do PAE foi a greve dos professores no segundo semestre de 2011, que provocou uma ruptura em diversas atividades e aspectos relacionais entre o grupo.

A relevância de aperfeiçoar a formação dos docentes e o particular interesse do Diretor pelo assunto justifica a sua intenção em realizar o PAE não somente a fim de cumprir a tarefa, e sim com a intenção de executá-lo, como justifica:

O propósito era desenvolvê-lo plenamente, mas encontramos alguns fatores internos e externos à escola que acabaram dificultando a execução plena e integral do plano. Fatores como: a alta rotatividade de professores da rede estadual, a paralisação da categoria por melhores condições de trabalho e salário etc., o ativismo inerente à realidade escolar, como também a extensa carga horária a que o profissional muitas vezes se submete para poder ganhar um salário digno (entrevista realizada em 20/06/2012).

É importante destacar que ao se discutir e propor ações de intervenção é importante considerar os fatores externos à Escola, os quais exercem interferência direta nas ações internas, como o caso da greve da categoria, a resistência de alguns em relação à formação em serviço, dentre outros.

2.5 A Escola D

Localiza-se no Bairro Parque Iracema e está em processo de ampliação do Ensino Médio, pois até 2010 ofereceu somente o Ensino Fundamental.

A diretora conta com a experiência de quinze anos no magistério e está na sua segunda gestão, o que soma cinco anos. Desde abril de 2009 dirige a atual Escola. Segundo a diretora, em resposta à entrevista,

Assumi com uma proposta de trabalho pautada na melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem deste estabelecimento. E como já conhecia a realidade dessa escola onde problemas como evasão, baixo rendimento, baixos indicadores e em consequência baixo IDEB comprometem bastante a qualidade da educação por ela oferecida, assumi com objetivo de mudar essa realidade através de ações planejadas e construídas por todos (Entrevista realizada em 20/06/2012).

A rotina da escola é voltada para atender aos alunos de ensino fundamental e médio e ao Projeto Mais Educação. Segundo a diretora, o curso de especialização em debate trouxe muitas ideias e textos que nortearam ações de integração em equipe fazendo valer positivamente o exercício da liderança.

A grande motivação para a escolha do tema para a elaboração do seu Plano de Ação Educacional, segundo a diretora,

Foi a necessidade de implementar o hábito de leitura na vida dos alunos. Era constante o depoimento dos professores sobre o desinteresse dos alunos pela leitura, a dificuldade de aprendizagem devido a essa deficiência. As primeiras atividades do curso, quando foi trabalhado o módulo Procedimentos de Leitura – Língua Portuguesa, no qual pude realizar leituras de diferentes textos e interpretá-los, já me despertaram o quanto podíamos fazer para melhorar as habilidades tanto dos professores quanto dos alunos da Escola. Além disso, os diversos tipos de textos e leitura realizadas durante todo o curso me estimularam para disseminar essa experiência (DIRETORA DA ESCOLA D, entrevista realizada em 20/06/2012).

Ao ser indagada sobre a intenção de elaborar o Plano seria para cumprir o Trabalho de Conclusão de Curso – TCC ou se a intenção seria de aplicá-lo na Escola, a diretora deixa claro que:

A intenção ao elaborar o projeto era de realmente executar, trazer inovação para a gestão, implementar novas metodologias de gestão, ressaltando a importância do trabalho coletivo para o desenvolvimento do plano, pois envolve diversos ambientes de aprendizagem, como multimeios, laboratórios e sala de aula (DIRETOR DA ESCOLA D, entrevista realizada em 20 /06/2012).

A proposta do plano foi norteada pela ideia de envolver a comunidade escolar no aperfeiçoamento da prática de leitura dos alunos, através dos ambientes de aprendizagens citados, como forma de criar nos alunos o hábito diário da leitura.

O Plano de Educação Educacional da Escola D aponta, portanto, a importância da presença da leitura no dia a dia da escola, já demonstrado no título: A Prática Leitora na Escola: Uma responsabilidade de todos.

2.5.1 Identificação do problema e Justificativa do plano:

O que impulsionou a diretora tratar sobre a questão da leitura no PAE foi que, ao iniciar a gestão, diagnosticou desde o início as falhas nos processos de leitura, deficiências nas práticas leitoras e o planejamento do professor não contemplava o suficiente para suprir as necessidades. A questão norteadora do PAE é: que ações podem ser implementadas pelos gestores e professores da Escola (...) que venham otimizar as práticas leitoras no ambiente escolar? (PAE, 2011)

2.5.2 Objetivos:

Geral: Desenvolver ações com os professores da Escola Clóvis Monteiro visando a otimizar as suas práticas leitoras;
Específicos: Coordenar e fomentar as ações já existentes na escola para fortalecer o ensino da leitura; Implantar novas práticas visando estimular nos alunos o gosto e o prazer proporcionado pela leitura; Promover ações que dinamizem a sala de leitura da escola.

A temática abordada no PAE em discussão foi acerca da responsabilização dos gestores e equipe docente e os sistemas de incentivo ao trabalho escolar, e, de acordo, as metas envolvem alunos e professores através de capacitações e desenvolvimentos de projetos de leitura.

2.5.3 Metas e ações:

Quadro 10. Metas e ações do PAE – Escola D

META	AÇÃO
1. Aumentar em, aproximadamente, 50% o número de projetos voltados para a prática de leitura, no prazo de 12 meses (2011, p.26).	1.1 Proporcionar capacitação de professores para a elaboração de projetos
	1.2 Planejar, elaborar e executar os projetos de leitura com os professores.
2. Aumentar em 30% a frequência efetiva do número de alunos e professores na sala de leitura da escola, no prazo de 12 meses (2011, p.26).	1.3 Divulgar a sala de leitura em todas as salas de aula e em momentos coletivos
	1.4 Tornar a sala de leitura mais atrativa estimulando o acesso e a permanência dos leitores
	1.5 Promover atividades lúdicas (contação de histórias, leitura livre, minioficineas de leitura e produção textual) para os alunos e professores da escola.

Fonte: PAE da diretora da Escola D

Percebe-se, nos objetivos e desenvolvimento das ações, a organização sistemática a partir da preparação dos professores, o planejamento, a sensibilização e motivação, e, portanto, o envolvimento dos alunos nas experiências de leitura e escrita.

2.5.4 Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

Quadro 11 - Objetivos das ações propostas e pessoas responsáveis

Ação	Objetivos da ação	Pessoas Responsáveis
1. Proporcionar capacitação de elaboração de projetos para os professores da escola	<ul style="list-style-type: none"> Preparar os professores para novas práticas relacionadas ao desenvolvimento do hábito de leitura 	<ul style="list-style-type: none"> Diretora e Coordenadora Pedagógica
2. Planejar, elaborar e executar os projetos de leitura com os professores.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar as ações de forma sistemática as ações voltadas para o desenvolvimento da prática leitora 	<ul style="list-style-type: none"> Diretora, Coordenadora Pedagógica e Professores.
3. Divulgar a sala de leitura em todas as salas de aula e em momentos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> Difundir a importância do ambiente como espaço alternativo de aprendizagem e de entretenimento a fim de estimular o gosto pela leitura 	<ul style="list-style-type: none"> Diretora e Professora regente do centro de multimídias (biblioteca e sala de leitura)
4. Tornar a sala de leitura mais atrativa, estimulando o acesso e a	<ul style="list-style-type: none"> Atrair os alunos para frequentar este ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Professora regente do centro de multimídias

permanência dos leitores	de forma livre e prazerosa.	(biblioteca e sala de leitura)
5. Promover atividades lúdicas (contação de histórias, leitura livre, minioficineas de leitura e produção textual) para os alunos e professores da escola.	<ul style="list-style-type: none"> Oportunizar experiências inovadoras relacionadas ao processo de leitura e escrita 	<ul style="list-style-type: none"> Professores regentes das turmas e Professora regente do centro de multimeios (biblioteca e sala de leitura)

Fonte: Entrevista em 20/06/2012

O processo de avaliação adotado pela escola propõe um monitoramento que, além de verificar ações não mensuráveis, acompanha os resultados tangíveis como a frequência da leitura, e realiza questionário de pesquisas com alunos e professores acerca do desenvolvimento das ações nos ambientes de aprendizagem.

2.5.5 Avaliação e acompanhamento das ações:

Quadro12. Mecanismos de avaliação e acompanhamento da Escola D

Ação	Acompanhamento/ Avaliação (indicadores)
1. Proporcionar capacitação de elaboração de projetos para os professores da escola	<ul style="list-style-type: none"> Lista de Frequência assinada pelos professores participantes da capacitação Relatório das ações desenvolvidas pela empresa contratada durante a capacitação
2. Planejar, elaborar e executar os projetos de leitura com os professores.	<ul style="list-style-type: none"> Ata dos encontros para planejamento e elaboração de projetos Plano de ação de cada professor referente às atividades de incentivo a leitura Relatório consolidado com fotos e textos das ações dos projetos executadas pelos professores
3. Divulgar a sala de leitura em todas as salas de aula e em momentos coletivos	<ul style="list-style-type: none"> Registrar num livro de assinatura a frequência dos alunos na sala de leitura Comparar o numero de empréstimos de publicações realizados antes e depois da divulgação
4. Tornar a sala de leitura mais atrativa estimulando o acesso e a permanência dos leitores	<ul style="list-style-type: none"> Observar a reação dos usuários diante do novo <i>layout</i> da sala de leitura Realizar uma pesquisa de opinião com os alunos e professores da escola quanto às mudanças ocorridas na sala de leitura
5. Promover atividades lúdicas (contação de histórias, leitura livre, minioficineas de leitura e produção textual) para os alunos e professores da escola.	<ul style="list-style-type: none"> Registrar através de fotos todas as ações de leituras desenvolvidas Relatório completo, inclusive com fotos, de cada atividade realizada.

Fonte: PAE da diretora da Escola D.

De acordo com informações dadas pela diretora, a aplicação do PAE tem sido efetiva e se incorporado ao cotidiano da escola, ampliando a prática de leitura e

escrita dos alunos, e motivando os professores a desenvolver projetos literários e artísticos. Com o objetivo de preparar a equipe para ampliar o número dos projetos voltados para a prática leitora, foi realizada uma capacitação para elaboração de projetos, das qual os educadores da escola participaram, já que o intuito é que todos incorporem o hábito da leitura.

Com a meta de aumentar 30% a frequência de alunos na sala de leitura em um prazo de doze meses, passou a ser realizado um programa de *marketing* da biblioteca e sala de leitura nas salas de aula e em momentos de reuniões. O programa propõe a divulgação diversificada do acervo bibliográfico através de saraus, biblioteca ambulante, cartazes, dentre outras ações. O ambiente da biblioteca e sala de leitura foi revitalizado, tornando-o mais atrativo, e são realizadas, de acordo com um planejamento, atividades lúdicas como “contação” de histórias, leitura livre, miniofícinas de leitura e produção textual para os alunos e professores da escola (DIRETORA DA ESCOLA D, em 20/06/2012).

Portanto, de acordo com as ações propostas, pode-se observar as ações que já foram efetivadas, como (I) Planejar, elaborar e executar os projetos de leitura com os professores: a prática foi incorporada pelos professores; (II) Divulgar a sala de leitura em todas as salas de aula e em momentos coletivos; (III) Tornar a sala de leitura mais atrativa estimulando o acesso e a permanência dos leitores; (IV) Promover atividades lúdicas (contação de histórias, leitura livre, miniofícinas de leitura e produção textual) para os alunos e professores da escola.

Segundo a diretora, vários foram os obstáculos para a realização das ações. Inicialmente, a questão da formação do professor, pois, como foi detectado nos momentos de investigação da realidade, o mesmo não tem o hábito da leitura. Outro fator considerado como obstáculo para as mudanças propostas é a resistência por parte de alguns docentes. Por isso, a presença da gestora nas reuniões de planejamento se tornou mais constante e participativa.

Foi observado que nos Planos de Ação dos quatro diretores não há um cronograma com datas e prazos para a realização das ações, o que provavelmente dificulta a execução, diante tantas atribuições e demandas a que o gestor normalmente é solicitado na sua rotina. Como é perceptível também nas entrevistas, há a ausência de um acompanhamento das ações baseado em indicadores, com exceção do PAE do Diretor da Escola B.

Importante se faz lembrar é que fatores externos também influenciaram nas práticas dos gestores, bem como criaram dificuldades na sua implementação, como a recondução constante de professores, a desmotivação, falhas na formação e a greve dos professores ocorrida em 2011, que durou mais de sessenta dias do segundo semestre de 2011 no Ceará, dentre outros.

2.6 Contribuições dos PAEs para os resultados das Escolas: possibilidades e desafios.

Há discussões permanentes acerca da formação de gestores e a influência que exerce na sua prática cotidiana voltada para a gestão democrática e comprometida com os bons resultados no desempenho dos alunos. Entende-se que a formação do gestor é de máxima importância no universo da sua prática escolar, visando ao sucesso da escola em diversos aspectos da gestão financeira, de patrimônios materiais e imateriais, de pessoas e relações e pedagógica, dentre tantas atribuições que lhe são confiadas.

Foi percebido no decorrer das entrevistas que a riqueza nos trabalhos desenvolvidos norteados pelos PAEs desde o levantamento de dados, escolhas de temas e a sua própria implementação, também impulsionados pelos assuntos abordados no Curso, trouxe para as escolas, um novo significado a práticas relevantes das equipes gestoras, professores e alunos nas problemáticas tratadas.

Os Diretores das Escolas em entrevista e/ou nos próprios PAEs relatam quanto à responsabilização que foi dinamizada no decorrer das ações e discussões no curso:

As reuniões de Conselho de Classe, como também com líderes de turma e famílias, mudou a relação da escola com a comunidade, pois agora está bem claro o papel de cada um nos resultados das avaliações da escola, do SPAECE e do ENEM (DIRETORA DA ESCOLA A, entrevista realizada em 22/06/2012).

Pode-se perceber na Escola A que, além da responsabilização dos educadores da escola, houve um avanço nos diversos segmentos com a aproximação das famílias e o trabalho de formação de lideranças com os alunos.

Com o compromisso de trabalhar em equipe nas ações do PAE, houve a melhoria do planejamento semanal, pois fortaleceu a participação e o debate em cima da escola, com foco na realidade e nas responsabilidades de cada um no processo de aprendizagem (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista realizada em 22/06/2012).

O trabalho em equipe desenvolvido na Escola B evidencia a melhoria nos planejamentos da escola, que destaca o papel de todos no trabalho coletivo com foco nos resultados de aprendizagem dos alunos.

Acho que houve uma maior cobrança por parte de todos os envolvidos no processo ensino aprendizagem. Numa ponta os professores, na execução de seu trabalho pedagógico, e na outra, os alunos, sendo cobrados no exercício de suas atividades e, ao mesmo tempo sendo estimulados a pensar (DIRETOR DA ESCOLA C, entrevista realizada em 20/06/2012).

Entendendo a “cobrança por parte de todos” destacada pelo Diretor da Escola C, percebe-se uma mudança na postura da gestão, que enxerga a responsabilidade pela aprendizagem dos alunos como uma tarefa de todos os envolvidos com compromisso compartilhado.

A responsabilização dos gestores e equipe docente e os sistemas de incentivo ao trabalho escolar abordarão a importância do incentivo a leitura, mostrando que é uma responsabilidade não só dos professores de Língua Portuguesa, mas também de todas as áreas do conhecimento cabendo à equipe gestora o apoio e o envolvimento na aplicação das práticas docentes que venham promover o sucesso escolar (PAE da diretora da Escola D, 2011, p.08).

Na escola D, a diretora já aponta no PAE o senso de responsabilização que o grupo gestor assume, trazendo para além do professor de Língua Portuguesa a tarefa de ensinar a ler e escrever bem como atribuição de todos da escola.

Os Planos analisados evidenciam as problemáticas vivenciadas nas escolas, que, de acordo com as suas especificidades, foram eleitos para uma intervenção que implicasse mudanças nos cenários.

O plano da diretora da Escola A elegeu a problemática que enfrentava com as avaliações internas ainda utilizadas com base nos conteúdos de forma tradicional, que privilegiava a memorização. A partir das discussões e apropriação

dos resultados das avaliações externas SPAECE e ENEM, a gestão da escola convida os professores a estudar e mudar os objetivos do ensino, que passaram focar seu trabalho no desenvolvimento de competências e habilidades, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio – DCNEM. Como foi proposto no PAE da Escola A, adotou-se novas formas de avaliar, que vão de encontro com as avaliações externas citadas, com foco no aumento da aprovação dos alunos na escola.

O Diretor da Escola B elegeu metas ações que dialogavam com o Plano de Metas do Diretor para o período de 2009 a 2012, resultante de uma pesquisa de dados sobre aprovação, reprovação e evasão da escola no ano de 2008, motivo de grandes desafios para a gestão devido aos altos índices de reprovação e evasão, bem como baixa participação e proficiência dos alunos na avaliação do SPAECE. O foco nas metas e nos prazos das diversas ações propostas no PAE proporcionou uma melhoria em todas as variáveis tratadas no plano, segundo o Diretor, que faz o acompanhamento dos indicadores de crescimento e abre o debate com a comunidade escolar, no sentido de motivar todos para a melhoria da qualidade do ensino.

O objeto de estudo no PAE do Diretor da Escola C é de extrema relevância para as políticas públicas da educação, tema amplamente discutido na disciplina de Gestão do currículo da Escola, pois aborda a questão da formação do professor, e que o gestor pode ser um articulador dessa proposta. No entanto, a percepção do diretor amplia o debate quando põe em questão a “má formação” que o mesmo observa nos professores da escola, atribuindo inclusive a responsabilidade à universidade. Nesse caso, as ações para um plano de intervenção em nível de escola provavelmente não abrangerão essa problemática no sentido de resolvê-la.

O PAE da diretora da Escola D, que aborda a problemática do baixo nível de proficiência na leitura dos alunos, propõe intervenção direta e sistemática para desenvolver o hábito de leitura, responsabilizando a todos da escola, rompendo com o paradigma muito presente no universo escolar de que a responsabilidade do processo de leitura e escrita é exclusiva da disciplina de Língua Portuguesa. Ações pouco complexas e possíveis de implementação são propostas, a fim de que “o plano não seja mais um projeto engavetado com a desculpa de não ter condições de ser colocado em prática”, como afirma a diretora.

De acordo com o que foi relatado no início deste trabalho, busca-se conhecer e analisar o trabalho de quatro gestores escolares que concluíram o Curso de pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Pretende-se, em especial, perceber a aplicabilidade entre os temas abordados no curso nas práticas de gestão, bem como levantar algumas hipóteses a respeito das contribuições desse curso para a prática dos gestores.

No decorrer da análise dos PAEs, a partir de muitas leituras minuciosas dos mesmos para dar consistência à observação das contribuições baseada nos depoimentos dos diretores, pôde-se perceber que alguns elementos relevantes, desde a elaboração até a execução, não poderiam ficar de fora desse trabalho.

2.7 Considerações e resultados da avaliação externa – SPAECE

A respeito das avaliações externas, o curso, ao trazer para a discussão a apropriação dos resultados de tais avaliações, proporcionou um destaque especial para a responsabilização. Segundo os Diretores das Escolas estudadas, foi ressaltado que o curso contribuiu de forma significativa para o despertar de uma melhor apropriação dos resultados da Avaliação externa realizada nas três turmas de Ensino Médio das referidas Escolas.

Para entender melhor a sistemática de avaliação presente no sistema educacional, foram estudados os diversos tipos de avaliação, com destaque nas avaliações em larga escala promovidas pelo Governo Federal no Brasil como o Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, o Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos - ENCCEJA, o Sistema de Avaliação da Educação Básica – SAEB, para posteriormente aprofundar os estudos sobre o Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE.

Sendo assim, foi estudado o SPAECE desde a sua trajetória até os dias atuais, com foco na apropriação dos resultados, como defende GREMAUD et al:

O desafio de aperfeiçoar os mecanismos de disseminação dos resultados, proporcionando as condições para a compreensão e uso efetivo dessas informações pelos autores mais diretamente envolvidos no processo educacional, para a melhoria da qualidade da educação e promoção da equidade do sistema educacional (2009, p.51).

Considerando a importância desta avaliação para as equipes escolares, e que os quatro Planos de Ação Educacional trazem a problemática da dificuldade de aprendizagem e, em consequência, baixos índices de proficiência, apresento os resultados do SPAECE 2009, 2010, 2011 em Língua Portuguesa e Matemática. O período analisado se enquadra no período de gestão dos diretores, no qual cursaram a especialização em debate. Segundo os Diretores, a participação nestas avaliações externas melhorou, e a apropriação dos resultados foi amplamente discutida no decorrer do curso, pois, de acordo com a proposta, foram realizadas oficinas e incentivos para a participação dos professores na formação em serviço voltados para elaboração de itens de acordo com os descritores e as matrizes do SAEB¹⁴.

A diretora declara em entrevista que a discussão sobre o SPAECE e o ENEM presentes no curso e abordadas no seu PAE despertou-a para uma análise comparativa entre as provas propostas pelos professores na escola e as provas do SPAECE. Baseada nos descritores, foi detectado que o sistema de avaliação da Escola estava distante das avaliações externas, na sua forma metodológica e curricular. Com isso, foi visto com mais clareza pela equipe gestora e professores a necessidade de uma aproximação metodológica e curricular entre a grade de conteúdos da escola e as matrizes curriculares para o ensino médio de acordo com as competências desejadas.

Afirma a diretora da Escola A:

Antes, os resultados do SPAECE eram engavetados, os alunos e professores não os utilizavam. Com as ações do PAE, revolucionou a nossa prática, pois agora nos apropriamos e disseminamos, fazemos intervenções (Entrevista realizada em 22/06/2012).

As discussões, oficinas de apropriação de resultados realizadas por orientação do curso em atividade prática “causou um despertar nos professores sobre a necessidade da formação cerca da avaliação”, conclui a diretora.

Os resultados apresentados nas tabelas a seguir, a fim conhecer os indicadores das escolas estudadas, referem-se aos índices de proficiência dos

¹⁴ Sistema de Avaliação da Educação Básica

alunos. Considerados numa escala que atribui valores de 75 a 500, conceitua-se o nível de proficiência do aluno, de acordo com as habilidades consideradas essenciais para o período de escolaridade que está quando faz a avaliação.

Tabela 1. Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa e Matemática dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola A.

Pontos na escala de proficiência	1º Ano			2º Ano			3º Ano		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Língua Portuguesa	240,7	248,6	250,3	254,8	255,1	258,9	255	251,3	264,5
Matemática	237,1	243,8	247,69	253,5	254	253,1	261,7	252,4	256,9

Fonte: banco de dados da CREDE 01

Pode-se observar que houve um pequeno aumento nos índices de proficiência entre os anos de 2009, 2010 e 2011 nas turmas de primeiros e segundos anos em ambas as disciplinas, com exceção do segundo ano na disciplina de matemática em 2011, que decresceu 0,9 pontos na escala. Fato que chama atenção é a queda nos índices em ambas as disciplinas do ano de 2009 para 2010, que volta a crescer em 2011, mesmo com a problemática da greve dos professores que a escola enfrentou, provavelmente determinado por outras variáveis que não é são foco principal desta pesquisa.

Na Escola B, de acordo com o diretor, a escola passou por diversas mudanças significativas, dentre elas, a participação dos alunos nas avaliações externas, em destaque no SPAECE, que anteriormente era muitíssimo baixa: menos de 50% dos alunos compareciam. Os trabalhos realizados com a comunidade escolar trouxeram aos alunos a elevação da autoestima e novas perspectivas de futuro, o que revela efeitos positivos da implementação do PAE.

O curso foi fundamental a partir do momento que ele motivou um novo olhar sobre a participação da escola em tais avaliações, lembrando aos agentes da mesma o seu compromisso com o processo ensino aprendizagem (DIRETOR DA ESCOLA B, entrevista realizada em 22/06/2012).

Tabela 2. Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa e Matemática dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola B.

Pontos na escala de proficiência	1º Ano			2º Ano			3º Ano		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Língua Portuguesa	238,1	251	243,8	251,1	257,7	257,6	260	251,8	263,8
Matemática	234,8	250,8	236,44	255,7	234,7	251,3	267,1	246,3	266,8

Fonte: banco de dados da CREDE 01

Nos resultados da Escola B, observa-se que houve entre os anos de 2009 e 2010 um crescimento considerável nas turmas de primeiro ano em Língua Portuguesa, que soma 13 pontos na escala de proficiência, e 16 na disciplina de Matemática, como também para Língua Portuguesa no segundo ano, vindo a decrescer no ano de 2011. Observa-se também um decréscimo na disciplina de Matemática para o segundo e terceiro ano, e Língua Portuguesa para o terceiro ano no mesmo período.

A Escola C, segundo o Diretor ao falar sobre o SPAECE, justifica que a área de estudos que mais se identificou foi a de Currículos e Desenvolvimento Profissional, pois contemplou o fator que o motivou para a temática do seu PAE, que foi a busca da melhoria dos resultados nas avaliações internas e externas.

Passou-se a perceber que a escola precisava ter referenciais de aprendizagem efetiva, e para isso, foi preciso traçar metas e focar em estratégias que possibilitassem mudanças nos paradigmas pedagógicas da Unidade escolar. Será que o caminho que estamos seguindo é o mais adequado para atingirmos os objetivos que queremos atingir? O planejamento passou a ser mais detalhado e diversificado no uso das metodologias aplicadas pelo professor e elaboração das questões nas avaliações passou a um critério focado na proficiência leitora dos alunos, independente da disciplina avaliada (DIRETOR DA ESCOLA C, entrevista realizada em 20/06/2012).

Tabela 3. Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa e Matemática dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola C.

Pontos na escala de proficiência	1º Ano			2º Ano			3º Ano		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Língua Portuguesa	229,1	240,7	246,4	234,1	245	249,8	251,5	257,1	253,5
Matemática	221,3	238,3	241,02	237,4	236,7	245,6	264,1	256,9	248,6

Fonte: banco de dados da CREDE 01

As turmas de primeiro ano apresentam um crescimento nos resultados para os três anos avaliados para as duas disciplinas, bem como o segundo ano para Língua Portuguesa – diferente da disciplina de Matemática no segundo e terceiro ano que não consegue manter um crescimento constante, como por exemplo, no terceiro ano, que decresce nos resultados das duas disciplinas no ano de 2011.

De acordo com a diretora da Escola D, a aplicação do Plano de Ação Educacional “trouxe mudanças para a participação e os resultados no SPAECE, pois em diversos aspectos, principalmente para a atuação dos professores, que passaram a refletir mais sobre a importância da leitura,” que inclusive em 2011 no ensino médio em Língua Portuguesa obteve um resultado com média acima dos resultados da Região e do Estado. Durante as reuniões pedagógicas quando era abordado o PAE, era trazida a discussão sobre os resultados de aprendizagem.

Tabela 4. Resultados do SPAECE em Língua Portuguesa dos anos de 2009, 2010, 2011 da Escola D.

Pontos na escala de proficiência	1º Ano			2º Ano			3º Ano		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Língua Portuguesa	-	-	255,1	-	-	-	-	-	-
Matemática	-	-	238,69	-	-	-	-	-	-

Fonte: banco de dados da CREDE 01

Os resultados da Escola D referem-se somente ao ano de 2011 por ter sido nesse ano a implementação do Ensino Médio. Apresenta na escala de proficiência, comparando com os resultados das demais escolas analisadas, índice superior na disciplina de Língua Portuguesa, o que pode sugerir um impacto da intervenção do PAE, que teve o foco na melhoria da leitura dos alunos.

Ficou evidente através dos depoimentos dos diretores que houve um despertar nas escolas quanto à participação e apropriação dos resultados da avaliação externa. Obviamente, outros elementos presentes nas suas rotinas influenciam nos resultados da avaliação, para mais ou para menos, além das temáticas ora ressaltadas.

2.8 O uso das Tecnologias da Informação e Comunicação como ferramenta pedagógica

Nas Escolas da rede estadual do Ceará já houve um considerado investimento com o uso das TIC, tanto no âmbito do suporte pedagógico como na aquisição de computadores para a área administrativa e pedagógica, inclusive nos ambientes de aprendizagem denominados Laboratórios Educativos de Informática. As escolas são conectadas à internet banda larga, e recentemente grande parte dos municípios foram contemplados pelo cinturão digital¹⁵.

O uso de tecnologia está presente no cotidiano da grande maioria das pessoas. Nas escolas, o suporte tecnológico ocupa atualmente uma posição de destaque quanto às ferramentas pedagógicas, assuntos de grandes discussões em relação às formas de utilização pelos educadores, a fim de possibilitar um conhecimento mais elaborado, sob a ótica de um mundo contemporâneo, em que o homem se utiliza da informática para sua ascensão pessoal e profissional.

Valente (2001) reforça a introdução desse novo tipo de letramento que amplia as possibilidades de expressão e comunicação através do uso e da criação de imagens, de sons, de animação e a combinação entre eles.

O letramento digital, nesse sentido, é de fundamental importância para os educadores, inclusive gestores, que no curso, pelo seu próprio formato a distância tendo como suporte a plataforma *moodle*, foram instigados a utilizar suas competências.

Sobre os benefícios do letramento digital, Xavier enfatiza sua relevância quando comenta:

Ser letrado digital pressupõe assumir mudanças nos modos de ler e escrever os códigos e sinais verbais e não verbais, como imagens e desenhos, se compararmos às formas de leitura e escrita feitas no livro, até porque o suporte sobre o qual estão os textos digitais é a tela, também digital (XAVIER, 2010, p.02).

Segundo a diretora da Escola A, “o formato EaD do curso me fez despertar para o uso das TIC para o meu cotidiano no trabalho, que até então não tinha habilidades. Hoje trabalhamos o letramento digital para toda a escola”.

¹⁵ Criação de infraestrutura própria de fibras ópticas, com o objetivo de prover acesso por banda larga nas principais cidades do Interior, com cobertura inicial de 82% da população.

Na Escola B, percebem-se mudanças nos aspectos de utilização para acompanhar e avaliar os rendimentos escolares, através de gráficos e planilhas nas reuniões, e principalmente no incentivo às práticas pedagógicas dos laboratórios de informática, pois os professores que coordenam e utilizam esses espaços foram estimulados, vendo-se como assessores do projeto. A criação do *blog* da escola, maior participação nas redes sociais, divulgação de eventos através dos sites, foi tudo a partir dessa visão sobre a TIC, afirma o diretor.

Na Escola C, a proposta acerca das novas tecnologias, de acordo com o Diretor,

Trouxe a conscientização que temos que nos apropriar dessas novas tecnologias e fazê-las ser um instrumento pedagógico dinâmico e atrativo para o enriquecimento de nossa formação e de nossas aulas. Na gestão de resultados, é uma ferramenta imprescindível que possibilita o monitoramento e avaliação de nossa qualidade de ensino (entrevista realizada em 20/06/2012).

A diretora da Escola D relata que o curso trouxe a reflexão sobre a necessidade de a escola estar acompanhando a tecnologia e entender que o aluno convive com as ferramentas. Através da influência do curso, as práticas que utilizam novas tecnologias foram incrementadas. Foi criado um *blog* da escola a partir da experiência de uma tarefa proposta pelo curso. Foram realizadas aquisições de equipamentos de mídias (tela plana, DVD, data show, telão) através do PDDE para melhorar as práticas com novas tecnologias.

Para além disso, pode-se detectar outros aspectos nas práticas dos gestores relacionadas ao cotidiano da escola, referentes à organização e gestão de processos nas escolas, assunto abordado na próxima seção.

2.9 Aplicabilidade do curso de especialização na gestão e organização dos processos de gestão nas escolas.

De acordo com as ações citadas pelos diretores das escolas, a partir da aplicação dos PAEs e embasadas pelos estudos e discussões do curso, novas ações além das propostas pelos mesmos, foram desenvolvidas, dando um destaque

à gestão nos aspectos pedagógicos, de relação de pessoas, participação e desenvolvimento.

A Escola A tem destaque para criação dos projetos escolares interdisciplinares, como os citados: Projeto Literário Flertando com a Literatura, Projeto musical *Play a song*, Projeto Interativo Escola e Família, sistema de acompanhamento dos rendimentos escolares e avaliações externas, Projeto de monitoramento da frequência dos alunos, Projeto Milton Dias em Ação (ação global), com um aspecto social, que cria o atendimento jurídico, parcerias atendimento agendados com órgãos como a Secretaria Municipal e Ação Social, Cartório Eleitoral no projeto Eleitor do Futuro, Secretaria de Saúde, Secretaria de Justiça, Clube dos diretores Lojistas, SINE IDT.

Além das práticas citadas, a diretora destaca que o curso a fez ampliar o seu conhecimento e melhorar a sua prática no que tange a relação com as pessoas e a mediação de conflitos.

Nossa meta, portanto, se voltará ao encurtamento dos laços entre todos os participantes deste processo de avaliação sistemática, sendo, Núcleo Gestor, corpo docente, funcionários, corpo discente, pais e comunidade local, buscando sempre em construir um projeto de revitalização do ambiente escolar e uma conscientização da importância da participação de todos para a concretização de uma escola sem fronteira (PAE, DIRETORA DA ESCOLA A, 2011, p.29).

A Escola B, com ações realizadas nos diversos âmbitos e segmentos, norteadas pelas leituras e discussões do curso. Um exemplo é acerca do protagonismo dos estudantes, que se tornou um ponto forte para a gestão, pois, de acordo com o diretor, os alunos, que antes não valorizavam a escola e os profissionais, hoje realizam projetos temáticos de acordo com o Projeto Político Pedagógico e promovem rodas de conversas em um sábado por bimestre, nas quais os alunos avaliam, dão sugestões, recebem políticas de incentivo por parte dos professores e grupo gestor.

O **absenteísmo** na Escola era altíssimo por parte dos professores e dos alunos, no entanto, com as intervenções de acordo com a proposta do PAE, e a melhoria do planejamento participativo, o cenário mudou para melhor. Houve uma melhoria do clima escolar e melhoria do planejamento semanal, pois se fortaleceu o debate em

cima da escola, com foco na realidade, (Diretor da Escola B, em 22/06/2012). Grifo da autora.

Discutir assuntos ligados ao absenteísmo requer muito cuidado, sob o entendimento de que se configura em diversas escolas um grave obstáculo que não pode o professor ser sozinho responsabilizado, sem um conhecimento profundo das variáveis que trazem o problema. Esse assunto foi tema de pesquisa no Estado de São Paulo, sobre o qual Graciano afirma:

Não é apenas a falta de condição de trabalho, ou o salário insuficiente, ou o adoecimento, ou o corporativismo, ou a ausência de controle social na educação que impedem o exercício saudável do ofício docente. São todos esses fatores, eternizados pela ausência de políticas públicas capazes de superá-los (2010.p. 03).

As aéreas de estudos voltadas para gestão e liderança, bem como avaliação e planejamento foram as que mais lhe influenciaram nas práticas de gestão, pois segundo o Diretor da Escola B, “ambas trouxeram reflexões que me ajudaram a repensar minha prática com o objetivo de reavaliar minha postura enquanto gestor”.

Sobre a postura do Diretor, assunto ressaltado pelo diretor da Escola B, abre-se a discussão sobre o papel do gestor no cotidiano da escola, tanto na resolução de problemas como na condição de um trabalho sinérgico em equipe, baseado em práticas participativas requer um perfil diferenciado, como Libâneo defende:

Muitos dirigentes escolares foram alvos de críticas por práticas excessivamente burocráticas, conservadoras, autoritárias, centralizadoras. Embora aqui e ali continuem existindo profissionais com esse perfil, hoje estão disseminadas práticas de gestão participativa, liderança participativa, atitudes flexíveis e compromisso com as necessárias mudanças na educação (2004, p.217).

O Diretor percebe que, na proposta de uma escola democrática, amplamente discutida no curso de especialização aqui tratado, fortalecido na disciplina de Gestão do Currículo, a gestão da escola deve estar permanentemente em discussão acerca do processo de participação e com uma proposta curricular adequada para a diversidade. Como é comum nas escolas, o problema acentua-se bastante na relação autoritária também presente no processo de avaliação.

Momentos relevantes do curso trouxeram grandes contribuições para o diretor,

Especificamente para mim, pela primeira vez na experiência como gestor, como no curso interagíamos com outros gestores sempre à luz de textos sobre a gestão, isto me levava a aprender conceitos importantes para a gestão escolar nesse novo momento da sociedade. Tanto nos fóruns, houve uma maior interação com os colegas, como nos trabalhos e nos encontros, e avaliações escritas. Tive que estudar, aprimorar o estudo, pois um líder tem que estudar. (DIRETOR DA ESCOLA C, entrevista realizada em 22/06/2012).

Ainda acerca da formação em serviço, assunto abordado no PAE do Diretor da Escola C, observa-se que houve um movimento dinâmico na gestão pedagógica ao ampliar a participação em ações da Secretaria da Educação Básica para a formação do professor.

As ações propostas pelo Diretor no momento do PAE, e respaldadas pelas discussões durante o curso nas disciplinas de Currículo e Desenvolvimento Profissional, foram realizadas em parte; dentre elas, destaca-se oportunizar a formação em serviço dos professores, de acordo com o diretor da Escola C. Nesse caso, parte dos professores participa do Projeto Professor Aprendiz, que é oferecido pela CREDE em parceria com o FUNCAP¹⁶ para todos os professores da rede, que participam por adesão à formação. Os encontros são realizados quinzenalmente, nos dias de planejamento em uma escola da região e um professor selecionado através de chamada pública coordena os seminários e oficinas com os seus pares, de acordo com as áreas de ensino. A participação em 2011 dos professores da Escola C foi considerada razoável, em torno de 50%, apesar do período de greve que obviamente os afastou.

A disciplina de Avaliação e Planejamento fomentou reflexões na postura dos profissionais da Escola C, como afirma o Diretor: “porque é um tema bastante fragilizado na escola, nós professores achamos que sabemos avaliar e planejar, no entanto, precisamos evoluir muito nestes dois pontos para a melhoria de nosso fazer pedagógico”.

¹⁶ Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico.

Ao estudar e discutir assuntos relacionados à função da Escola na sociedade, foi na disciplina de Currículo e Desenvolvimento Profissional que foi possível ampliar a sua concepção sobre o assunto, “porque é um assunto que permite e permitiu bastante a dialética do quê ensinar e do por que ensinar, como também, do por que aprender”, observa o Diretor da Escola C.

Na Escola D, além das ações previstas com objetivos propostos, do desenvolvimento do PAE, segundo a diretora, escola passou a desenvolver mais projetos interdisciplinares com foco na leitura e na escrita. Nos planejamentos adotaram-se práticas de discussões sobre a importância da leitura e sobre as metodologias de ensino para a melhoria do ensino-aprendizagem.

A área de estudos com que mais se identificou foi a de Gestão e Liderança, devido às contribuições relativas às atribuições do gestor e como é realizada a divisão das mesmas dentro de uma equipe de trabalho. A ampliação da discussão inerente ao Projeto Político pedagógico avançou em detrimento de novas práticas motivadas pelas discussões no curso.

Além dessa, a área de avaliação e planejamento trouxe um despertar para a responsabilização e até hoje trabalhamos e implementamos em todos os estudos e encontros pedagógicos a discussão dos resultados e a apropriação dos resultados para estabelecer as metas de aprendizagem (DIRETORA DA ESCOLA D, entrevista realizada em 20/06/2012).

Quando o curso trouxe a discussão em torno do letramento, apontando variáveis e possibilidades de diagnósticos e intervenções, a diretora logo percebeu que poderia realizar ações, agora bem mais fundamentadas e plausíveis para melhorar as práticas pedagógicas e leitoras de todos na escola.

De uma forma geral e intensa, o curso ajudou a entender que a escola não deve focar só no ensino e aprendizagem de conteúdos, mas que a formação cidadã é importante. Trouxe para o cotidiano a concepção de que a interdisciplinaridade e transdisciplinaridade são fatores importantes à prática pedagógica da escola. (DIRETORA DA ESCOLA D, entrevista realizada em 20/06/2012).

Considerando as contribuições trazidas pelo curso mencionadas pelos diretores, nos momentos das entrevistas, foram elencados alguns assuntos que poderiam ter sido abordados com profundidade, como a discussão sobre o clima escolar, incluindo indisciplina e condução de processos de pessoas.

Sobre as estratégias de gestão para a melhoria do clima escola, é preciso discutir a importância estratégica do desempenho dos gestores. Hessel e Fazenda, ao tratar sobre a atuação dos gestores em plena atividade profissional, defendem:

Nem sempre as queixas recaem sobre a falta de competências do gestor para gerir a burocracia, mas na pouca habilidade em mobilizar a equipe para ação intencional e educativa, mediar conflitos, promover integração da escola e comunidade, articular interesses pessoais e coletivos, manter um clima cooperativo, enfim, ações que requerem processos construtivos horizontalizados, por meio da comunicação e intersubjetividade (p.01).

O processo de liderança na gestão escolar recebe implicações da sua formação, principalmente quando se pretende proporcionar condições de mudanças para resultados no processo de aprendizagem dos alunos, seja de formas tangíveis e/ou intangíveis. A possibilidade de aprender a ser gestor implica em estudos, reflexões e discussões, e torna-se bastante eficaz quando aliado à prática cotidiana.

A literatura aponta que o papel desempenhado pelos gestores fazem a diferença nos resultados da escola, e que no seu exercício de liderança deve dispor de habilidades de gestão, como também voltadas para a promoção do relacionamento interpessoal, no processo de comunicação e confiança mútua com os segmentos.

Sendo assim, os assuntos abordados neste capítulo são baseados em propostas de mudanças que estão ligadas à superação de obstáculos destacados pelos quatro gestores pesquisados, como: a face autoritária da avaliação presente na escola, os baixos índices de rendimento, a reprovação e evasão, a formação dos professores ainda a melhorar para a docência, a baixa proficiência dos alunos em leitura e escrita na idade adequada, o absenteísmo, a resistência das pessoas às mudanças, e o clima escolar tenso devido a diversas variáveis distantes da competência do Diretor. Isso exige do mesmo um preparo intelectual e emocional que possibilite uma visão sistêmica e articulada com a perspectiva de uma escola democrática.

Com intenções de colaborar com a disseminação das experiências relatadas nesse trabalho e de fomentar novas intervenções de gestão das escolas da CREDE 01, que funcionam em condições muito parecidas, será proposto no capítulo seguinte um plano que possibilite o compartilhamento de saberes e práticas entre os gestores.

3. OS PLANOS DE AÇÃO EDUCACIONAL NO ÂMBITO DO SABER COMPARTILHADO

O presente trabalho desenvolve um estudo que evidenciou o impacto do curso de especialização nas práticas de gestão de quatro diretores de escolas da rede estadual do Ceará; realizei uma análise das suas práticas a partir de temas abordados no Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. A partir de hipóteses levantadas no decorrer da pesquisa, propõe-se a formação de uma Rede Interativa de Gestores, na qual serão tratados assuntos relevantes sobre os novos desafios da educação, tendo por base as intervenções efetivadas de acordo com as proposições dos Planos de Ação Educacional.

Pensando em crescimento profissional através de formação de redes colaborativas de gestores, considera-se que o intercâmbio entre profissionais favorece a discussão entre os erros e os acertos de determinadas práticas, na medida em que se socializa o conhecimento e favorece uma relação de parceria entre profissionais com interesses comuns.

A pesquisa nas quatro escolas permitiu que fossem encontrados elementos significativos nas intervenções propostas nos PAEs, além de experiências exitosas através das ações implementadas. Mais que isto, as respostas dos diretores aos questionamentos acerca das suas práticas pressupõem que, dada à similaridade da realidade das escolas e, por conseguinte, forte semelhanças nas problemáticas vivenciadas, a atuação dos gestores poderá ser enriquecida com a socialização dos desafios e possibilidades encontradas na implementação dos PAEs.

Nessa perspectiva, pretende-se propor uma parceria entre as escolas e a Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação da primeira região, na qual estão inseridas as escolas pesquisadas nessa dissertação, para a realização de um programa de integração a sobre a implementação dos PAEs entre os diretores das Escolas da CREDE 01, visando sobretudo a motivá-los para a aplicação dos seus PAEs nas escolas que se encontram sob as suas gestões.

As ações planejadas serão propostas para realização na própria de CREDE para o intercâmbio, através do trabalho da Superintendência Escolar da abrangência

da CREDE 01, para o programa de acompanhamento para a implementação dos PAEs de demais gestores.

O programa terá como foco a socialização das vantagens e desafios das experiências na implementação dos Planos de Ação Educacional, bem como instigar ações para os planos que ainda não foram implementados. Haverá, portanto, duas vertentes:

a) Proposição de um Fórum Regional de Educação para socialização das boas práticas identificadas nas quatro Escolas estudadas com as demais escolas da abrangência da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação da primeira região – CREDE 01.

b) Proposição de um programa de acompanhamento de implementação dos PAEs nas demais escolas da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 01.

As atividades desenvolvidas para a concretização desse Plano estão voltadas para o seu planejamento e execução. O mesmo contará principalmente com a participação dos gestores ora pesquisados, os quais já foram consultados sobre a proposta, estando de acordo com a exposição das suas experiências nos Fóruns referentes à primeira vertente. Na segunda vertente, referente a um plano de acompanhamento de implementação dos PAEs que provavelmente tratam sobre temáticas que contemplem assuntos inerentes às práticas de gestão, contará com a adesão da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação da primeira região – CREDE 01.

3.1 1ª ação: Proposição de um Fórum Regional de Educação.

Nos depoimentos dos quatro diretores pesquisados foram destacados, dentre as contribuições do curso para a formação dos gestores, os fóruns de discussão e, mais fortemente, os encontros presenciais, que tinham o foco nas discussões dos assuntos estudados aliados às suas práticas. Portanto, destaco a relevância de incorporar na rede de gestores a socialização de experiências inovadoras referentes aos assuntos pesquisados e planejados no curso através dos PAEs, principalmente por estarem em contextos similares, possíveis de replicabilidade total ou parcial.

Para as atividades referentes ao Fórum Regional será proposta uma parceria entre as quatro escolas pesquisadas e a CREDE, a fim de fomentar a implementação dos PAEs, bem como divulgar as boas práticas de implementação dos mesmos.

3.1.1 Objetivos

Socializar as experiências dos quatro diretores com os demais diretores das escolas da abrangência da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação da primeira região – CREDE 01, com base no Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação.

3.1.2 Metas, ações e prazos.

Quadro 13. Metas, ações e prazos.

METAS	AÇÕES	PRAZOS
1. Propor intercâmbio entre os 100% dos diretores das escolas da abrangência da CREDE 01.	Audiência com o Coordenador da 1ª Coordenadoria de Desenvolvimento da Educação do Ceará – CREDE 01.	Fevereiro de 2013
2. Organização e planejamento da agenda de atividades para quatro Fóruns Regionais.	Visitas aos diretores e apresentação da proposta - sensibilização; Preparar o calendário dos fóruns com as temáticas previstas; Reunião com os quatro diretores para preparação dos fóruns;	Fevereiro de 2013
3. Realização de 100% dos Fóruns planejados	Socialização da experiência das Escolas A, B, C e D; Aplicar um questionário sobre o evento;	Março, Abril, Maio e junho de 2013.
4. Valorizar e reconhecer os trabalhos desenvolvidos	Divulgar na <i>Home Page</i> da SEDUC-CE a realização do fórum	Após cada fórum realizado

3.2 2ª ação: Proposição de um programa de acompanhamento de implementação dos PAEs nas demais escolas da Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE 01.

Durante as entrevistas realizadas com os gestores, foi percebido que os PAEs foram elaborados com intenções de serem implementados por completo. Porém, em três das quatro escolas observou-se que as diversas atribuições dos

gestores, a dinâmica da rotina da escola, dentre outras variáveis, foram fatores de dificuldades para manter o foco na implementação dos PAEs, embora os mesmos tendo abordado assuntos de extrema relevância nos seus contextos. Tal fato sugere um novo olhar para a escola, em busca de estratégias inovadoras de intervenção.

3.2.1 Objetivos

Fomentar e apoiar a implementação dos Planos de Ação Educacional de diversos gestores das escolas da região

3.2.2 Metas, ações e prazos.

As ações referentes à meta N° 01 ficarão sobre a responsabilidade da autora deste plano, graduada em Pedagogia e Linguagens e Códigos, e especialista em Gestão Escolar, Planejamento Educacional e em Gestão e Avaliação em Educação Pública. De acordo com a adesão da Coordenadoria, as demais ações serão planejadas e implementadas pelos Superintendentes Escolares¹⁷ de acordo com suas unidades que acompanham, sob a coordenação da CREDE, e com o meu apoio.

Quadro 14. Metas, ações e prazos.

METAS	AÇÕES	PRAZOS
1. Adesão da Coordenadoria Regional para o programa de acompanhamento dos PAEs.	Apresentar minuta com justificativa e objetivo da proposta.	Janeiro de 2012
2. Mapear os PAEs por temática e escolas.	Aplicação de questionário para coleta de dados com os gestores	Janeiro de 2013
3. Adesão de 100% das escolas com no mínimo um PAE a ser implementado e/ou divulgado.	Realizar encontro com gestores para divulgar e motivar a implementação dos PAEs.	Fevereiro de 2013
4. Acompanhar e apoiar 100% dos PAEs em processo de implementação.	Registrar observações sobre o processo de implementação dos PAEs em documento previamente elaborado nas visitas mensais. Orientar e encaminhar para a	Março a julho de 2013.

¹⁷ A Superintendência Escolar consiste em um serviço que busca desenvolver estratégias de acompanhamento e monitoramento à gestão escolar, com foco no aperfeiçoamento pedagógico e na melhoria da aprendizagem dos alunos.

	CREDE/SEDUC solicitação de projetos para ações financiáveis.	
1. Valorizar e divulgar as experiências de gestão	Inserir na agenda de reuniões mensais a socialização das práticas de implementação dos PAEs. Divulgar no <i>site</i> da CREDE 101 e da SEDUC os fóruns de disseminação das práticas implementadas de acordo com os PAEs.	Agosto a dezembro de 2013.

3.3 Considerações sobre o Plano de Ação Educacional proposto.

O fio condutor do trabalho será a socialização dos conceitos estudados pelos gestores, na dimensão da Escola, conhecer as suas propostas de intervenções no contexto escolar e a sua aplicação através de uma rede colaborativa e do sistema de acompanhamento para implementação de novos PAEs.

Os recursos para implementação das ações referentes à proposição N° 01 serão mínimos considerando que os encontros já estão previstos no calendário de atividades da 1ª CREDE. Alguns serviços, como impressão e produção de imagens, ficarão por conta de cada escola de acordo com as suas possibilidades, já que serão utilizadas ferramentas de comunicação virtual, o que é plenamente possível.

Será essencial a adesão do Coordenador da CREDE e dos diretores, já que alguns serão disseminadores das suas práticas e outros serão os expectadores, também participantes do debate que se propõe. Tal fato demandará, além de um perfeito contato, estratégias para motivação dos atores.

Considera-se a proposta viável e plausível, tendo em vista que os gestores já participam de um encontro mensal na Coordenadoria, com finalidades de discussão e informações administrativas e a pedagógicas, necessitando, contudo, da inserção de momentos de intercâmbio e formação de redes de educadores com propósitos semelhantes.

Para as ações para a realização da proposição N° 02, é essencial que haja a inserção das atividades na agenda da Superintendência, que vai ao encontro das suas atribuições inerentes ao apoio pedagógico que já é prestado às escolas. É provável que alguns planos estejam parados por falta de recursos para aplicação. Nesse caso, a superintendência poderá também intermediar um financiamento da SEDUC para a efetivação das ações, de acordo com a sua relevância.

A Realização deste Plano de Ação Educacional, que segue a vertente de valorização e disseminação da prática dos gestores impulsionada pelos Planos

elaborados no Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública, trará para a discussão, elementos essenciais para a análise dos impactos do curso, bem como a continuidade das contribuições do curso no desempenho profissional dos gestores, tratando nos debates sobre novas relevantes temáticas do cotidiano a serem estudadas por todos.

REFERÊNCIAS

ABREU, José Evaldo Freitas. **A formação de Professores, Suas Qualidades, Desafios e Desempenho**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso - (especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

ALMEIDA, Adelaide Maria de Abreu. **A Prática Leitora na Escola: Uma responsabilidade de todos**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso - (especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

CAED. Cadernos de Estudos do Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Guia de Implementação. Vol. único. Juiz de Fora. 2009.

_____. Cadernos de Estudos do Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Vol. I. Juiz de Fora. 2009.

_____. Cadernos de Estudos do Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Vol. II. Juiz de Fora. 2009.

_____. Cadernos de Estudos do Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Vol. III. Juiz de Fora. 2009.

_____. Cadernos de Estudos do Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública. **Plano de Ação Educacional**. Juiz de Fora. 2010.

CEARÁ. Decreto nº 29.451, de 24 de Setembro de 2008. Dispõe sobre o processo de escolha e indicação dos integrantes dos núcleos gestores das escolas da rede pública estadual de ensino, e dá outras providências. Diário Oficial [do] Estado do Ceará, Fortaleza, CE, 01 Out. 2008.p. 02.

CORDEIRO, Márcio Roque. **Avaliação da Aprendizagem: Uma questão crucial para a aprendizagem**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso - (especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

CURY, Carlos Roberto Jamil. "O Conselho Nacional de Educação e a gestão democrática" In. OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). **Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos**. (Petrópolis, RJ: Vozes, 1998).

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**, 9a ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981b.

_____, Paulo. **A Educação na Cidade**. São Paulo: Cortez, 1991.

GRACINO, Mariângela. **Desafios da Conjuntura/Ação Educativa** Assessoria Pesquisa e Informação. v.1, n.24 (maio, 2009). – São Paulo: Ação Educativa, 2008 - n. 29, outubro de 2010.

GREMAUD, Amaury Patrick. et al. **Guia de Estudo: Avaliação Continuada**. Juiz de Fora: FADEPE, 2009. 82 p. il.

KULLOK, M. G. B. **As exigências da formação do Professor na Atualidade**. Maceió: EDUFAL, 2000. 56p.

LAVOR, Lúcia de Fátima Oliveira. **A Importância de um Sistema de Avaliação Eficaz para Melhorar os Índices de Aprovação na EEM José Milton de Vasconcelos Dias em Maracanaú**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso - (especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública). Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2011.

LEMGRUBER, Márcio Silveira. **O Projeto de pesquisa**. In: _____. (Org). Delimitando e planejando a pesquisa. Juiz de Fora: CAED, 2006. Caderno 1. (coleção Progestão, RJ).

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática – 5. ed.** Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

ROCHA, Maria Aparecida Queiroz. Cadernos de Estudos do Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública: **Plano de Ação Educacional**. Juiz de Fora. CAED. 2010.

SOBRINHO, José Dias. **Avaliação e privatização do ensino superior**. Porto Alegre: Vozes, 1999.

TAVARES, José; BRZEZINSKI, Iria. **Conhecimento Profissional de Professores: A práxis educacional como paradigma de construção**. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2001. 192p.

VALENTE, José Armando. **As tecnologias digitais e os diferentes letramentos**. In: As diferentes dimensões do aprender, ano IV, nº 15, jan, 2001. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net>. Acesso em 22/11/2010.

VASCONCELOS, C. S. **Competência Docente na Perspectiva de Paulo Freire**. Revista de Educação; Brasília: AEC do Brasil, n.143, p. 66-78, abril/junho/2007.

XAVIER, Antonio Carlos dos. **Letramento digital e ensino**. Recife: UFPE. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net>. Acessado em 22/11/2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO Nº 01 PARA OS DIRETORES DAS ESCOLAS



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública Mestrado Profissional

Pesquisa Práticas de gestão sob a influência do curso de especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Instrumento de coleta de dados com Gestores

Caro (a) gestor,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa referente às práticas de gestão da rede estadual do Ceará. Sua colaboração, nos fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância ao estudo pretendido.

Assinale a alternativa que melhor responde a cada uma das questões.

Perfil e Atuação Profissional

1. Sexo

Masculino ()

Feminino ()

2. Nome:

3)Qual o seu cargo na Escola?

4. Qual o seu tempo de experiência no magistério?

a) 1 a 4 anos

b) 5 a 9 anos

c) 10 a 14 anos

d) 15 anos ou mais

5. Qual seu tempo de experiência na Gestão?

a) 1 a 4 anos

b) 5 a 9 anos

c) 10 a 14 anos

d) 15 anos ou mais

Aspectos relacionados ao curso de especialização e práticas de gestão**6. Qual a área de estudo do curso você mais se identificou?**

- a) Avaliação de Programas e Políticas Educacionais
- b) Avaliação e planejamento
- c) Currículos e Desenvolvimento Profissional
- d) Gestão e liderança

7. Qual desses fatores o motivou mais para a temática do se PAE?

- a) Dificuldades cotidianas nas práticas de gestão
- b) Desejo de inovação
- c) Melhoria dos resultados nas avaliações internas e externas
- d) Clima organizacional
- e) Outro Melhoria na qualidade do processo ensino aprendizagem

08) Como você avalia relação entre a estrutura curricular e metodológica do curso e a sua atuação como diretor da sua escola?

- a) Estava estruturada adequadamente e me orientou positivamente minha prática de gestor.
- b) Estava estruturada adequadamente, mas não a utilizo como referência para a minha prática de gestão.
- c) Não a considero adequada para nossa realidade e por isso não a utilizo como referência para minha prática de gestão.

09) Sobre o seu desempenho no curso, indique:

- a) Concluiu com êxito;
- b) Obteve êxito nas disciplinas mas não apresentou o PAE;
- c) Não obteve êxito nas disciplinas;
- c) Desistiu no decorrer do curso por motivos _____

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS DIRETORES DAS ESCOLAS



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública Mestrado Profissional

Pesquisa Práticas de gestão sob a influência do curso de especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública

PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL PROPOSTO NO CURSO

1. O que te motivou a escolher o tema proposto no PAE?
2. Você pretende desenvolvê-lo plenamente? Por favor comente.
3. Quais os objetivos relacionados a cada ação proposta no PAE?

Ação	Objetivos da ação	Pessoas Responsáveis
	•	•
	•	•
	•	•

4. Quais ações propostas no seu PAE já foram efetivadas?
5. De que forma os resultados do Plano de Ação tem sido avaliados?
6. Avaliação externa foi assunto abordado no seu PAE. O curso, bem como a aplicação do PAE trouxe mudanças para a participação e resultados? Quais?
7. Quais outros resultados a aplicação do PAE trouxe para a realidade da escola?
8. Como você vê a socialização das boas práticas de gestão entre os diretores da sua regional nos encontros de Diretores que já acontecem na 1ª CREDE?

CONSIDERAÇÕES SOBRE O CURSO

9. O curso foi estruturado em quatro grandes áreas: Avaliação de Programas e Políticas Educacionais, Avaliação e Planejamento, Currículos e Desenvolvimento Profissional, Gestão e Liderança. Qual das áreas, no seu cotidiano, recebeu maior influência dos assuntos estudados e por quê?
10. Em quais outros aspectos pode-se considerar que o curso contribuiu para a sua prática de gestor?
11. Um tema bastante abordado no curso foi sobre as novas Tecnologias da Informação. O que mudou em relação ao uso das tecnologias no cotidiano da escola?
12. O que poderia ser proposto no curso para contribuir de forma mais eficaz na sua prática na gestão?
13. Nos próximos anos teremos provavelmente novos professores nas direções das Escolas Estaduais do Ceará. Como você sugere a formação em gestão para os novos gestores?
- () No modelo proposto o qual você participou, com ênfase na gestão pedagógica e de liderança
 - () Modificado com ênfase na gestão administrativa
 - () Modificado com ênfase na gestão financeira
 - () Outros. Quais: _____

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS DA GESTÃO E DA ESCOLA



Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Mestrado Profissional

Mestranda: Isla Márcia Vidal de Assis Abreu

Caro (a) gestor,

Estamos desenvolvendo uma pesquisa referente às práticas de gestão da rede estadual do Ceará. Sua colaboração, nos fornecendo respostas às questões abaixo, será de grande importância ao estudo pretendido.

Pesquisa sobre os dados da Gestão e da Escola

Nome da Escola:

1. Organização do Núcleo Gestor

1.1. Perfil do Diretor

1. Nome do Diretor:
 2. Quanto tempo tem experiência como diretor de Escola?
 3. Quanto tempo atua no magistério?
 4. Formação:
 - Primeira formação de graduação:
 - Outros cursos de graduação: ?Quais?
 5. Que tipo de pós-graduação você tem?
 6. Quantas horas você trabalha por semana?
 7. Você acompanha as reuniões pedagógicas da escola junto com o coordenador responsável e professores:
 - () uma vez por bimestre () uma vez por mês () uma vez por semana
2. Organização a Coordenação, de acordo com as suas atribuições (Ex: pedagógico, financeiro, administrativo, outros):

1. Nome:

Denominação da função:
Nome:

2.

Denominação da função:

3. Nome:

Denominação da função:

PERFIL DA GESTÃO

3. Com que frequência são realizadas reuniões com as famílias dos alunos?
4. Quais os segmentos que compõem o Conselho Escolar?
5. Qual o total de membros do Conselho Escolar?
6. Qual a frequência das reuniões do Conselho Escolar da Escola?

PERFIL DA ESCOLA

7. Quantidade de alunos por turno e por nível de ensino

a) Quantidade total de alunos matriculados em 2012:

b) Quantidade de alunos no Ensino fundamental:

c) Quantidades de alunos no Ensino Médio:

d) Quantidade de alunos nos turnos:

Manhã: Tarde: Noite:

8. Dados sobre Professores

a) Quantidade de professores no Ensino Fundamental:

b) Quantidade de professores no Ensino Médio:

c) Quantidade total de Professores da Escola:

d) Projetos que a Escola participa:

Nível Estadual:

Nível Nacional:

Outros (especificar):

9. Estrutura da Escola:

a) Quantidade de salas de aula:

b) Quantidade de salas administrativas (especificar):

c) Sala de professores:

d) Laboratórios Educativos de Informática:

e) Laboratório de Ciências:

f) Quadra esportiva:

g) Cozinha:

h) Refeitório:

i) Almoxarifado:

j) Auditório:

k) Pátio coberto:

m) Outros (especificar):

ANEXO A – DECRETO 414.2006**RESOLUÇÃO N° 414/2006****Dispõe sobre o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino da educação básica.**

O Conselho de Educação do Ceará, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista disciplinar o exercício do cargo de direção de estabelecimento de educação básica, em cumprimento do disposto no Art. 64, da Lei N° 9.394/96,

RESOLVE:

Art. 1° Para o exercício do cargo de direção de estabelecimento de ensino de educação básica, no Estado do Ceará, será exigida a formação do gestor ou administrador escolar em curso de graduação em Pedagogia.

§ 1° Poderá exercer, igualmente, esse cargo o candidato que tenha cursado outra licenciatura plena, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar.

§ 2° Os profissionais de educação licenciados em Pedagogia, sem formação em gestão escolar ou administração escolar, deverão apresentar comprovação por histórico escolar, de disciplinas cursadas nessa área, com um total de, no mínimo, 16 (dezesesseis) créditos ou 240 (duzentas e quarenta) horas aula, ou de formação complementar em curso de pós-graduação *lato sensu*, na área exigida para a mencionada habilitação.

Art. 2° Ficam mantidos os direitos adquiridos, por força de legislação anterior, dos portadores de registro profissional de administrador escolar, expedido por órgão competente.

Art. 3° Será exigida, do candidato ao cargo de direção de estabelecimento de ensino da educação básica, além da formação a que se refere o artigo 1°, desta Resolução, experiência de, pelo menos, 3 (três) anos de efetivo exercício de docência.

Art. 4° No caso de carência comprovada pelo órgão descentralizado da Secretaria da Educação Básica do Estado (CREDE), no município, dos profissionais mencionados nos artigos anteriores, o CEC poderá autorizar, por tempo determinado, o exercício de direção a professor (a) habilitado (a) para o mesmo nível de ensino que o estabelecimento oferte.

Parágrafo único. Para cumprimento do que estabelece o caput deste artigo, o CREDE fará, anualmente, a chamada, por edital, e cadastrará os profissionais que atendam aos requisitos preconizados nesta Resolução.

Art. 5º O candidato ao suprimento da carência de que trata o artigo 4º deve apresentar:

I – declaração, do CREDE de que há carência de profissional habilitado, no município de sua jurisdição;

II – comprovação de experiência docente de, pelo menos, 3 (três) anos, e

III – diploma da Licenciatura Plena cursada.

Art. 6º Para as escolas da zona rural que ofertem somente à educação infantil e/ou as séries iniciais do ensino fundamental, quando da carência de profissional prevista no artigo 4º desta Resolução, será admitido como gestor o professor com formação para o magistério em curso normal médio.

Art. 7º O diretor será nomeado pela entidade mantenedora do estabelecimento de ensino e assumirá o exercício do cargo perante a comunidade escolar, lavrando-se ata especial deste ato.

Parágrafo único. O diretor nomeado deverá estar presente em todos os turnos de funcionamento da escola.

Art. 8º Ficam mantidas as disposições contidas nas Resoluções que tratam especificamente da educação indígena e da educação infantil.

Art. 9º Esta Resolução entrará em vigor na data de sua publicação, revogada a Resolução CEC nº 374/2004 e demais disposições, em contrário.

Sala das Sessões do Conselho de Educação do Ceará, em Fortaleza, aos 11 de dezembro de 2006.

GUARACIARA BARROS LEAL

Presidente do CEC

JORGELITO CALS DE OLIVEIRA

Vice-Presidente

MEIRECELE CALÍOPE LEITINHO

Presidente da CESP

MARTA CORDEIRO FERNANDES VIEIRA

Presidente da CEB

LINDALVA PEREIRA CARMO

Relatora

ANGELICA MONTEIRO

FRANCISCO DE ASSIS MENDES GOES

FRANCISCO OLAVO SILVA COLARES

JOSÉ CARLOS PARENTE DE OLIVEIRA

JOSÉ MARCELO FARIAS LIMA

JOSÉ NELSON ARRUDA FILHO

JOSÉ REINALDO TEIXEIRA

MARIA PALMIRA SOARES DE MESQUITA

NOHEMY REZENDE IBANEZ

REGINA MARIA HOLANDA AMORIM

ROBERTO SÉRGIO FARIAS DE SOUZA

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

CONSELHO DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ

SELENE MARIA PENAFORTE SILVEIRA

VILIBERTO CAVALCANTE PORTO

**ANEXO B - DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO SÉRIE 2 ANO XI Nº187 FORTALEZA,
01 DE OUTUBRO DE 2008**

DECRETO Nº 29.451, de 24 de setembro de 2008.

**DISPÕE SOBRE O PROCESSO
DE ESCOLHA E INDICAÇÃO DOS
INTEGRANTES DOS NÚCLEOS
GESTORES DAS ESCOLAS DA
REDE PÚBLICA ESTADUAL DE
ENSINO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.**

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art.88, incisos IV e VI da Constituição Estadual, CONSIDERANDO a Lei nº 13.513, de 19 de julho de 2004, que dispõe sobre o processo de escolha e indicação para provimento do Cargo em comissão de Diretor junto às escolas públicas estaduais de educação básica;

CONSIDERANDO que a participação da comunidade na gestão escolar é forma de atendimento ao preceito constitucional de gestão democrática e caminho efetivo para a melhoria na qualidade de ensino; DECRETA:

Art.1º O processo de escolha e indicação para provimento dos cargos em comissão de Diretor e de Coordenador Escolar junto às escolas públicas estaduais será realizado em conformidade com a Lei nº 13.513, de 19 de julho de 2004, com este Decreto e com as demais normas complementares a serem fixadas pela Secretaria da Educação - SEDUC.

Parágrafo único. O processo constará de duas etapas, sendo a primeira de seleção pública e a segunda de eleição direta e secreta, esta última restrita ao provimento do cargo de Diretor.

Art.2º A primeira etapa do processo, de seleção pública, tem por objetivo a composição de um banco de gestores escolares aptos a exercerem quaisquer das funções de direção e de coordenação escolar.

Parágrafo único. A seleção pública de que trata o caput consiste de processo unificado de avaliação de conhecimentos e de experiência profissional, aferidos por meio de provas escritas e exame de títulos a serem realizados por instituição credenciada pela SEDUC.

Art.3º Para concorrer a uma vaga na composição do banco de gestores escolares, o candidato deverá atender às seguintes exigências:

I - não ter sofrido penalidade, por força de procedimento administrativo disciplinar, cível ou criminal no quadriênio anterior ao pleito;

II - possuir diploma de nível superior (graduação);

III - ter experiência mínima de 2 (dois) anos de efetivo exercício no magistério, devidamente comprovada.

Parágrafo único. Os candidatos aptos a compor o banco de gestores escolares que optarem por se candidatar ao cargo em comissão de Diretor, deverão atender ainda, as condições constantes da Resolução N°414/2006 - CEC.

Art.4º Serão considerados aptos a compor o banco de gestores escolares, os candidatos que, numa escala de zero a 10,0 (dez), obtiverem média igual ou superior a 6,0 (seis) na 1ª etapa do processo, não podendo obter nota inferior a 5,0 (cinco) em qualquer das provas contantes desta avaliação de conhecimento e da avaliação de experiência profissional.

Art.5º A segunda etapa do processo, exclusiva para o provimento do cargo de Diretor, consistirá de eleição direta e secreta, pela comunidade escolar.

Art.6º Poderão votar no processo de eleição de diretor os seguintes eleitores:

- a) alunos regularmente matriculados na escola, que tenham pelo menos 12 (doze) anos de idade ou que estejam cursando, no mínimo, o 6º ano do ensino fundamental ou etapa correspondente a este, matriculados no estabelecimento há no mínimo 03 (três) meses.
- b) professores e servidores do quadro permanente lotados na escola em efetivo exercício de suas funções;
- c) professores em regime de contrato temporário, lotados na escola há, no mínimo, seis meses;
- d) pais ou mães ou responsáveis pelo aluno matriculado na escola, com direito a um único voto por família, independentemente do número de filhos matriculados na unidade escolar.

§1º Os alunos regularmente matriculados na escola, com frequência regular, os professores e os servidores, estão automaticamente cadastrados como eleitores.

§2º Os pais ou mães ou responsáveis por aluno deverão cadastrar-se como eleitores, no prazo previsto em Edital.

§3º O servidor ou professor em exercício em mais de uma unidade escolar, terá direito a voto em cada uma das respectivas unidades.

§4º Só haverá eleição nas escolas em que estiverem cadastrados, no mínimo, 60% (sessenta por cento) dos pais ou mães ou responsáveis por aluno menor de 16 (dezesseis) anos.

§5º Será anulada a eleição na escola em que não comparecerem, no mínimo, 60% (sessenta por cento) dos eleitores cadastrados.

§6º É vedado o voto por representação.

§7º Ninguém poderá votar mais de uma vez na mesma unidade escolar, ainda que represente segmentos diversos ou acumule mais de um cargo ou função.

Art.7º O processo de eleição de diretor será organizado por Comissões de âmbito estadual, regional e escolar.

§1º A Comissão Estadual será composta por membros designados por Portaria do (a) Secretário (a) da Educação, com atribuição de coordenar o processo de eleição de diretor no âmbito estadual.

§2º A Comissão Regional tem como missão organizar o processo de eleição em âmbito regional, sendo composta pelo Coordenador da CREDE que será o seu presidente, mais 03 (três) servidores da Coordenadoria Regional indicados pelo primeiro, e mais 03 (três) representantes da sociedade civil, no mínimo.

§3º Em Fortaleza, haverá 06 (seis) Comissões Regionais, correspondentes a cada uma das regiões sob a jurisdição da SEFOR.

§4º A Comissão Escolar tem como missão organizar o processo de eleição no âmbito de cada escola e será formada no mínimo por:

- a) 02 (dois) professores;
- b) 01 (um) servidor;
- c) 01 (um) pai/mãe;
- d) 01 (um) aluno maior de 14 (catorze) anos.

§5º O Conselho Escolar coordenará o processo de constituição da Comissão Escolar.

§6º Na escola em que ainda não esteja funcionando o Conselho Escolar, a Comissão Regional assumirá a responsabilidade pela constituição da Comissão Escolar.

Art.8º Não poderão compor as Comissões, candidatos, seu cônjuge ou companheiro (a), parentes consanguíneos ou afins, em linha reta ou na colateral, até o 3º grau, nem servidores que estejam integrando o núcleo gestor em exercício.

Art.9º O processo eleitoral restringir-se-á, única e exclusivamente, à comunidade escolar, sendo vedada a participação de quaisquer organizações partidárias, sindicais, associativas, religiosas, empresariais e de qualquer natureza externa à comunidade escolar.

Parágrafo único. O não atendimento ao disposto no caput poderá acarretar a impugnação da candidatura respectiva pela Comissão Regional.

Art.10 O servidor estadual, os contratados temporariamente e os terceirizados, que por ação ou omissão, dificultarem a normalidade do processo, serão responsabilizados administrativamente, após apuração do fato pelas Comissões Escolar, Regional e Estadual.

Art.11 Quando da transmissão do cargo, o núcleo gestor em exercício deverá entregar ao novo diretor o balanço financeiro, o acervo documental e o inventário do

material e dos bens móveis existentes na Escola, devidamente protocolados e assinados, após conferência, pelo novo diretor e pelo presidente do Conselho Escolar.

§1º O candidato indicado para o cargo de Diretor selecionará no banco de gestores constituído na etapa de seleção pública os demais integrantes de sua equipe.

§2º No caso de recondução, o Diretor e demais membros do núcleo gestor deverão encaminhar ao Conselho Escolar, para aprovação, o balanço financeiro, o acervo documental e o inventário do material e dos bens móveis existentes na Escola.

§3º No ato de nomeação, o candidato indicado a qualquer dos cargos do núcleo gestor deverá assinar uma declaração atestando disponibilidade para uma jornada de trabalho de 8 (oito) horas diárias, alternadas nos três turnos escolares.

§4º O servidor público pertencente a outro órgão estadual, de órgão municipal ou federal, somente será nomeado se formalmente cedido por seu órgão de origem.

§5º Não será nomeado para qualquer dos cargos do núcleo gestor, o candidato que, havendo sido integrante de núcleo gestor de escola em exercício anterior, encontre-se inadimplente com prestação de contas da escola referente àquele exercício.

Art.12 Não haverá eleição nas unidades escolares com menos de 02 (dois) anos de funcionamento.

Parágrafo único. Nas escolas mencionadas neste artigo, o núcleo gestor será constituído por candidatos aprovados na primeira etapa.

Art.13 O desempenho do diretor e dos coordenadores escolares será avaliado anualmente, através de procedimento institucional definido pela Secretaria da Educação, ficando os membros do núcleo gestor passíveis de exoneração caso não satisfaçam os critérios mínimos de avaliação exigidos.

Parágrafo único. O processo de avaliação de que trata o caput deste artigo será regulamentado através de Portaria do Titular da Secretaria da Educação.

Art.14 As despesas decorrentes da operacionalização deste Decreto correrão à conta da dotação orçamentária própria da Secretaria da Educação.

Art.15 Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, especialmente o Decreto nº 27.556, de 13 de setembro de 2004.

PALÁCIO IRACEMA, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ,
Em Fortaleza, aos 24 de setembro de 2008.

Cid Ferreira Gomes
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Silvana Maria Parente Neiva Santos
SECRETÁRIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

Maria Izolda Cela Arruda Coelho
SECRETÁRIA DA EDUCAÇÃO