



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA  
PÚBLICA DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
MANAUS - PROSED

Luiz Carlos Albuquerque de Souza

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

LUIZ CARLOS ALBUQUERQUE DE SOUZA

PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA  
PÚBLICA DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
MANAUS - PROSED

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro.

Ficha Catalográfica  
(Catalogação na fonte realizada pela Biblioteca Central – UFAM)

L557f Souza, Luiz Carlos Albuquerque de.  
Processo de Seleção de Diretores de Escola Pública do Sistema Municipal de Ensino de Manaus – PROSED. - Manaus: Universidade Federal do Amazonas, 2010.  
135 f.; s/il.  
Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal do Amazonas, 2010.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> M<sup>a</sup> das Graças Sá Peixoto Pinheiro.  
1. Políticas Públicas 2. Gestão Democrática da Educação  
3. Gestão Escolar 4. Seleção de Diretores I. Título  
CDU 371.13056.262 CDD 371.12

LUIZ CARLOS ALBUQUERQUE DE SOUZA

PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETORES DE ESCOLA  
PÚBLICA DO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE  
MANAUS - PROSED

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Educação, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro.

Aprovado em 11 de janeiro de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro – Presidente  
Universidade Federal do Amazonas

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sônia Selene Baçal de Oliveira – Membro  
Universidade Federal do Amazonas

Prof. Dr. Aristonildo Chagas Araújo Nascimento – Membro  
Universidade Federal do Amazonas

## DEDICATÓRIA

*À meus pais José Alves e Irene Albuquerque, que mesmo diante de suas limitações sociais, econômicas e culturais, jamais deixaram de incentivar-me e de acreditar ser possível.*

*À meu irmão Valzenir Albuquerque pelo apoio, incentivo, toda a ajuda ofertada desde a minha graduação até os dias atuais.*

## *AGRADECIMENTOS*

*Agradeço a Deus pela saúde minha e dos meus. Por ter-me mostrado os caminhos depois de minhas dúvidas e por todas as bênçãos.*

*À minha família e amigos pela compreensão e incentivo.*

*Agradecimento especial à minha querida irmã Maria Cezarina (in memoriam) por todo o incentivo, força, ajuda, compreensão e amor dispensados a mim em todos os momentos em que convivemos.*

*À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria das Graças Sá Peixoto Pinheiro, orientadora deste trabalho, por ter sempre acreditado que eu era capaz, pela perseverança e ensinamentos acadêmicos e de vida.*

*A todos os professores que nos acompanharam neste curso.*

*Às minhas colegas de trabalho pela força e incentivo.*

*Aos colegas de turma pelo companheirismo.*

*“Talvez não tenhamos conseguido fazer  
o melhor, mas lutamos para que o  
melhor fosse feito.  
Não somos o que deveríamos ser,  
Não somos o que iremos ser,  
Mas, graças a Deus,  
Não somos o que éramos”.*

*(Martin Luther King).*

## RESUMO

A dissertação versa sobre o Processo Interno de Seleção de Diretores Escolares - PROSED da rede de escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus no período de 2005 a 2008. Adota o método dialético e como procedimento metodológico a perspectiva qualitativa de análise documental. Trata das concepções e das novas abordagens da gestão democrática do ensino público para a educação básica no Brasil diante da legislação educacional em vigor. Faz uma breve retrospectiva das formas de provimento do cargo de diretor de escola no período de 1991 a 2004, antes da instituição do PROSED. Analisa os critérios estabelecidos no processo de escolha, a formação continuada propiciada aos diretores selecionados e a avaliação participativa a que foram submetidos os diretores escolares oriundos do PROSED. Os resultados da pesquisa constataram que o PROSED excluiu a participação da comunidade escolar do processo de escolha dos diretores das escolas municipais e confirma esta participação apenas na fase de avaliação do desempenho do cargo. Por outro lado, o PROSED avança no sentido da garantia da formação continuada propiciada aos diretores por meio de curso de pós-graduação/especialização, muito embora oferecida nos fins de semana. Os resultados da pesquisa demonstram ainda que a experiência do PROSED induz à uma reflexão sobre a política instituída pelo poder municipal diante de princípios e diretrizes da gestão democrática da educação que exigem a participação da comunidade escolar e local na escolha dos gestores escolares. Propicia mais diretamente uma reflexão sobre as formas de provimento do cargo de dirigentes escolares, quer seja por meio de indicação, de processos mistos ou de eleição direta pela comunidade escolar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Políticas Públicas. Gestão Democrática da Educação. Gestão Escolar. Seleção de Diretores.

## **ABSTRACT**

The dissertation turns on the Internal Process of Election of school directors (PROSED) of the Net of schools of the Public System of education in Manaus in the period between 2005 and 2008. Make a brief retrospect of the provisions forms of the position of director of schools in the period of 1991 to 2004, before the institution of the PROSED. It analyzes the criteria established in the process of choice, the continued training propitiated to the selected directors and the participative evaluation that had been submitted such directors. The dialectic in a qualitative perspective of documentary analysis is adopts as methodological procedure. It deals with to the conceptions and the new boardings of the Democratic Management of basic public Education in Brazil, supported for the educational legislation in vigor. The results of the survey found that the PROSED deleted the participation of the Community School of choice for municipal schools directors, confirms this participation only at the stage of evaluation of the performance of the job. On the other hand, The PROSED progresses towards ensuring continued training offered to directors through post-graduate course/specialization, although offered on weekends and outside working day of Directors. The search results show that the experience of PROSED induces a reflection on the policy established by municipal power forward of the principles and guidelines of the democratic management of education that require the participation of the community school in the choice of school managers.

**KEY-WORDS:** Public Politics. School Management. Democratic Management of the Education. Selection of Directors. Shared Administration.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	11
Delimitação do Tema.....	13
Questões Norteadoras.....	13
Objetivos.....	14
Revisão de Literatura.....	14
Procedimentos Metodológicos.....	15
Estrutura do Trabalho.....	18
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>1 – GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: POLÍTICAS PÚBLICAS, CONCEPÇÕES E NOVAS ABORDAGENS</b> .....	19
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>2 – PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE MANAUS (1991-2004)</b> .....	34
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>3 – PROCESSO SELETIVO INTERNO PARA ESCOLHA DE DIRETORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE MANAUS – PROSED (2005-2008)</b> .....	48
3.1 – PROSED: Mecanismos Institucionais.....	51
3.2 – PROSED: Formação Continuada.....	57
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
<b>FONTES DE PESQUISA</b> .....	67
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	70
<b>OBRAS DE CONSULTA</b> .....	75
<b>ANEXOS</b> .....	77
I – Portaria nº 0137/2005 – Aprova do Edital do PROSED.....	78
II – Decreto nº 7.817 de 17 de março de 2005 – Institui o PROSED.....	81
III – Manual do Candidato PROSED.....	83
IV – Manual de Avaliação Participativa do PROSED.....	101
V – Formulários da Avaliação Participativa.....	124
VI – Relatório Consubstanciado da Avaliação Participativa.....	133
VII – Ata de Resultado da Avaliação.....	134
VIII – Matriz Curricular do Curso de Pós-Graduação/Especialização em Gestão da Educação.....	135

## INTRODUÇÃO

A escola pública, como uma das responsáveis pelos processos formativos para alcançar o desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, precisa acompanhar as transformações tecnológicas, científicas e sociais que estão ocorrendo na sociedade atual.

Na busca por acompanhar essas transformações da sociedade, novas concepções, abordagens e paradigmas são vivenciados na escola pública, principalmente no que tange a gestão escolar no Brasil. Gestão escolar essa que se fundamenta nos princípios da democratização do ensino público, com ênfase na educação básica.

As concepções de gestão democrática da escola pública pautadas na democratização de suas ações propiciam a participação da comunidade nos processos de gestão escolar. Nesse sentido, a comunidade deve ser envolvida nas ações da escola e dos fóruns de discussão que buscam soluções e encaminhamentos para seus problemas mais imediatos, inclusive no processo de escolha do diretor escolar.

No entanto, a escola pública de educação básica, tem enfrentado dificuldades para o exercício da gestão democrática do ensino. O poder público tem se mostrado pouco eficaz no atendimento das necessidades elementares para a efetivação dos processos democráticos na escola pública, que em muitas situações, enfrenta verdadeiros desafios no desempenho de sua tarefa.

Em seu “fazer pedagógico”, a escola pública lida com questões relacionadas à comunidade e deve estar preparada para contar com a sua participação e tirar contribuições que ajudem no crescimento e no fortalecimento dessa relação com fins de democratizar a gestão escolar.

Nesse aspecto, tanto a Constituição Federal de 1988 quanto a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 recomendam o princípio da gestão democrática do ensino público, principalmente no nível da educação básica.

Com esse princípio da gestão democrática do ensino público para a educação nacional, a gestão da escola pública tem buscado a concretização de ações que promovam a participação da comunidade. Dentro dessas ações destaca-se a forma de provimento do cargo de gestor escolar que tomou parte nas discussões, nos estudos e nas pesquisas do cenário educacional do país, desde a década de 1980. A partir daí, o debate acerca da escolha dos diretores escolares se insere no movimento de democratização da escola pública, no interior das lutas populares, particularmente no movimento de professores.

Os estudos e as discussões do processo de escolha de diretores das escolas públicas da educação básica foram determinantes para a decisão de realizar a pesquisa. Isso, reforçado pela trajetória acadêmica e profissional iniciada com a formação em Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar, em 1991 e, posteriormente, com o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Sistemas Educacionais em 2001, ambos cursados na Universidade Federal do Amazonas. A atuação profissional no quadro docente e na coordenação pedagógica de escolas públicas municipais, assim como na assessoria pedagógica da Secretaria Municipal de Educação - SEMED de Manaus contribuíram para o fortalecimento dessa intenção de pesquisa.

Além disso, a observação da atuação dos diretores de escolas na condução das ações administrativas, financeiras e pedagógicas e da forma de “chegada” desses diretores às unidades escolares, sem preparação para o cargo, sem experiência prévia e, muitas vezes, sem a formação necessária para o exercício da função, geraram várias inquietações e indagações. Na maioria das vezes, a escolha se dava por indicação política do poder municipal, sem consulta a comunidade escolar, assim como, sem preparação para o exercício do cargo de diretor escolar.

O estatuto da gestão democrática do ensino público, em especial para a educação básica do país, provocou uma reorientação dos sistemas de ensino para ações que pressupõem mecanismos e processos participativos da comunidade escolar para o exercício da gestão democrática. Dessa forma, deve-se pensar também, antes de qualquer outra coisa, na escolha do profissional que estará na condução dos processos democráticos da escola pública, ou seja, o diretor escolar.

Não se pode pensar em escola democrática sem um diretor escolar devidamente preparado para o exercício de sua função, sob a ótica da gestão democrática. Além do que, a gestão democrática requer a participação da comunidade escolar, muito embora haja limitações de ordem estrutural desta participação na decisão da forma de escolha dos diretores escolares.

Nos debates a respeito da gestão democrática da educação no sistema municipal de ensino surgem lacunas entre os princípios firmados na lei, o discurso dos dirigentes e o que se observa na prática no âmbito escolar. Esse distanciamento entre o que preconiza a lei, o discurso e o que se pratica na gestão da educação e escolar reforçam a investigação da forma de provimento do cargo de diretores escolar na rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus.

A temática surgiu diante dessas inquietações levando à investigação do Processo Seletivo Interno de Diretores de Escolas - PROSED, implantado a partir de 2005 no sistema público de ensino do Município de Manaus.

#### - Delimitação do Tema

A pesquisa analisa a gestão escolar da rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus, tendo por foco o Processo Seletivo para Diretor de Escola - PROSED, no período de 2005 a 2008, à luz das políticas públicas para a educação nacional, das concepções e das novas abordagens da gestão democrática da educação e escolar.

#### - Questões Norteadoras

- Quais são os critérios para a seleção de diretores de escola na rede pública municipal de ensino de Manaus instituídos pelo PROSED?
- Como se deu a formação continuada dos diretores selecionados pelo PROSED?
- Como está estruturada a avaliação proposta aos gestores escolares selecionados pelo PROSED e como se deu a operacionalização dessa avaliação?

## - Objetivos:

- Geral:

Analisar o processo de seleção de diretores escolares da rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus, instituídos pelo PROSED, no período de 2005 a 2008, em articulação com as políticas públicas para a educação nacional, as concepções e as novas abordagens da gestão democrática da educação e escolar.

- Específicos:

- Identificar os critérios de seleção de diretores escolares da rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus, instituídos pelo PROSED.
- Verificar o tipo de formação continuada oferecida aos gestores das escolas públicas do sistema municipal de ensino de Manaus, ingressos no cargo via PROSED.
- Examinar os critérios e a operacionalização da avaliação proposta aos gestores selecionados pelo PROSED como condição para permanência no cargo no sistema municipal de ensino de Manaus.

## - Revisão da Literatura

Na busca por uma literatura sobre a questão da gestão democrática do ensino público centrada nas políticas públicas firmadas para a educação nacional, nas concepções e novas abordagens da gestão foi feito um levantamento da produção científica, tanto em nível nacional quanto local.

Na revisão da literatura nacional existe uma vasta produção na área da gestão democrática da educação, porém, a bibliografia a respeito do tema de escolha de diretores escolares é mais reduzida<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf. obras consultadas. BEZERRA, Aldenice Alves. Modalidade de provimento do dirigente escolar: Mais um desafio para as políticas da educação municipal. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, 2009. DOURADO, Luiz Fernando. A escolha dos dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.) - **Gestão Democrática da Educação: atuais tendências, novos desafios**, 2001. VIEIRA, Sofia Lerche (coord.). **Eleições de Diretores: o que mudou na Escola?** 1990. PARO, Victor Henrique. **Eleição de Diretores: a escola pública experimenta a democracia**, 2003 e **Eleição de diretores de escolas públicas: avanços e limites da prática**. RBEP, 1996. RAMOS, Jeanette e FROTA, Francisco H. O discurso e a prática no processo de escolha dos dirigentes escolares no Ceará. ALBUQUERQUE, Maria Gláucia e outros – **Política e Gestão Educacional**, 2008.

No âmbito local, em consulta aos catálogos de dissertações do Programa de Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação - PPGE da Universidade Federal do Amazonas foram encontradas dissertações<sup>2</sup> que abordam a questão da prática e da formação do diretor escolar da rede pública tanto do sistema estadual quanto do sistema municipal de ensino de Manaus, muito embora, nenhuma trate do processo de seleção de diretores escolares na cidade de Manaus.

## - Procedimentos Metodológicos

O método dialético subsidia a análise do objeto de pesquisa e, nesse sentido, a dialética permite uma melhor compreensão e análise da realidade concernente ao processo de escolha dos diretores da rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus, firmado no PROSED, frente às questões de uma gestão democrática no ensino público da educação básica, estabelecidas nas políticas públicas para a educação nacional.

A dialética, segundo Chizzotti (2001, p. 80) “expressa a concepção dinâmica da realidade e das relações dialéticas ente sujeito e objeto, entre conhecimento e ação, entre a teoria e a prática, e os vínculos do saber e do agir com a vida social dos homens”.

Na visão de Gadotti (2000, p. 38), “a dialética opõe-se necessariamente ao dogmatismo, ao reducionismo, portanto é sempre aberta, inacabada, superando-se constantemente”.

Portanto, ir e vir na análise do objeto, respaldando-se nos pressupostos teórico-metodológicos, constitui o movimento próprio desta pesquisa. Para Gadotti (2000, p. 38), a dialética enquanto instrumento de análise e método de apropriação do concreto “pode ser entendida como **crítica**, crítica de pressupostos, crítica das ideologias e visões de mundo, crítica de dogmas e preconceitos”. Isso quer dizer

---

<sup>2</sup> ARAÚJO, Dulcilene da Costa. **Gestão da Escola Pública: análise da prática do diretor escolar da rede de ensino estadual de Manaus**, 2004. OLIVEIRA, Alderi Alves de. **Gestão Participativa: Uma (in)viabilidade na estrutura administrativa do ensino fundamental do Município de Manaus**, 2003. SILVA, Jorge Gregório da. **O contexto político da formação do administrador escolar**, 1995. CALDERARO, Kátia Cilene Lopes. **A gestão democrática da educação: desafios e perspectivas na sociedade globalizada**, 2007. SILVA, Marilene de Sena e. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino nas Escolas Municipais de Manaus**. 2008. FARIAS, Maria Yolanda Sarmento. **Gestão Democrática: Um desafio da Educação no Município de Manacapuru**, 2008. MENEZES, Samara Barbosa de. **Modelos de Gestão Escolar no Estado do Amazonas: entre o dito e o feito**. 2008. ANJOS, Paulo Assunção Silva dos. **Escola e Poder: Uma contribuição e crítica da gestão participativa no Estado do Amazonas**, 2008.

que a reflexão, a discussão e a argumentação constante são pontos de análise do objeto investigado.

No método dialético, nos argumentos de Minayo (1992, p. 33), “não há consenso e nem ponto de chegada no processo de produção do conhecimento, a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge na realidade concreta”. A autora (2002, p. 84) afirma, em síntese, que a dialética “é desenvolvida por meio de termos que articulam as idéias de crítica, de negação, de oposição, de mudança, de processo, de contradição, de movimento e de transformação da natureza e da realidade social”.

Na investigação do objeto temático leva-se em consideração que este, carrega em si, influência política, social e econômica. Para compreender suas conexões, não se poderá partir de um ponto que considere os fatos isoladamente, fora da realidade que os constituem. No confronto da totalidade e das partes, na contradição entre o que está escrito e o que se pratica, se consegue trazer o real significado do objeto estudado.

A categoria da totalidade, numa perspectiva dialética, pressupõe não apenas “uma compreensão particular do real, mas pretende uma visão que seja capaz de conectar dialeticamente um processo particular com outros processos e, enfim, coordená-lo com uma síntese explicativa cada vez mais ampla”.

Por sua vez, a contradição, essência da dialética, é uma categoria interpretativa do real e motor interno do movimento, oportuniza a análise do objeto frente à sua realidade objetiva. Segundo Gadotti (2000, p. 31), a contradição “[...] ao estudar uma determinada realidade objetiva, analisa, metodicamente, os aspectos e os elementos contraditórios desta realidade”.

Cury (2000, p. 32) afirma que:

Nas contradições, há uma relação entre o que há de comum a todos os fenômenos e o que há de específico a cada um deles. O universal existe no particular, e o que leva a distinguir um fenômeno de outro é a captação do que existe de comum entre um fenômeno e os outros, e aí notar o que nele há de específico, ou seja, o que o diferencia qualitativamente de outras formas de movimento.

Por essa perspectiva dialética, a pesquisa traz uma abordagem qualitativa e utiliza-se da análise documental. Para Lüdke e André (1986, p. 45) “analisar os dados qualitativos significa “trabalhar” todo o material obtido durante a pesquisa, ou

seja, [...] as análises de documentos e as demais informações disponíveis”. As autoras prosseguem:

A tarefa de análise implica, num primeiro momento, a organização de todo o material, dividindo-o em partes, relacionando essas partes e procurando identificar nele tendências e padrões relevantes. Num segundo momento essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se relações e inferências num nível de abstração mais elevado.

A análise de documentos, segundo Chizzotti, (2001, p. 79) “permite ao sujeito uma relação indissociável do objeto, criando uma interdependência viva entre ambos. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações”.

A análise documental, conforme Lüdke e André (1986, p. 38) “pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. Na análise será extraída a essência do objeto pesquisado, a fim de compreender suas nuances, o real significado e contradições existentes na intenção exposta nos documentos.

Os documentos, enquanto fonte de pesquisa privilegiada, Lüdke e André (1986, p. 39) comentam que “constituem também uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador” e acrescentam que “não são apenas uma fonte de informação contextualizada, mas surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto”.

Diante dessas direções metodológicas, a pesquisa adotou os seguintes passos: levantamento das fontes e a revisão de literatura, tanto nacional quanto local, consulta de obras bibliográficas, análise documental e dos resultados da pesquisa. As fontes selecionadas referem-se aos documentos oficiais, as leis, pareceres, resoluções, portarias, jornais, relatórios, manuais, planos, programas, dentre outros documentos impressos. As fontes foram levantadas nos arquivos da própria SEMED e arquivos públicos da cidade.

Vale esclarecer que durante a pesquisa, o objeto de estudo ainda não havia concluindo suas fases de implantação como previsto no regulamento. Estava finalizada a primeira etapa que consistiu na seleção dos primeiros diretores por meio de provas conhecimentos específicos e de títulos, a segunda etapa, a da nomeação

e posse dos diretores e em andamento a terceira etapa que é a formação em serviço desses servidores.

A metodologia e os procedimentos metodológicos estão relacionados aos fundamentos teóricos do objeto de pesquisa, apresentados em capítulo próprio do trabalho.

#### - Estrutura do Trabalho

O trabalho está dividido em três capítulos, sendo que o primeiro apresenta os fundamentos teóricos tratando da concepção e das novas abordagens da gestão democrática da educação, em articulação com as políticas públicas para a educação nacional. O segundo traz os antecedentes das formas de provimento do cargo de diretor escolar na Secretaria Municipal de Educação de Manaus no período de 1991 até a instituição do PROSED em 2005. O terceiro capítulo analisa o PROSED em relação aos pressupostos teórico-metodológicos articulados com as políticas públicas para a educação nacional e as ações do poder público municipal tendo por foco a gestão escolar. Considera os critérios de seleção de diretores, a avaliação participativa e a formação continuada oferecida, e por fim, traz as considerações finais dos resultados da pesquisa.

## **CAPÍTULO 1**

### **1 – GESTÃO DEMOCRÁTICA DA EDUCAÇÃO: POLÍTICAS PÚBLICAS, CONCEPÇÕES E NOVAS ABORDAGENS**

Para abordar a temática da gestão democrática da educação, busca-se apoio na produção científica acerca das políticas públicas para a educação nacional, considerando os argumentos conceituais e as novas abordagens para a gestão democrática do ensino público da educação básica, a fim de oferecer suporte à análise da forma de provimento do cargo de dirigentes escolares.

Para isso, a fundamentação se inicia pela base legal que institui como princípio constitucional a gestão democrática do ensino público, a partir da Constituição Federal do Brasil – CF de 1988 (VI, art. 206). Nos argumentos de Cury (2002, p. 172), “a gestão democrática é um princípio do Estado nas políticas educacionais que espelha o próprio Estado Democrático de Direito e nele se espelha postulando a presença dos cidadãos no processo e no produto de políticas dos governos”.

Desse ponto de vista, não só o diretor educacional tem um papel importante a desenvolver, mas, sobretudo o poder público deve ser consciente do papel transformador que a educação exerce na sociedade. Se não houver por parte do Estado a predisposição para essa compreensão, não serão desenvolvidas políticas educacionais capazes de sustentar uma gestão educacional democrática voltada para a formação de cidadãos aptos a atuarem na transformação da sociedade.

O Estado<sup>3</sup> tem responsabilidade de estabelecer uma política educacional voltada aos princípios democráticos, assim como é responsabilidade do diretor escolar estabelecer processos democráticos de participação da comunidade, a fim de partir em busca de objetivos educacionais que estejam voltados para o atendimento dos anseios, principalmente, das camadas populares.

Observa-se, no entanto, que as políticas estatais voltadas para a gestão democrática da educação e do ensino público no Brasil não atendem as necessidades de participação efetiva da comunidade no planejamento e execução do trabalho a ser desenvolvido no âmbito escolar. O diretor da escola, como responsável pela implantação e desenvolvimento das políticas emanadas do poder público, pouco pode fazer para mudar essa realidade.

A impossibilidade de atuação do diretor escolar na busca de mudanças no modo de participação da comunidade nas decisões dos projetos e programas a serem desenvolvidos na escola está diretamente ligada ao modo de nomeação desse profissional para a ocupação do cargo, pois, na realidade atual se efetiva por meio de indicação por parte do poder público.

Nas relações entre o poder e a escola pública, Cury (2002, p. 173) argumenta:

A gestão democrática é uma gestão de autoridade compartilhada. Ela vai além do estabelecimento escolar e se coloca como um desafio de novas relações (democráticas) de poder entre o Estado, o sistema educacional e os agentes deste sistema nos estabelecimentos de ensino.

O princípio constitucional da gestão democrática do ensino público trouxe conseqüências para a democratização da escola pública. Adrião e Camargo (2007, p. 70) comentam os reflexos desse princípio na eleição de diretores e na participação da comunidade escolar, dentre outros.

---

<sup>3</sup> Lembrando o Estado Democrático de Direito que, segundo Silva, (2001, p. 89) “É um tipo de Estado que tende a realizar a síntese do processo contraditório do mundo contemporâneo, superando o Estado capitalista para configurar um Estado promotor de justiça social que o personalismo e o monismo político das democracias populares sob o influxo do socialismo real não foram capazes de construir”.

[...] indicou a incorporação de experiências já existentes de democratização da educação básica – como, por exemplo, as das redes públicas de São Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso, nas quais as demandas por democracia redundaram, já no início dos anos 1980, na implantação de conselhos escolares de natureza deliberativa, **eleição de dirigentes** e/ou estímulo aos grêmios estudantis -, de outro, favoreceu a generalização de políticas voltadas para o aumento da participação de educadores e usuários na gestão escolar nas redes públicas em que ainda não ocorriam [grifo nosso].

A gestão democrática da educação é reafirmada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, estabelecendo a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (VIII, art. 3º). A LDBEN/1996 reforça o princípio da gestão democrática do ensino público na recomendação de que “os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades [...]” (art. 14) e deve contar com a “participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola” e com a “participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (I, II, art. 14).

Cury (2005, p. 15) comenta essas diretrizes, em que a LDBEN/1996 reconhece o princípio federativo e repassa aos sistemas de ensino a definição de normas da gestão democrática do ensino. Nessa direção, o autor (2005, p.17) analisa:

A gestão democrática como princípio da educação nacional, presença obrigatória em instituições escolares, é a forma não-violenta que faz com que a comunidade educacional se capacite para levar a termo um projeto pedagógico de qualidade e possa também gerar “cidadãos ativos” que participem da sociedade como profissionais compromissados e não se ausentem de ações organizadas que questionam a invisibilidade do poder.

Nas diretrizes firmadas na LDBEN/1996, pensar numa gestão democrática implica em propiciar à comunidade escolar condição de participação efetiva nas escolas. Nessa direção, a comunidade deve ser envolvida na construção do Projeto Político-Pedagógico/PPP e o poder público deveria proceder, minimamente, uma consulta à comunidade para escolher os seus gestores escolares.

Para isso, é necessário trazer a compreensão de democracia, que nos argumentos de Adrião e Camargo (2007, p. 70):

Articula-se ao da igualdade ao proporcionar, a todos os integrantes do processo participativo, a condição de sujeitos expressa no seu reconhecimento como interlocutor válido; como método, deve garantir a cada um dos participantes igual poder de intervenção e decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios.

Na escola, o princípio da gestão democrática se efetiva pela participação nas discussões que se apresentam como espaço privilegiado de reflexão e atuação. Nesse sentido, a gestão escolar é peça de fundamental importância na construção de um processo democrático na escola, por ser a condutora do projeto político-pedagógico da escola.

A gestão da educação que outrora tinha características eminentemente da administração clássica absorve outros modelos transportados da administração empresarial, a exemplo do modelo da “Qualidade Total”, com forte influência na gestão escolar, a partir de 1990.<sup>4</sup> Na interpretação de Saviani (2007, p. 438), “com a mencionada transposição, manifestou-se a tendência a considerar aqueles que ensinam como prestadores de serviço, os que aprendem como clientes e a educação como produto...”

Para Lück (2006a, p. 34), “a gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração, [...] como resultado de mudança de paradigma [...]” No entendimento de Lück (2006a, p. 27),

Atenção efetiva tem sido dedicada para a gestão que, como um conceito relativamente novo, superador do enfoque limitado da administração, se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizado, como condição básica e fundamental da qualidade do ensino e da transformação da própria identidade das escolas, dos sistemas de ensino e da educação brasileira.

Nas últimas décadas, a gestão educacional ganhou ênfase, buscando-se concepções, novos olhares e novas abordagens. As novas abordagens da gestão democrática da educação exigem outra forma de administrar a escola e os sistemas de ensino, com base em outros modelos e mecanismos para o alcance da qualidade do ensino. Neste sentido, Bordignon e Gracindo (2001, p. 147), argumentam que:

---

<sup>4</sup> O conceito de “qualidade total” está ligado à reconversão produtiva promovida pelo toyotismo ao introduzir, em lugar da produção em série e em grande escala visando a atender a necessidades do consumo de massa, a produção em pequena escala dirigida ao atendimento de determinados nichos de mercado altamente exigentes. Cf. (SAVIANI, 2007, p. 437).

A gestão democrática da educação requer mais do que simples mudanças nas estruturas organizacionais; requer mudança de paradigmas que fundamentem a construção de uma Proposta Educacional e o desenvolvimento de uma gestão diferente da que hoje é vivenciada. Ela precisa estar para além dos padrões vigentes, comumente desenvolvidos pelas organizações burocráticas. Essa nova forma de administrar a educação constitui-se num fazer coletivo, permanentemente em processo.

A educação, que passa por novos processos dentro de uma sociedade em constante mudança, adquire aspectos mais amplos e sua gestão vai aos poucos se delineando por formas democráticas. A gestão para ser democrática tem, antes de tudo, que ser participativa, pois, a participação é condição fundamental para a democracia, embora não seja condição única. A gestão associada à participação deve primar pela socialização da informação, que oferece condição aos participantes do processo decisório de compreender a forma democrática de atuação escolar.

Para tal, é importante que todos tenham acesso às informações relevantes para a tomada de decisões e que haja transparência nas negociações entre os representantes dos interesses, muitas vezes legitimamente conflitantes, dos diferentes segmentos da comunidade escolar.

A gestão democrática da educação está associada ao estabelecimento de mecanismos legais e institucionais e à organização de ações que desencadeiem a participação da sociedade na formulação de políticas educacionais, no planejamento, na tomada de decisões, na definição do uso de recursos e necessidades de investimento; na execução das deliberações coletivas e nos momentos de avaliação da escola.

No entanto, a gestão da escola pública deve aliar-se à comunidade e propiciar-lhe poder de participação na construção de um projeto político-pedagógico consistente, pois, é por meio deste projeto que a escola define sua finalidade, sua filosofia de educação, sua intenção social, política, pedagógica e seu objetivo de formação humana.

Na defesa dessa idéia, Bordignon e Gracindo (2001, p. 154), argumentam:

Pensar e construir uma escola é, essencialmente, colocar em prática uma concepção política e uma concepção pedagógica que se realimentam e que se corporificam na sua Proposta Político-Pedagógica. [...] A concepção de Proposta Político-Pedagógica requer que as relações internas interpessoais sejam coerentes com a filosofia de educação, que situa a pessoa humana (singular e igual) num processo de emancipação.

Para isso, a escola pública deve ser pensada como um espaço de autoridade compartilhada entre gestores, professores, alunos, pais e comunidade externa adotando uma administração colegiada. Dessa forma, as decisões são coletivas e envolvem um número maior de pessoas que ao final devem compartilhar as responsabilidades e ações políticas e pedagógicas no âmbito da escola.

O papel do gestor escolar vai além do simples sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz de atividades, como acontece com a administração tradicional de outras instituições que não as escolares. Implica na formulação de um projeto político-pedagógico, na definição de objetivos sociais e políticos da escola.

É o Projeto Político Pedagógico - PPP<sup>5</sup> que, segundo Libâneo (2004, p. 151), “consolida-se num documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar”.

Portanto, o projeto político pedagógico constitui-se no principal documento da escola, construído através do planejamento participativo, desde os momentos de diagnóstico, passando pelo estabelecimento de diretrizes, objetivos e metas, execução e avaliação. No PPP, a escola pode desenvolver projetos específicos de interesse da comunidade escolar, que devem ser sistematicamente avaliados e revitalizados.

A gestão escolar deve se apresentar como um processo de articulação do sistema de ensino para efetivação do projeto político pedagógico da escola. Portanto, o gestor deve ser capaz de conduzir técnica e politicamente esse processo democrático de articulação com o sistema e também o da participação da comunidade escolar.

No âmbito dessas relações democráticas, vale lembrar que a comunidade escolar é parte integrante do processo e precisa estar articulada com a gestão na busca pelo atendimento das especificidades locais, ou seja, da sua escola. Para isso, a comunidade precisa se fazer presente na mesa de discussões das políticas educacionais para o sistema de ensino.

---

<sup>5</sup> Cf. as obras a respeito do PPP: VEIGA, Ilma Passos – **Projeto Político-Pedagógico: uma construção possível**, 1995 e **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico**, 2007.

A gestão democrática da escola significa, portanto, a conjunção entre instrumentos formais e práticas efetivas de participação, que conferem a cada escola sua singularidade, articuladas em um sistema de ensino que igualmente promova a participação nas políticas educacionais mais amplas.

Deve ser abandonada a gestão escolar conservadora que mais condiz com os interesses dominantes e é desprovida de utilidade prática para a população. Assim, a escola em sua função especificamente educacional, poderia constituir-se em instrumento de ação política a serviço da comunidade, sobretudo das classes populares.

Para tanto, novos caminhos devem ser buscados na concepção de escola. O papel social da escola e da educação deve ser revisto e repensado, por conseguinte, a gestão escolar deve acompanhar esses novos caminhos e não pode permanecer estática, quando o cenário que se configura é o de constantes e significativas mudanças.

A gestão escolar requer premissas básicas para a democratização da escola pública. Dourado (2001, p. 90-93) destaca um elenco de necessidades para alcançar essa premissa, dentre outras: Relativizar o papel da escola, por meio da relação sociedade escola; **Problematizar as formas de provimento ao cargo de dirigente e a função de diretor na escola**; Criar e consolidar novos mecanismos de democratização; conselho escolar/comunidade; Rediscutir a autonomia e o papel dos movimentos no interior da escola; Criar mecanismos de avaliação do projeto político-pedagógico; Criar e garantir canais de democratização das informações entre todos os segmentos envolvidos; Lutar pela autonomia financeira da escola; [grifo nosso].

Essas necessidades apontadas por Dourado exigem uma prática democrática nos processos da gestão escolar, assim como também, essas premissas põem a escola num veio de discussões de novos horizontes, na medida em que as partes envolvidas estarão repensando seu papel sob aspectos tanto pedagógicos quanto administrativos e financeiros. Passando por aí, o repensar da forma de provimento ao cargo de diretor escolar.

Nesse aspecto, Dourado (2001, p. 91) salienta que “a forma de provimento ao cargo de diretor não define o exercício, mas interfere no curso da gestão. Logo é preciso aperfeiçoar ou criar novos mecanismos de participação na escola”. O autor argumenta (2001, p. 91):

a) a democratização do poder é fundamental, mas é insuficiente – o poder deve ser entendido como exercício; **b) o processo de provimento ao cargo de diretor, a eleição, por exemplo, não pode reduzir-se à mera delegação de poderes ou à dimensão política do voto: diretor autoritário/democrático;** e c) a rediscussão de novas perspectivas pedagógicas deve avaliar velhas questões: ingerência política, corporativismo, concepção de gestão e gerência (especificidade), avaliação, autonomia e financiamento [grifo nosso].

Os fins político-pedagógicos direcionam a gestão educacional, em nível de sistema e também em nível escolar, possibilidade de criar processos próprios de participação, de tomada de decisões e de provimento de cargos diretivos. Dourado (2007, p. 924) afirma:

A gestão educacional tem natureza e características próprias, ou seja, tem escopo mais amplo do que a mera aplicação dos métodos, técnicas, e princípios da administração empresarial, devido à sua especificidade e aos fins a serem alcançados.

A gestão democrática da educação se efetiva a partir de uma concepção de educação que vê a escola como forma política, onde se exprimem as relações pedagógicas subjetivas e intersubjetivas, provedoras de mobilização em dimensões pessoais e políticas, passando, a partir daí, a ser vista como uma organização dotada de autonomia e capaz de re-significar seu espaço. Ou seja, ela deve ser capaz de materializar sua proposta político-pedagógica, e esta, deve ter a qualidade social da educação como cerne.

Os modelos de gestão educacional vivenciados nas duas últimas décadas tem sido um modelo de gestão centralizada onde a articulação com a sociedade civil não esteve presente. Desse ponto de vista, pode-se afirmar então que novos formatos de gestão da educação e da escola têm que ser perseguidos, a fim de se evitar o que Dourado (2007, p. 926) chama de “hibridismo no plano das concepções e das práticas que, historicamente, no Brasil, têm resultado em realidade educacional excludente e seletiva”.

Para isso, há que se refletir na transformação dos modos de trabalho e gestão dentro da escola, tirando das mãos do diretor a “autoridade máxima” e passando para os órgãos colegiados o poder de decisão pedagógica e administrativo-financeira.

Por um lado, o diretor escolar é considerado pelos órgãos superiores uma espécie de “manda-chuva” na instituição, mas, o que se observa, é que ele vive uma grande contradição quando o poder público não lhe proporciona autonomia plena para conduzir as ações escolares.

Na visão de Paro (2008, p. 11), essas contradições são, na verdade, duas. Tanto o diretor é considerado autoridade máxima no interior da escola sem ter autonomia quanto pelo lado técnico este deve deter o domínio dos modernos princípios administrativos para gerir bem o reduzido recurso de uma escola.

Portanto, o diretor se vê de um lado sendo apontado como o responsável por determinadas ações sem ter como resolvê-las, e por outro, sem o amparo necessário do poder público que têm a incumbência de prepará-lo para o exercício da função.

Assegurar essa autonomia, mesmo que progressivamente, como consta na LDBEN/1996 (art.15), é dar início a busca de tornar a escola uma instituição capaz de exercer a sua própria autonomia. Portanto, políticas públicas têm de ser formuladas para esse fim, sob pena de não se conseguir a tão almejada autonomia da escola.

Libâneo (2004, p. 142) comenta a questão da autonomia das escolas:

A autonomia é o fundamento da concepção democrático-participativa de gestão escolar, razão de ser do projeto pedagógico-curricular. Ela é definida como faculdade das pessoas de autogovernar-se, de decidir sobre seu próprio destino. Autonomia de uma instituição significa ter poder de decisão sobre seus objetivos e suas formas de organização, manter-se relativamente independente do poder central, administrar livremente recursos financeiros. Assim as escolas podem traçar seu próprio caminho, envolvendo professores, alunos, funcionários, pais e comunidade próxima que se tornam co-responsáveis pelo êxito da instituição.

Dessa forma, percebe-se que paralela à luta pela autonomia, há de se instituir uma luta pela formação política da comunidade. Só assim, ela poderá participar conscientemente das decisões, do PPP, da escolha de seus dirigentes e dos rumos da escola. Para ter o poder de decisão sobre suas próprias ações é necessário não se deixar conduzir por interesses de quem mantém a representação do grupo, pois, o interesse coletivo neste momento deve ficar a frente de todos os outros.

Uma preocupação que deve ser levada em consideração nesse processo é que a atribuição da autonomia à escola deve significar o compartilhamento de

responsabilidades entre o poder público, a comunidade e a instituição de educação, e não a escusa de um ou outro no provimento das necessidades básicas da instituição atendida.

Pensar a autonomia é uma tarefa que se apresenta de forma complexa, pois, se pode crer na idéia de liberdade total ou independência plena, quando se tem de considerar os diferentes agentes sociais e as muitas interfaces e interdependências que fazem parte das estruturas de poder e da organização educacional. Por isso, deve ser muito bem trabalhada, a fim de equacionar a possibilidade de direcionamento camuflado das decisões, a desarticulação total entre as diferentes esferas, o domínio de um determinado grupo, ou, ainda, a desconsideração das questões mais amplas que envolvem a escola.

Faz-se necessária a formulação de estratégias de políticas educacionais que visem fortalecer as escolas públicas e sua organização, tendo em vista atingir metas de melhoria qualitativa com equidade social. Para tanto, deve haver a consciência de que a escola é do público e para o público.

Dentro dessas estratégias destacam-se, por exemplo, o provimento do cargo de diretor escolar – que deve se efetivar da forma mais democrática possível com a participação da comunidade escolar e local, a abertura para a elaboração de um projeto político-pedagógico verdadeiramente da escola, o fortalecimento dos órgãos colegiados e da representatividade, a exemplo dos Conselhos Escolares e Associação de Pais, Mestres e Comunitários – APMCs.

Em geral, esses processos mesclam democracia representativa, através de instrumentos e instâncias formais que pressupõem a indicação de representantes, com democracia participativa, por meio do estabelecimento de estratégias e fóruns de participação direta, articulados e dando fundamento a essas representações.

O papel do poder público, nesse momento de afirmação da escola, deve ser reforçado, na medida em que continua sendo o responsável pelo provimento integral das necessidades estruturais da escola e gestor das políticas públicas de educação. Por outro lado, uma escola autônoma deve contar com um gestor preparado para descentralizar as decisões na medida em que busca o envolvimento da comunidade em seus projetos.

Na medida em que o gestor escolar delega responsabilidades aos grupos envolvidos, não só contribui para a abertura de participação, como também propicia ganho de poder para a própria escola. Com isso, os grupos podem buscar maiores

recursos juntos aos órgãos mantenedores para o financiamento das ações escolares. A esse respeito, Paro (2008, p. 12), comenta que é muito mais difícil dizer “não” a um grupo que represente outros grupos do que a um diretor sozinho.

A participação da comunidade é elemento essencial na construção da autonomia da escola. Sobre a participação na escola, Puig (2000, p. 32) comenta: “Participar é envolver os atores da educação na vida escolar mediante a palavra e a ação cooperativa. Participar na escola é dialogar e lavar a cabo projetos coletivos.” Portanto, trabalhar cooperativamente na escola pressupõe organizar o trabalho de forma a dar responsabilidade a todos os envolvidos e velar para que o plano traçado tenha êxito a partir da contribuição responsável de cada elemento do grupo.

No entendimento de Paro (2008, p. 46), “a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva...”. É nesse sentido que é reforçada a idéia de formação política da comunidade com o objetivo da participação na escola.

Para Lück (2006b, p. 44), “participar implica compartilhar poder, [...], implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto com uma coletividade [...]”. É fundamental que os envolvidos nos processos decisórios analisem quais os significados e desdobramentos de suas ações e qual é o papel pedagógico da decisão que está sendo tomada. Isso é condição para que o envolvimento seja mais efetivo e que se dê a compreensão da dimensão exata daquela participação.

Nessa perspectiva de gestão democrática da educação, segundo Libâneo (2004, p. 102),

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos e pais. [...] Há aí um sentido mais forte de prática da democracia, de experimentar formas não-autoritárias de exercício de poder, de intervir nas decisões da organização e definir coletivamente o rumo dos trabalhos.

É importante observar que a participação não se deve limitar ao momento da execução, mas também, deve-se dar no momento do planejamento das ações administrativas, pedagógicas e políticas da escola, desde a fase de construção do

projeto político-pedagógico. A participação da comunidade deve servir de base ao aprimoramento da democracia no âmbito escolar. Somente assim, os anseios dos diretamente envolvidos na educação serão atendidos e a sociedade poderá acompanhar os resultados do investimento coletivo nas decisões tomadas.

No entendimento de Paro (2008, p. 16)

Por mais colegiada que seja a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de construir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária. [...] Dessa forma, em lugar de servir como instrumento para o atendimento das necessidades da maioria, o Estado se limita a servir aos interesses dos grupos minoritários detentores do poder econômico e político na sociedade.

A forma de se viabilizar a participação na escola, segundo Libâneo (2004, p. 143) se concretiza pela “interação comunicativa, pela busca do consenso em pautas básicas e pelo diálogo intersubjetivo”. A organização da participação da comunidade na conquista da cidadania possibilita à população o conhecimento e a avaliação dos serviços oferecidos e a intervenção organizada na vida da escola. Para Libâneo (2004, p. 139):

Participação significa a atuação dos profissionais da educação e dos usuários (alunos e pais) na gestão da escola. Há dois sentidos de participação articulados entre si. Há a participação como meio de conquista da autonomia da escola, dos professores, dos alunos, constituindo-se como prática formativa, como elemento pedagógico, metodológico e curricular. Há a participação como processo organizacional em que os profissionais e usuários da escola compartilham, institucionalmente, certos processos de tomada de decisão.

Para funcionar numa perspectiva democrática, a gestão deve respaldar-se em uma prática participativa de todos os segmentos escolares (pais, professores, alunos, servidores administrativos, pedagogos, representantes da comunidade). Neste sentido, a escola deixa de ser um lugar fechado e separado da realidade, para conquistar o *status* de uma comunidade educativa que interage com a sociedade civil. Todos os envolvidos passam a sentir-se responsáveis pelas decisões que os afetam num âmbito mais amplo da sociedade. Assim, a escola torna-se lugar de formação cidadã para a participação na vida social, econômica e cultural do país.

A reflexão acerca dos processos democráticos de participação da comunidade e a questão da autonomia na escola pública, introduzidos nas

concepções e nas novas abordagens da gestão democrática da educação, ganharam espaço no cenário nacional, a partir das três últimas décadas.

Essa conquista, de expansão de experiências desenvolvidas pelos sistemas de ensino e de presença nos debates educacionais do país, advém não somente das aspirações da sociedade, como também do reconhecimento da gestão democrática do ensino público como princípio constitucional, instituídos na CF-1988 e da recomendação firmada nas diretrizes da LDBEN/1996, de que os sistemas de ensino devam proceder a gestão democrática do ensino público da educação básica.

Entretanto, não obstante os avanços e o caráter inovador do princípio constitucional da gestão democrática do ensino público, as políticas públicas vêm arrefecendo essa ênfase na direção dos processos de democratização da escola pública da educação básica. Esse refluxo da gestão democrática do ensino público é oriundo da descontinuidade das políticas de Estado, em detrimento de políticas conjunturais de governo.

Dourado (2007, p. 925-26) aborda essa questão, ao afirmar que:

A constituição e a trajetória das políticas educacionais no Brasil, em especial os processos de organização e gestão da educação básica nacional, têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade, por carência de planejamento de longo prazo que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas conjunturais de governo.

Tanto é assim que, o Título V – Financiamento e Gestão do Plano Nacional de Educação – PNE, aprovado por meio da Lei n. 10.172, de 09 de janeiro de 2001, com duração de dez anos, traz a gestão atrelada ao financiamento, muito embora reafirme que cada sistema de ensino defina normas de “gestão democrática do ensino público, com a participação da comunidade” (Meta 22, Gestão).

No entanto, na visão de Cury (2005, p. 19-20) a Meta 22 do PNE: “exige que se cumpra o princípio da gestão democrática, respeitando o princípio federativo e o da participação” e acrescenta “o que já existe em matéria de gestão democrática é uma substância necessária para a sua efetivação. Mais ainda não suficiente”. Porém, o autor (2005, p. 20) adverte:

Mas uma lei ou uma norma só será sustentável se ela estiver aninhada na consciência e na prática dos educadores. [...] Dessa consciência, mais e mais ampliada, será possível pressionar por uma explicitação da gestão democrática que faça avançar a educação escolar como instituição republicana aberta à representatividade e à participação.

Posteriormente, no governo Lula, é lançado o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE de 2007, que insere no programa de ação da educação básica, o plano de metas: planejamento e gestão educacional, sem ressaltar o princípio da gestão democrática do ensino público. Porém, o PDE inclui programas, a exemplo do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE-Escola, visando “uma ação de melhoria da gestão escolar fundamentalmente centrada na participação” (PDE, 2007, p.25).

Na visão de Dourado (2007, p. 936), os programas do PDE voltados para a gestão trazem uma concepção político-pedagógica subjacente a eles. O Plano de Desenvolvimento da Escola, “cuja lógica e dinâmica pedagógica enfatiza, sobretudo, a organização gerencial dos processos de gestão, secundarizando a efetiva participação da comunidade local e escolar nos destinos da escola”.

Na análise de Dourado (2007, p. 936), descortina-se a descontinuidade e a centralização nas políticas e gestão da educação básica no Brasil.

Trata-se de um cenário ambíguo, no qual um conjunto de programas parece avançar na direção de políticas com caráter inclusivo e democrático, enquanto de outro lado prevalece a ênfase empresarial, com forte viés tecnicista e produtivista, que vislumbra nos testes estandardizados a naturalização do cenário desigual em que se dá a educação brasileira.

Diante dessa configuração das políticas para a educação nacional e as direcionadas à gestão da educação básica, há que se considerar que tanto a escola quanto o próprio sistema de ensino em que está inserida acabam por seguir essa ambigüidade da política educacional brasileira. Ora por não apresentar planejamento próprio coerente com a sua realidade, ora pela descontinuidade de ações própria dos modelos existentes de governo. Há, portanto, de viabilizarem formas que permitam o avanço do caráter democrático da gestão escolar em seu real sentido, na mesma medida em que se busquem garantir a participação da comunidade como meio de se ter uma escola pública com condições mais justas tanto para seus alunos como para seus trabalhadores.

Assim sendo, tanto os planos federais quanto os estaduais e municipais, nas abordagens da gestão democrática da educação, têm caráter paliativo nas formas de atendimento das necessidades da comunidade escolar. Permitem uma participação limitada e somente em aspectos que não confrontem diretamente os interesses do poder dominante.

Os anseios por participar mais diretamente das decisões no âmbito da escola sempre estiveram presentes nos sentimentos dos pais, profissionais do magistério e alunos. Assim, a forma de escolha do diretor da escola é um das situações de maior importância para a comunidade e esteve presente por alguns momentos nas décadas de 1990 nos planos dos governos locais incluindo a participação da comunidade na forma do provimento, no entanto, essas formas apresentam limitações conforme são detalhados na análise feita desses processos seletivos.

## CAPÍTULO 2

### 2 – PROVIMENTO DO CARGO DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE MANAUS (1991 – 2004)

A questão do provimento do cargo de diretor de escola vem sendo discutida no Brasil desde o início da década de 1980. Em Manaus, não diferentemente, essa questão esteve e está presente no meio educacional.

Dentre as várias formas de provimento ao cargo de diretor conhecidas, estudadas e dissecadas por autores ligados à gestão da educação<sup>6</sup> a que ganha destaque é a eleição embora não seja a única usada nos sistemas de ensino de forma geral.

Sobre essa forma de provimento do cargo de diretor escolar – a eleição, Mendonça (2000, p. 172) afirma: “a importância desse elemento da gestão democrática é compreensível pela vinculação do processo eleitoral com a democracia e pelo espaço que esse mecanismo ocupou como bandeira de luta dos movimentos sociais”.

Mendonça (2000, p. 199), afirma ainda que:

Os argumentos pelas eleições de diretores giram em torno de seu caráter democrático, da possibilidade de permitir um maior grau de participação de todos os envolvidos no processo educacional e da necessidade de controle democrático do Estado pela população. Do ponto de vista pedagógico, as eleições de diretores embasaram-se na tese de que o exercício da função diretiva de uma escola, além do componente técnico, possui uma dimensão política a ser considerada na determinação do processo de provimento com maior adequação à natureza da instituição escolar (MENDONÇA, 2000, p. 199).

---

<sup>6</sup> Ver, entre outros: Dourado (1990), Mendonça (2000) e Paro (1996).

Aliadas a eleição, existem também como forma de provimento ao cargo de diretor escolar a indicação direta pelo poder público, os concursos e as seleções mistas. Estas últimas consistem em processos que envolvem provas – geralmente de conhecimentos e de titularidade, e eleição.

Todas estas formas trazem consigo prós e contras amplamente defendidos pela literatura voltada a temática da gestão democrática da educação no país. Uma comprometendo a forma de atuação do diretor, outras a integração da escola com a comunidade, outras ainda sendo apresentadas como simulacro de democracia.

Em Manaus, a Secretaria Municipal de Educação desde sua criação tem experimentado formas diversas de prover o cargo de diretor, portanto, observar-se-á como isso ocorre durante a década de 1990 e início da década de 2000.

A Secretaria Municipal de Educação de Manaus, sob a sigla de SEBEM, foi criada pela Lei n.º 1.175, de 03 de maio de 1974, sendo uma secretaria que englobava além da educação outras áreas como cultura e bem estar social. Mais tarde, é criada a Secretaria Municipal de Educação e Cultura – SEMEC, pela Lei n.º 1.240, de 20 de novembro de 1975, iniciando um processo de qualificação dos professores da rede pública, tendo em vista o grande número de profissionais do magistério, sem a devida formação para atuação na educação básica.

Na década de 1980, a Secretaria Municipal de Educação - SEMED apresenta nova denominação, em decorrências das exigências da redemocratização do país, após longo período de ditadura militar. Surgem, então, no cenário educacional nacional e local novas abordagens de temas relevantes ligados à educação como a gestão democrática do ensino público. No bojo da redemocratização da sociedade brasileira ganha força o tema “gestão democrática de educação” como princípio na Constituição Federal - CF de 1988, abrindo novas possibilidades à estrutura organizacional das escolas públicas brasileiras.

A partir da CF-1988, as escolas públicas como não poderiam deixar de ser, experimentam, em alguns Estados brasileiros como São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Rio Grande do Sul processos de eleição de seus representantes.

No Amazonas, a Constituição Estadual – CE de 1989 traz como inovação, no tocante a gestão democrática do ensino público a “eleição para os cargos de direção dos estabelecimentos de ensino, assegurada a participação pelo voto da comunidade escolar na forma da lei (II, b, art. 189).

No entanto, por meio de liminar impetrada pelo Governo do Estado do Amazonas em 1997, o Supremo Tribunal de Justiça torna ilegal a eleição de diretores escolares no Amazonas, sob alegação de inconstitucionalidade (ADIn n.º 490-5/AM). Na justificativa de inconstitucionalidade a ADIn traz a argumentação de que:

o cargo de Diretor de Escola Pública é da natureza de cargo em comissão, de livre nomeação, algo que se choca frontalmente com a idéia de eleição, seja por professores ou por alunos. O Executivo, representado neste caso pelo Prefeito, deve ter autonomia e independência (art. 2.º da CF/88) para nomeação e preenchimento daquele tipo de cargo público, até porque é de sua competência a direção superior da Administração Pública local (art. 84, II da CF/88), sendo certo, também que lhe cabe o poder discricionário de nomeação e designação para cargos em comissão e funções de confiança (art. 37, II, da CF/88).

Por meio deste artifício, fica, então, declarado inconstitucional o artigo da Constituição do Estado do Amazonas que trata da eleição direta para o cargo de direção dos estabelecimentos de ensino no sistema público sendo ainda reforçado pelo argumento de que “não se confunde a qualificação democrática da gestão do ensino público com a modalidade de investidura, que há de coadunar-se com o princípio da livre escolha dos cargos em comissão do Executivo pelo chefe desse poder” (ADIn n.º 490-5/AM).

A Lei Orgânica do Município de Manaus – LOMAN de 1990, também determina a: “gestão democrática com eleições para os cargos de direção e deliberação dos estabelecimentos de ensino, assegurada a participação pelo voto direto da comunidade escolar, com mandato improrrogável de dois anos” (IV, art. 346).

Observa-se, portanto, que embora esse princípio tenha sido assegurado pela Constituição Estadual - 1989 e pela LOMAN de 1990, a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADIn n.º 490-5/AM) e a cultura política conservadora e antidemocrática não favorecem a implantação da escolha de diretores escolares por meio de eleição. Entretanto, tanto no Estado do Amazonas quanto no Município de Manaus surgem discussões a esse respeito, na maioria das vezes, advindas do movimento sindical de professores.

Sobre o destaque que a eleição de diretor de escola tem no contexto nacional, Mendonça, (2000, p.177), afirma:

Em todas as regiões do país, o processo de eleição é predominante nos municípios, mais que nas unidades federadas. Dessa maneira, os dados apontam que as eleições são o mecanismo de escolha do diretor escolar com mais peso nos sistemas municipais de todas as regiões do país: em 57% dos municípios das capitais da região Norte, em 78% dos da região Nordeste, em 75% dos da região Sudeste, em 67% dos da região Centro-Oeste e em 100% dos da região Sul.

A forma de provimento do cargo de diretor escolar tem ligação direta com a sua atuação no desempenho da função. Isso é determinante na forma como o diretor se relacionará com a comunidade, com os professores e alunos. Que tipo de relação democrática será desenvolvida na escola em sua gestão.

A SEMED de Manaus passa por um longo período de reestruturação de seus processos de gestão da educação e da escola durante a década de 1980 e de 1990, em decorrência da implantação da LDBEN/1996. É nessa conjuntura que a SEMED atende, em certa medida, aos anseios dos movimentos dos profissionais da educação e, mais especificamente, dos profissionais que atuam diretamente nas escolas municipais, com realização de eleição para diretores no período de 1991 a 1996.

A eleição, nesse período, acontece nas escolas municipais configurando-se em processos mistos de seleção (avaliação dos candidatos e eleição para os classificados), pois, chegavam à votação, somente os diretores classificados na avaliação de competência técnica e titularidade, ou seja, um pequeno grupo de privilegiados.

O sistema misto de escolha de diretor escolar da SEMED conta com avaliação e eleição caracterizando, portanto, um concurso, onde há inscritos, aprovados, reprovados, enfim, selecionados. Sobre esta forma de provimento do cargo de diretor escolar – o concurso, Dourado (1990, p. 104), afirma:

imputa a ela objetividade na escolha de méritos intelectuais, rotinização das atividades administrativas e burocráticas, secundarizando, desse modo, a compreensão mais abrangente do processo político-pedagógico; Esta forma, não se apresenta como a forma mais apropriada para a escolha de dirigentes escolares.

Os argumentos mais utilizados pelos defensores do concurso como modo de provimento do cargo de diretor de escola são a moralização do serviço público e a

adoção de critérios universalistas no intuito de se acabar com o clientelismo político para a nomeação dos diretores.

As eleições de diretores das escolas públicas municipais de Manaus da década de 1990, constituíam-se em processos em que os candidatos eram previamente selecionados pelo poder público por meio das provas de conhecimentos e títulos, portanto, eram procedimentos não universais e que se oficializavam por meio da participação da comunidade escolar na escolha de candidatos pertencentes a um grupo restrito.

Paro (1995, p. 114) afirma que essa forma de escolha de diretores escolares – concurso, é válida, desde que sejam aperfeiçoados os procedimentos incluindo “entrevistas, estágios probatórios e outros mecanismos que lhe incrementem a eficiência”.

Ainda nos argumentos de Paro (2003, p. 20) quando se trata da escolha do diretor da escola pública no Brasil “é preciso ter bem claro o tipo de desempenho que se espera do futuro ocupante do cargo e saber se o concurso, isoladamente, tem condições de aferir a presença da necessária aptidão nos candidatos”. Paro (idem, p. 21) aponta ainda que “a principal insuficiência que se aponta no concurso público como critério para a escolha de diretores é o fato de que ele não se presta à aferição da liderança do candidato diante do pessoal escolar e dos usuários da escola pública.

O primeiro desse tipo de processo misto (concurso mais eleição) para escolha de diretores das escolas da rede pública do Município de Manaus se dá em 1991, sendo este, concluído com a designação dos eleitos para exercerem a função de diretores de escola (DECRETO de 7/08/1991).

Nesse processo, os candidatos à direção de escola, passam por seleção por meio de provas e títulos, podendo candidatar-se quem preenchesse os requisitos mínimos apontados como, disponibilidade de tempo para o exercício da função e formação exigida. No entanto, submeter-se ao voto direto da comunidade escolar é prerrogativa somente dos aprovados nas fases classificatórias das provas.

No final de 1993 é apresentado o Regulamento para outro processo misto de escolha de diretores das escolas municipais (Portaria n.º 134/1993 - SEMED). Com base no Regulamento de 1993 é realizada eleição para diretores das escolas municipais de Manaus para o biênio 1994/1996 (Portaria n.º 013/1994 - SEMED).

Nesse processo misto de seleção de diretores de 1993, da mesma forma que no processo de 1991, os candidatos submetem-se a eleição por meio do voto direto da comunidade escolar, após haver passado pelas etapas de seleção através de provas de conhecimento e títulos.

Outro processo misto para escolha de diretores das escolas públicas do Município de Manaus ocorreu em 1996, para o biênio 1996/1998. Esse processo foi regido pelo Regulamento de 1995 (Portaria n.º 117/1995-SEMED) que define diretrizes e procedimentos para o processo eletivo de diretores das escolas municipais e oportuniza “mecanismos, que viabilizem o exercício democrático à comunidade educacional” (art. 1.º).

O processo eletivo de 1996 contou com uma Comissão Eleitoral, constituída por membros da SEMED, do sindicato de professores e representantes da Associação de Pais, Mestres e Comunitários – APMC. (art. 3.º, REGULAMENTO, 1995).

Entretanto, trata-se novamente de um processo misto de provimento do cargo de diretor escolar, tendo em vista que o candidato para se submeter ao voto direto da comunidade precisa “ser classificado na avaliação de competência técnica e titularidade” (IV, art. 15, REGULAMENTO, 1995).

Essa forma de provimento do cargo de diretor de escola, adotada pelo Município de Manaus para as escolas da rede municipal, estabelecia requisitos para a função tais como:

Formação em pedagogia, licenciatura ou magistério em nível de 2.º grau, pertencer ao quadro efetivo da SEMED, dispor de tempo integral e dedicação exclusiva ao exercício da função, ter pelo menos vinte e quatro meses de efetivo exercício nas funções educativas e pertencer ao quadro de lotação da escola, apresentar por escrito plataforma de trabalho fundamentada nos aspectos, administrativos e pedagógicos, como subsídios para o plano de trabalho a ser elaborado conjuntamente com a comunidade educacional (REGULAMENTO, 1995, I, II, III, IV, VI, art. 15).

Na etapa seguinte do processo misto de 1996, os candidatos ao cargo de diretor de escola submetem-se a avaliação constituída prova escrita de competência técnica com questões de gestão escolar e legislação de ensino e exame de títulos (VI, art. 15, REGULAMENTO, 1995).

Os candidatos classificados nessa avaliação passam por votação da comunidade escolar, constituindo-se na etapa final do processo de escolha de diretor, ou seja, a eleição.

Convém salientar que o processo de escolha de diretores de 1996 restringiu-se às escolas com mais de quatro salas de aula (art. 25, REGULAMENTO, 1995). Além do que, também foram excluídas desse processo, as creches.

Assim sendo, pode-se afirmar que grande parte das escolas da rede pública municipal da área rural de Manaus (ribeirinha e rodoviária), por suas características próprias, deixa de ser atendida por esse processo de escolha de diretores. As escolas públicas municipais na área urbana que se enquadrassem nesse perfil (até quatro salas de aula) também ficaram de fora das eleições para o cargo de diretor escolar.

Passada a experiência desse processo misto de provimento do cargo de diretores escolares do Município de Manaus na década de 1990, fecha-se um ciclo com a participação da comunidade escolar, mesmo que essa participação se dê em apenas uma fase do processo, já que os candidatos tiveram seu perfil previamente escolhido pelo poder público antes de se submeterem ao voto da comunidade.

Em 1998 é publicado o Regimento Geral das Escolas da Rede Municipal de Ensino – RGE que incorpora como diretriz um processo seletivo como forma de provimento para o cargo de diretor de escolas da rede pública municipal de Manaus.

Vale salientar que nesse momento deixam de existir os processos eletivos mistos que vinham acontecendo desde 1991, sendo inaugurada uma mudança na forma de provimento do cargo de diretor escolar da rede de escolas públicas de Manaus. Passa-se, portanto, para a forma de nomeação direta pelo poder público.

A mudança ora posta para a forma de escolha de diretores de escolas públicas municipais de Manaus traz a indicação do diretor exclusivamente para as mãos do poder público. Sobre essa forma de provimento do cargo de diretor escolar, Paro (2003, p. 14) afirma: “A nomeação pura e simples pode dar-se, ou com a exigência prévia de qualificação específica e um mínimo de experiência, ou por razões político-clientelistas, ou por uma combinação dos dois critérios”.

No Regimento Geral das Escolas Municipais de 1998, consta: “Os Diretores de Estabelecimentos da Rede Municipal de Ensino serão indicados pelo Secretário Municipal de Educação, através de uma lista de candidatos criteriosamente selecionados” (art. 105).

Na SEMED, embora apareçam no Regimento Geral das Escolas, critérios para a composição de lista de candidatos ao cargo de diretor de escola, o produto final não deixa de ser clientelista na medida em que o poder da indicação está concentrado no secretário municipal de educação.

Nos argumentos de Dourado (1990, p. 103) essa forma de escolha de diretor (indicação direta pelo poder público) causa “a transformação da escola naquilo que numa linguagem do cotidiano político pode ser designado como ‘curral eleitoral’ cristalizado pela política do favoritismo”.

Para a primeira fase do processo, o Regimento das Escolas de 1998 estipula critérios para a seleção dos diretores. Todo e qualquer candidato ao cargo teria que preencher cinco “requisitos indispensáveis à função”, a saber: 1. Currículo; 2. Competência Técnica; 3. Proibidade Administrativa; 4. Liderança; 5. Disponibilidade de tempo.

No critério currículo, o Regimento de 1998 inclui a exigência de o candidato ter “formação profissional na área de educação” (a, I, art. 106). Essa formação poderia ser em nível superior em cursos de licenciatura e ainda, em “caráter excepcional”, o curso médio na modalidade normal. Para classificação, o RGE de 1998 considerava os cursos de atualização com carga horária superior a 80 horas aula (art. 106).

Outra exigência estipulada no Regimento de 1998 para concorrer ao cargo de diretor de escola na rede pública municipal de Manaus era pertencer ao quadro efetivo da Secretaria Municipal de Educação, tendo pelo menos dois anos de efetivo exercício nas funções educativas (I, art. 106).

No requisito competência técnica, o Regimento de 1998 exigia do candidato, dentre outros itens, “conhecimentos específicos de sua área de formação/atuação, zelo profissional e idoneidade moral” (II, art. 106).

Pode-se constatar no Regimento de 1998 que a competência técnica exigida é na área de formação do profissional da educação, ou seja, conhecimentos específicos da licenciatura do candidato, não necessariamente, conhecimentos em gestão escolar ou formação em pedagogia. Isso poderia ser um complicador para a atuação do futuro diretor no exercício de sua função na medida em que sem os conhecimentos específicos voltados à gestão escolar, esse diretor encontraria dificuldades para exercer as funções inerentes ao cargo.

Observa-se ainda que, no Regimento de 1988, não está previsto nas normas estabelecidas, o oferecimento de cursos de formação inicial ou continuada em nível de graduação ou especialização em gestão escolar. O diretor, portanto, poderia iniciar suas atividades na escola sem a preparação prévia para o exercício da função.

A experiência em cargos de gestão no sistema público não foi mencionada como requisito necessário para quem desejasse concorrer ao cargo de diretor de escola. Nem mesmo experiência mínima no magistério público ou privado. Dessa forma, os diretores que porventura fossem selecionados, se não contassem com experiência prévia na área da educação, iriam encontrar no exercício do cargo, grandes dificuldades, até que conseguissem se adaptar.

Na probidade administrativa de que trata o Regimento de 1998, o candidato deveria ter “integridade de caráter e honradez” para concorrer ao cargo de diretor escolar (III, art. 106). Isso significa não ter respondido a inquérito administrativo e não ter sofrido nenhum tipo de advertência profissional. Esses são critérios difíceis de avaliar no momento da inscrição de um candidato. Não é possível, por meio de documentos apresentados, determinar caráter e honradez. Quanto a processos administrativos, esses sim, podem ser verificados por meio do cadastro funcional de cada concorrente.

Outros dois requisitos solicitados aos candidatos ao cargo de diretor de escola previstos do Regimento de 1998 são a liderança e a disponibilidade de tempo para o exercício do cargo. No requisito liderança, o Regimento de 1998 determinava que o candidato tivesse bom relacionamento com a comunidade escolar e boa oratória. Quanto à disponibilidade de tempo, era exigida dedicação exclusiva (III, art. 106).

O RGE de 1998 estabelecia a instituição de uma comissão especial de seleção, composta de quatro profissionais da educação lotados na SEMED. Esse grupo tinha como incumbência a “análise investigativa dos critérios exigidos” para a seleção (art. 107, RGE, 1998). Encerrado o prazo de inscrição, era dado à comissão um prazo de trinta dias para apresentar ao Secretário Municipal de Educação a relação dos candidatos aptos a concorrerem ao pleito (art. 109, RGE, 1998).

Um dos principais pontos de destaque do Regimento de 1998, o que trata das competências do diretor de escola, afirma que esse diretor deve “assegurar uma gestão escolar democrática e participativa” (III, art. 113). No entanto, não há

previsão no Regimento de 1998 de participação da comunidade na escolha desse profissional. O diretor indicado está obrigatoriamente comprometido com quem o indicou e isso pode interferir no processo de democratização e participação no âmbito escolar.

No modo de provimento do cargo de diretor escolar (seleção) estabelecido no Regimento de 1998 estava prevista a avaliação anual do profissional selecionado. Esta avaliação visava verificar a execução de suas competências e se daria pelos diversos segmentos que compõem a escola. O RGE de 1998 define: “os diretores de escola serão avaliados, mediante ações corretivas [...] pelos pedagogos, professores, administrativos, discentes e APMC” (art. 121 e art. 122). Portanto, a participação da comunidade escolar nesse processo seletivo, se daria apenas na avaliação das ações do novo diretor da escola.

Na avaliação dos diretores, prevista no Regimento de 1998, outros aspectos seriam observados na atuação do diretor tais como: “estilo de gerência, capacidade de iniciativa, competência e liderança”, e “consistência teórico-metodológica” (III, XIII, art. 123). Isso tudo leva a crer que o candidato a diretor seja possuidor de experiência administrativa e docente suficiente para poder desenvolver todas essas habilidades mesmo sendo iniciante na função.

O diretor, para ser submetido à avaliação destes aspectos, teria obrigatoriamente que receber do poder público formação adequada para o exercício de sua função, caso contrário, poder-se-ia incorrer em avaliar aspectos que não constavam como requisito para o pleito ao cargo de diretor conforme previa do processo de seleção firmado a partir de 1998.

De acordo com o Regimento de 1998, a seleção de diretores deveria acontecer a cada quatro anos, tendo em vista que esse era o período do mandato do diretor selecionado. O edital de convocação para a seleção deveria ser lançado num prazo de noventa dias a contar do início do ano letivo de cada quadriênio, para assim, se proceder à nomeação dos diretores para o novo exercício, no entanto, essa diretriz não foi posta em prática até o final do ano de 2004.

Vale lembrar que, embora o RGE de 1998 aborde um processo estruturado de forma de provimento do cargo de diretor das escolas públicas municipais – lista de candidatos selecionados por uma comissão e com critérios estabelecidos, esse processo não se efetivou na rede de escolas da SEMED. A indicação passou a ser livre e sem a adoção dos critérios constantes do Regimento.

No fim da década de 1990, a SEMED reestrutura-se administrativamente e publica documentos com orientações para a área pedagógica de sua rede de escolas. A SEMED elabora programas voltados para a gestão da educação pública do Município de Manaus e começa a gerir novos processos e padrões para atender uma realidade que vem emergindo para a década de 2000.

Surge, então, o Programa de Gestão Educacional - PGE de 1999 da SEMED que visa implantar um novo processo de gestão na rede municipal de escolas públicas de Manaus. O PGE tem por objetivo “garantir a adoção de novos padrões de gerenciamento educacional” (1999, p. 7-8).

Nesse período, surge ainda no cenário educacional amazonense o padrão do Gerenciamento pela Qualidade Total – GQT, modelo oriundo do mundo fabril que será absorvido pela rede municipal de escolas públicas e defendido pelo PGE de 1999. Sobre essa questão Silva, (2001, p. 90) afirma: “A proposta de educação fundada na literatura do Movimento de Qualidade Total vale-se de um discurso manso para esconder a perversidade: apresenta-se humanizadora das relações para mecanizar todas as dimensões do ser humano em prol da produtividade”.

Os princípios da Qualidade Total empregados na educação iludem grande parte dos educadores fazendo-lhes crer que com estes novos mecanismos gerenciais todos os problemas da escola serão sanados e a educação passa a obter melhores resultados amparados pela nova política de gerenciamento.

No entanto, essa política, segundo Silva (2001, p. 90) “esvazia a luta pela garantia do ensino público e enfatiza a racionalidade à medida que submete a política à técnica” em outros termos, proclama uma participação total, defende a cidadania e o cliente, mas na prática oferece uma participação limitada aos interesses do mercado.

Ainda nos argumentos de Silva (2001, p. 91), “é um projeto educacional construído de acordo com o cenário de hegemonia neoliberal em que a política educacional vem sendo regulada pelas forças do mercado, provocando a ampla mercadização da educação [...]”.

Nesse discurso, os “novos padrões” adotados pela SEMED, estão voltados para os modelos da Gestão pela Qualidade Total – GQT, no âmbito da gestão educacional do país, decorrentes da política neoliberal instituída na reforma do Estado brasileiro, a partir dos anos de 1990.

Dentre as estratégias adotadas pelo PGE de 1999, verifica-se a diretriz de “promover curso de **gerenciamento** moderno aos diretores e aos técnicos de escolas municipais, e aos técnicos do macro sistema” (1999, p. 20) [grifo nosso]. No entanto, os cursos de “gerenciamento moderno” atendiam, na realidade, os princípios da “gestão pela qualidade total”, que começavam a ser disseminados por toda a rede pública de escolas de Manaus. Diretores, pedagogos, professores e auxiliares das escolas eram organizados em “comitês” de gerenciamento pela qualidade.

Nas escolas públicas municipais de Manaus era construído um “plano estratégico” de metas incluindo previsão de ações de cunho pedagógico e administrativo, obedecendo aos critérios da “qualidade total”. A SEMED dava o suporte técnico às escolas, em parceria com a Fundação Cristiano Otoni de Minas Gerais. Ferramentas como Diagrama de Ishikawa, 5S, Painel da Escola, PDCA, Diagrama de Árvore<sup>7</sup>, foram difundidos nos cursos e encontros.

Estes modelos de administração foram trazidos para a rede pública de escola do Município de Manaus com a finalidade de modernizar a gestão escolar, torná-la mais democrática e eficaz. O PGE é claro quando afirma que seu objetivo é: “[...] rever o modelo vigente de gestão da escola pública, a fim de reverter a deteriorização do ensino básico e garantir a relação de sustentabilidade com a sociedade [...]” (1999, p. 9).

Dentro dessa perspectiva, o PGE de 1999 estabelece quatro “Eixos Norteadores” em sua estruturação: Gestão Participativa, Infra-Estrutura, Sistema de Monitoramento e Avaliação e por último, Formação e Valorização dos Profissionais da Educação.

Segundo o eixo da Gestão Participativa, “[...] A escola é o lugar estratégico da efetivação da gestão democrática, onde o entrosamento entre concepção e ação, reflexão e prática superam a visão dicotômica e fragmentada da realidade” (PGE, 1999, p.10). Embora seja mencionada a escola como esse espaço privilegiado, fica claro também que estes processos estão muito mais voltados para as ações administrativas da escola do que para a reflexão de sua ação compartilhada.

Observa-se que na escola pública municipal é pequena a prática voltada para a comparação entre o que diz a teoria e o que se apresenta concretamente nas

---

<sup>7</sup> Ferramentas auxiliares do Gerenciamento pela Qualidade Total largamente utilizadas no meio empresarial.

ações do cotidiano escolar. Ou seja, a discussão voltada para a reflexão da ação social da prática escolar, passa despercebida e sem a devida importância no meio acadêmico da escola básica. Se não existe este entrosamento nada se pode fazer pela efetivação de uma gestão realmente democrática naquele espaço.

O eixo da Gestão Participativa do PGE cita como alternativa para a criação de espaços democráticos dentro da escola a implantação de vários órgãos colegiados como Associação de Pais e Mestres e Comunitários, os Conselhos Escolares, o Grêmio Estudantil, a criação do Conselho Municipal de Educação para dar suporte às ações da escola e um Projeto Político Pedagógico construído com a participação da comunidade.

Embora o PGE de 1999 encaminhe a escola à buscar a construção de espaços democráticos em seu ambiente, no que tange a forma de provimento do cargo de diretor, não viabiliza a participação da comunidade nos processos de escolha, nem de forma direta nem na forma indireta. Esta é uma situação que simplesmente não é abordada pelo documento da SEMED.

No início da década de 2000, a SEMED no intento de incrementar seus processos administrativos elabora o Plano Estratégico da Secretaria - PES e o implanta para o período de 2001 a 2005. Nesse plano são estabelecidos quatro objetivos estratégicos visando dar conta de “consolidar um padrão de qualidade para o ensino público municipal” que são: I. Elevar o desempenho acadêmico dos alunos da rede municipal de ensino. II. Promover a qualificação dos profissionais da educação e demais colaboradores. III. Fortalecer a gestão escolar. IV. Atingir a excelência dos serviços da Secretaria (PES, 2001, p. 4-9).

O objetivo que trata da qualificação dos profissionais da educação, prevê formação para os diretores escolares em nível de pós-graduação *lato sensu* a se dar por meio do Centro de Formação Permanente do Magistério em parceria com instituições educacionais de ensino superior habilitadas para esse fim.

A Secretaria Municipal de Educação de Manaus em nova reestruturação descentraliza-se por meio da criação dos Distritos Educacionais nas zonas geográficas da cidade<sup>8</sup>. Não obstante essa descentralização, o modo de provimento do cargo de diretor de escola na SEMED continua sendo feita por meio de indicação direta pelo poder público sem critérios definidos.

---

<sup>8</sup> Distrito Educacional – Criado pela Lei n.º 590 de 13/03/2001, com o objetivo de descentralizar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras da rede municipal de ensino.

A falta de um sistema estruturado para o provimento do cargo de diretor escolar na SEMED volta à cena educacional na rede municipal de escolas públicas, e com isso, os problemas do apadrinhamento político tomando a vez da competência técnica à frente das escolas, permanecendo assim no período de 1998 até o ano de 2004.

No início do ano de 2005, a forma de provimento do cargo do diretor dos estabelecimentos de ensino retorna a pauta de discussões da Secretaria Municipal de Educação e surge, então, o Processo Interno de Seleção de Diretor de Escola – PROSED.

## **CAPÍTULO 3**

### **3 – PROCESSO SELETIVO INTERNO PARA ESCOLHA DE DIRETORES DE ESCOLAS PÚBLICAS DO MUNICÍPIO DE MANAUS – PROSED (2005 a 2008)**

Analisar o processo de seleção de diretores escolares da rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus implica articular o princípio da gestão democrática do ensino público instituído nas políticas públicas para a educação nacional. Analisa-se aqui, portanto, até onde esses princípios e diretrizes definidos na política educacional para a educação básica são atendidos no processo de seleção de diretores de escola do sistema público de ensino no Município de Manaus.

As políticas públicas para a educação no país estão inseridas em um plano maior de gestão governamental atrelado aos planos internacionais de desenvolvimento de uma política neoliberal e globalizada. Os efeitos dessas políticas são sentidos em todas as esferas sociais e, não diferentemente, no meio educacional.

Os modelos neoliberais, segundo Santomé (2003, p. 10),

[...] estão condicionando os modos de pensar, formando pessoas com um sentido comum que legitima e naturaliza estruturas materiais e maquinarias de poder que têm uma gênese histórica e, portanto, podem ser transformadas e substituídas, se não satisfizerem ideais de equidade, de democracia e de justiça.

Dessa maneira, o neoliberalismo, apresenta-se como uma forma perversa para ideais de transformação social na medida em que “é um modelo que beneficia

poucas pessoas e condena grandes contingentes da população à pobreza e à exclusão (SANTOMÉ, 2003, p. 10).

Na retaguarda das políticas neoliberais, existem grandes organizações do capital mundial dando suporte econômico e financeiro à disseminação da ideologia dominadora representante dos interesses vigentes. A esse respeito, Santomé (2003, p. 19) afirma:

Esse tipo de organização mundial (FMI, OCDE, Banco Mundial) com o apoio das grandes empresas multinacionais, é o verdadeiro cérebro das políticas neoliberais, construindo uma grande trama de redes para obter consentimento da população com relação às suas propostas. O controle dos recursos financeiros que elas têm em suas mãos lhes permite dirigir as linhas de pensamento da imensa maioria dos meios de comunicação de massa, controlar as publicações de numerosas editoras, exercer a sua autoridade sobre os partidos políticos governistas com base em créditos e “doações” para as campanhas, influenciar sensivelmente o trabalho de instituições de formação educativas, especialmente as universitárias, por meio da concessão de subvenções econômicas para a promoção de determinadas linhas de pesquisa, etc., em suma, os organismos econômicos de caráter mundial também financiam a elaboração de discursos que estejam de acordo com os seus interesses positivistas e de exploração, que divulgam de forma insistente e contínua.

Diante da realidade do modelo de sociedade neoliberal vivido pela sociedade brasileira, que não leva em conta as desigualdades sociais e econômicas de seus grupos humanos, estuda-se e política educacional implementada no Município de Manaus, buscando-se compreender a influência exercida sobre a gestão democrática da escola e da educação.

Nessa direção, busca-se também a compreensão das políticas de gestão educacional que nortearam as ações do poder municipal no tocante aos processos de escolha de dirigentes das escolas da rede pública da SEMED de Manaus na década de 1990 e primeira parte da década de 2000.

No Município de Manaus, o sistema de ensino está instituído por Lei<sup>9</sup> e o um de seus princípios define que o ensino será ministrado com base na: “gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e regulamentos” (V, VIII, art. 3.º, Lei 512/1999). Entretanto, fica em aberto a forma em que se dará essa gestão democrática.

Na criação do sistema municipal de ensino de Manaus, “fica assegurada a gestão democrática do ensino público no ensino infantil e no ensino fundamental” e,

---

<sup>9</sup> Lei n.º 512, de 13 de dezembro de 1999, institui o Sistema Municipal de Educação de Manaus.

destaca-se o “progressivo grau de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira” (III art. 13, Lei 512/1999).

Esse grau progressivo de autonomia da escola deveria ser implantando gradativamente na rede de escolas públicas municipais na medida em que o poder municipal fosse dando à escola sustentação para se auto-gerir. Dessa forma, a escola com autonomia estaria em melhores condições de atender às ações no sentido de implantação de processos democráticos, inclusive nas consultas à comunidade escolar e local para a escolha de seus dirigentes.

A participação efetiva da comunidade na gestão da escola pública, nas decisões colegiadas, é uma determinação da lei para o sistema de ensino “a educação, a cargo do município, será promovida e estimulada com a participação e colaboração da comunidade local [...]” (IV, art. 13, Lei 512/1999). Esse princípio da Lei 512 reafirma o mesmo preceito da Lei Orgânica do Município de Manaus de 1990 quando estabelece a “gestão democrática com eleição para os cargos de direção dos estabelecimentos de ensino, assegurada a participação pelo voto direto da comunidade escolar [...]” (art. 346).

Convém lembrar que a eleição direta para diretores escolares nas escolas públicas municipais de Manaus vem sendo pleiteada e prevista na legislação desde a década de 1990. No entanto, a aplicação dessa diretriz não vem sendo observada pelo poder público no Município de Manaus. Na I Conferência Municipal de Educação de Manaus, realizada em 2001, foi aprovada uma proposta de se “instituir eleição direta, democrática e universal para diretor de escola e dos Centros Municipais de Educação Infantil - CMEI da rede municipal de ensino de Manaus a partir de 2003” (I CME, 2001, p. 23).

Para essa forma de provimento do cargo de diretor escolar, ou seja, eleição direta há na literatura, defensores desde que haja mudanças na estrutura do poder, na maioria das vezes extremamente autoritário. Paro (2003, p. 8) a respeito da eleição de diretores da escola pública, afirma “[...] é a forma que tem merecido maior destaque nos últimos anos [...]”. O autor (2003, p. 26), argumenta que tal relevância fundamenta-se na necessidade do “controle democrático do Estado por parte da população, no sentido do provimento de serviços coletivos em quantidade e qualidade compatíveis com as obrigações do poder público e de acordo com os interesses da sociedade”.

Entretanto, esse processo democrático com a participação da comunidade para escolha dos diretores escolares por meio da eleição direta não vem sendo atendida até os dias atuais. Não obstante às reivindicações de vários segmentos do setor educacional pleiteando na Conferência de 2001 a eleição direta, democrática e universal para os gestores tanto das escolas de educação infantil quanto das de ensino fundamental da rede pública municipal de Manaus.

Na contramão dos anseios da comunidade, o poder público municipal continua resistente aos processos de escolha de diretores via eleição direta e insiste em processos de seleção meritocrática, implantando em 2005 um novo processo de provimento ao cargo de diretor escolar.

### **3.1 – PROSED: Mecanismos Institucionais**

Para o provimento do cargo de diretor de escola das primeiras etapas da educação básica, o poder público do Município de Manaus instituiu o Processo de Seleção de Diretores de Escolas Municipais de Manaus - PROSED, a partir de 2005. No entanto, a participação direta da comunidade no provimento desse cargo ainda não é atendida.

O PROSED, instituído pelo Decreto Municipal nº 7.817, de 17 de março de 2005 (anexo II), constituindo-se, portanto, um ato do poder executivo da Prefeitura de Manaus, é um processo seletivo interno de escolha de diretores para as escolas públicas vinculadas ao sistema de ensino municipal de Manaus, mediante critérios técnico-acadêmicos e com avaliação participativa da comunidade para um mandato de três anos.

Esse processo foi instituído em substituição a forma de provimento do cargo de diretor de escola por indicação política que vigorou após a última consulta, constituída de processo misto de escolha, de 1996 que elegeu diretores para um mandato de dois anos. A indicação política como forma de provimento do cargo de diretor escolar, além de não assegurar a participação da comunidade, também não garante necessariamente a qualificação do ocupante do cargo.

O PROSED é um processo de seleção para as escolas públicas municipais do sistema de ensino de Manaus no tocante ao provimento do cargo de diretores escolares. É, portanto, uma maneira que os profissionais da educação da rede pública municipal têm para tentar galgar o cargo de diretor de escola. Para isso,

teriam que se submeter a seleção de provas e de títulos e aguardar nomeação para dar início às atividades profissionais na escola em que tenha sido lotado.

A seleção dos diretores escolares, na implantação do PROSED, se dá em três etapas: a habilitação, as provas de conhecimentos e títulos e a avaliação participativa. Vencidas essas etapas, o candidato pode considerar-se apto a ocupar o cargo de diretor de escola da rede pública municipal de Manaus.

Na etapa da habilitação, o servidor com interesse em participar do processo, deve provar que atende aos requisitos mínimos estabelecidos que são:

a) ser servidor efetivo da Semed; b) possuir no mínimo três anos de efetivo exercício na rede municipal de ensino de Manaus; c) possuir título de licenciatura plena em instituição reconhecida pelo MEC; d) não ter sofrido nenhum tipo de sanção administrativa nos últimos dois anos; e) possuir, mediante declaração sob as penas da lei, disponibilidade de tempo integral exigida para o desempenho do cargo; f) não possuir parecer negativo da Comissão de Avaliação de Gestão nos dois anos anteriores ao Prosed. (DECRETO n.º 7.817/2005).

Essas exigências têm como justificativa os seguintes argumentos: ser servidor efetivo - “para valorizar o servidor e porque, por força legal, somente servidores efetivos podem receber Função Gratificada de Direção” (PROSED, 2005, p. 6 - Anexo III). Quanto à exigência de três anos de experiência, o manual de inscrições explica que, “o futuro diretor deve conhecer na prática como a escola funciona” (idem, p. 6). Está previsto também um mínimo de formação técnico-acadêmica para o exercício da função.

A disponibilidade de tempo integral exigida para a seleção é justificada pela necessidade de dedicação exclusiva ao exercício da função de diretor de escola, que na rede pública municipal de Manaus, funciona em mais de um turno (PROSED, 2005, p. 6).

O mesmo ocorre na questão do servidor não ter sofrido sanções administrativas para concorrer ao cargo de diretor de escola nos dois anos anteriores à seleção, situação difícil de ser verificada por parte da comissão organizadora do pleito, tendo em vista a falta de uma cultura de registros existentes na própria Secretaria Municipal de Educação.

Após os requisitos mínimos da habilitação, num total de 911 inscritos<sup>10</sup>, o candidato a diretor passa por uma prova objetiva que envolve língua portuguesa, conhecimentos específicos e legislação educacional, num total de cinquenta questões de múltipla escolha, sendo quarenta de conhecimentos específicos e legislação e dez de língua portuguesa. “Será considerado habilitado na prova objetiva, o candidato, que obtiver nota igual ou superior a cinquenta pontos, de um total de cem pontos” (PORTARIA n.º 0137/2005 - Anexo I). A prova foi elaborada e aplicada pela Comissão Permanente de Concursos da COMVEST da Universidade Federal do Amazonas.

Após esta etapa, o servidor se submete a “prova de títulos e experiência profissional” (PORTARIA n.º 0137/2005). Dos 911 inscritos, foram aprovados 649 candidatos ao final do concurso<sup>11</sup>, para assumirem as cerca de 390 escolas existentes à época na rede (PROSED, 2005, p. 7). “Os classificados excedentes ficam aguardando a vacância ou as novas escolas que serão construídas para assumir” (idem, p. 7).

Completada a seleção, dos 649 candidatos aprovados, foram designados 402 servidores para exercerem a função de diretor de escola<sup>12</sup>, com mandato de três anos (PORTARIA n.º 0137/2005). Muito embora o edital referente ao PROSED estabeleça a designação dos candidatos por ordem de classificação, os candidatos classificados serão designados para a direção das escolas municipais. O mesmo edital, contraditoriamente, acrescenta, “de acordo com a conveniência da administração” (DECRETO n.º 7.817/2005).

Pode-se constatar que a “conveniência da administração” coloca a possibilidade de designação dos diretores escolares por meio de indicação direta pelo poder público, fortalecendo assim, a estrutura autoritária existente na educação municipal que reflete diretamente na escola.

A diferença apresentada entre os processos anteriores de indicação dos diretores escolares e o PROSED é que a indicação agora é feita a partir de um grupo de diretores já antecipadamente selecionados pelo poder público por meio do concurso de provas e títulos.

---

<sup>10</sup> SEMED/GAE - Lista de inscritos.

<sup>11</sup> SEMED/GAE - Lista final de aprovados.

<sup>12</sup> SEMED/GAE – Lista de diretores designados.

No PROSED, os diretores são selecionados para um mandato de três anos numa escola, não podendo permanecer na mesma escola na condição de diretor depois de cumprido este período. Dessa forma, O PROSED cria um rodízio de diretores pelas várias escolas (PROSED, 2005, p. 9). Os diretores designados tomaram posse no dia 04 de julho de 2005.

No início de 2006, o PROSED recebeu o prêmio “Darcy Ribeiro” do programa “Educadores do Brasil” na cidade de Maringá no Estado do Paraná um ano após sua criação. A iniciativa foi do Instituto Nacional de Educação e Cultura (INEC) que “considerou o processo como sendo a forma mais democrática de se promover a nomeação de diretores de escola” pública. A cerimônia de entrega do prêmio deu-se durante o I Fórum de Educação Integral do Paraná realizado 13 de fevereiro de 2006 [2006, S.l.: s.n. (manaus.am.gov.br)].

No entanto, vale esclarecer que a premiação do PROSED aconteceu com base na proposta do processo seletivo passado apenas um ano de sua instituição. Portanto, o PROSED estava em curso, faltando as etapas de avaliação participativa e de formação continuada em gestão escolar. Dessa forma, ainda não havia resultados de todas as etapas dessa experiência.

Na fase seguinte, o PROSED adota, em sua concepção, a “avaliação participativa” do trabalho do diretor no exercício da função. A comunidade escolar e o corpo técnico da SEMED devem avaliar o desempenho acadêmico e administrativo, bem como o compromisso e o envolvimento do diretor da escola para com a comunidade. Assim sendo, tem como objetivo “avaliar o desenvolvimento da gestão escolar, proporcionando um processo de melhoria contínua na qualidade do ensino público” (AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA, 2005, p. 8 - Anexo IV).

A primeira avaliação do PROSED estava prevista para acontecer, após seis meses de exercício no cargo (PORTARIA n.º 0137/2005). Esse prazo foi posteriormente alterado para “excepcionalmente a primeira avaliação do diretor aprovado no primeiro PROSED dar-se-á ao completar um ano de gestão escolar contado a partir da data da posse” (DECRETO n.º 8.482/2005).

Para implantar a “avaliação participativa” dos diretores escolares, foi constituída uma Comissão de Avaliação Participativa<sup>13</sup> por membros da SEMED com atribuições específicas de gerenciamento de toda a etapa da avaliação que ia

---

<sup>13</sup> SEMED/Portaria n.º 0424/2006 – Institui a Comissão de Avaliação Participativa do PROSED.

da elaboração dos questionários até a divulgação dos resultados finais para os diretores.

A avaliação, iniciada no segundo semestre de 2006, atende a quatro dimensões:

- a) Gestão Participativa – para avaliar as práticas de gestão participativa, o planejamento participativo, o estabelecimento de parcerias, a participação de pais, alunos e servidores, a comunicação e a socialização de informações e outras atividades.
- b) Gestão Administrativa: avalia o trabalho administrativo realizado na escola tendo por referência as diretrizes contidas no Manual de Procedimentos do candidato.
- c) Gestão Pedagógica: avalia o trabalho pedagógico realizado na escola, com adoção de medidas pedagógicas que levem em conta o resultado de aprendizagem dos alunos e a formação continuada dos professores promovendo assim a melhoria do rendimento escolar.
- d) Gestão de Recursos Físico-Financeiros: avalia a gestão dos recursos físicos (uso, conservação e adequação, instalações e equipamentos) e o gerenciamento dos recursos financeiros, aplicação e prestação de contas dos recursos da escola (AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA, 2005, p. 10).

Para a avaliação das quatro dimensões pela comunidade escolar foram elaborados cinco formulários a serem respondidos: pelo Distrito Educacional, pelo próprio diretor da escola (auto-avaliação), pelos servidores (docentes e não docentes) da escola, pelos alunos e pela comunidade escolar.

As dimensões da Gestão Participativa, Gestão Administrativa, Gestão Pedagógica e Gestão de Recursos Físico-Financeiros são avaliadas em quatro níveis de atendimento, sendo cada item de uma dimensão com pontuação de zero a cem pontos (Cf. AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA, p. 11-21).

Para a avaliação pelo corpo técnico da SEMED, foi elaborado um formulário chamado “Relatório Consubstanciado – SEMED (Anexo VI)” que previa apenas uma avaliação de “fatos”, classificando-os de Potencialmente Grave, Grave ou Gravíssimo (Cf. AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA, p. 11). Constata-se que o relatório substanciado não considera os fatos positivos e relevantes da atuação do diretor, enfatizando somente os aspectos negativos da atuação do diretor.

Na possibilidade da constatação de um ou mais desses fatos, é subtraído da pontuação final, os valores correspondentes à gravidade do fato variando na perda de 25 até 50 pontos (idem, p. 24).

As diretrizes da Avaliação Participativa do PROSED consideram “aprovado”, o diretor que obtiver pontuação igual ou superior a oitenta pontos; “não eliminado”, o

diretor que obtiver pontuação entre 79 e 51 pontos; “não aprovado”, o diretor que obtiver pontuação igual ou inferior a cinquenta pontos; (AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA, 2005, p. 24).

O diretor “aprovado” na avaliação participativa seria reconduzido à função, tendo a oportunidade de ser removido para a escola de sua escolha, entretanto, sempre na condição da “conveniência da administração” da SEMED. Para os “não eliminados”, embora houvesse a recondução ao cargo, não havia a possibilidade de mudança de escola. O diretor “reprovado” deixaria o cargo, assumindo em seu lugar, outro diretor constante da lista de classificados no processo seletivo (PORTARIA nº 0137/200).

Nas orientações para a realização da avaliação estava previsto que o diretor para ser avaliado deveria estar a mais de noventa dias à frente da direção da escola e “caso tenha assumido esse período em escolas diferentes, deveria se submeter a duas avaliações” (AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA, 2005, p. 22).

Na dinâmica de aplicação das avaliações constava que, “Os instrumentos de avaliação deverão ser aplicados na escola, sob supervisão e orientação de um representante legal do Distrito Educacional e um representante legal da Coordenadoria de Gestão Educacional<sup>14</sup>” (AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA, 2005, p. 22).

Verifica-se um rígido controle do processo por parte da SEMED na etapa de avaliação do diretor pela comunidade escolar, que por indução poderia caracterizar uma centralização de poder.

O resultado final do processo de avaliação participativa dos diretores escolares foi concluído no início de 2007 (Anexo VII). Dos 323 diretores que tiveram sua gestão avaliada, 223 foram considerados “aprovados”, 74 ficaram na situação de “não eliminados e 26 foram “reprovados<sup>15</sup>”. A divulgação dos resultados da avaliação foi realizada pela Comissão de Avaliação Participativa e se deu por meio de um quadro geral de pontuação.

O instrumento elaborado para a avaliação, de certa forma, não demonstra clareza do que quer avaliar. Essa constatação está presente no formulário 2, de

---

<sup>14</sup> SEMED/Coordenadoria de Gestão Educacional (COGE), órgão diretamente ligado à subsecretaria de Gestão Educacional.

<sup>15</sup> SEMED - Lista de Resultado Final da Avaliação do PROSED.

auto-avaliação do diretor, que apresenta algumas questões com itens de difícil entendimento, principalmente para a comunidade. Certas questões dão possibilidade de se imputar ao diretor responsabilidade por situações que eram da incumbência direta da administração central (Cf. Formulário nº 2, AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA - Anexo V).

A etapa seguinte ao processo de avaliação participativa do PROSED constitui-se da formação em serviço para os diretores no exercício de sua função. Com atendimento a alguns pontos específicos, essa formação se deu somente após determinado tempo de atuação dos diretores à frente das escolas.

### **3.2 – PROSED: Formação Continuada**

O PROSED contempla o oferecimento de um Curso de Formação de Diretores pelo Centro de Formação Permanente do Magistério – CFPM, vinculado à SEMED, no semestre subsequente à implantação do PROSED, com participação obrigatória para os diretores selecionados. Entretanto, esse curso foi iniciado dois anos e meio após o prazo estipulado, quando os mandatos dos diretores já estavam finalizando.

Na defesa da importância da formação continuada para o desenvolvimento profissional, Libâneo (2004, p. 227) afirma: “a formação continuada é o prolongamento da formação inicial visando ao aperfeiçoamento profissional teórico e prático e ao desenvolvimento de uma cultura geral mais ampla, para além do exercício profissional”.

Ao planejar a formação continuada dos diretores, a SEMED decidiu oferecer curso em nível de especialização. Diante dessa decisão, foi firmado o contrato n.º 096, de 27 de julho de 2008 com a Universidade Federal do Amazonas – UFAM para ministrar a Especialização em Gestão da Educação, ficando a cargo do Departamento de Administração e Planejamento da Faculdade de Educação. A execução financeira desse contrato ficou sob responsabilidade da Fundação de Apoio Institucional Rio Solimões – UNI-SOL.

A proposta do curso foi elaborada pela SEMED, por meio da Coordenadoria de Gestão Educacional – COGE, com modificações da UFAM/Faculdade de Educação - FACED para atender as normas vigentes dessa Universidade para os cursos de pós-graduação *lato-sensu*.

O Curso de Especialização em Gestão da Educação da UFAM, atende às normas da Resolução n.º 01/2001 - Conselho Nacional de Educação/CNE e Resolução n.º 020/2005-CONSEP/UFAM, referente a aprovação do Curso de Especialização em Gestão da Educação. Esse curso foi planejado com carga horária de 360 horas-aula e a abertura de turmas autorizada pela UFAM/PROPESP/Câmara de Pesquisa, em 01 de agosto de 2008.

Atendendo às recomendações da SEMED, o Curso foi desenvolvido na modalidade presencial e modular. Para isso, ficou estabelecido que o Curso deveria ser realizado às sextas-feiras a partir das 18h com carga horária de 4h/aula por dia e aos sábados no horário de 8h às 12h e de 14h às 18h, perfazendo 8h/aula por dia.

A formação continuada em serviço tem papel importante no desenvolvimento profissional. Ela apresenta-se como condição para o crescimento permanente de professores e diretores escolares. No entanto, observa-se, que tão importante quanto oferecer o curso para os diretores, seria oferecê-lo em condições satisfatórias para esses diretores pudessem usufruir plenamente dos benefícios que essa formação lhes traria.

Essa formação deveria ser oferecida dentro da jornada de trabalho do diretor, de forma que lhe fosse possível associar os saberes adquiridos na academia com a observação da prática de sua gestão na escola. Estes dois espaços devem manter diálogo constante na busca da troca de experiências.

Nos argumentos de Libâneo (2004, p. 227), “é na escola, no contexto de trabalho, que os professores enfrentam e resolvem problemas, elaboram e modificam procedimentos, criam e recriam estratégias de trabalho e, com isso, vão promovendo mudanças pessoais e profissionais”.

Portanto, da forma como foi planejada a formação dos diretores pela Secretaria Municipal de Educação – com atendimentos nos fins de semana, sobrecarrega-se o profissional que já vem de uma semana inteira de trabalho na escola, onde desenvolveu atividades exaustivas, e tira-lhe assim, as possibilidades de participação plena na formação. Libâneo (2004, p.230) justifica: “A formação em serviço ganha hoje tamanha relevância que constitui parte das condições de trabalho do profissional. Os sistemas de ensino e as escolas precisam assegurar condições institucionais, técnicas e materiais para o desenvolvimento profissional permanente do professor”.

O Curso de Especialização em Gestão da Educação ofertado pela SEMED aos diretores de escola por meio da UFAM, teve sua aula inaugural no dia 26 de julho de 2008 e o início das disciplinas deu-se no mês seguinte em 16 de agosto, com término previsto para meados do ano de 2009.

A Matriz Curricular (Anexo VIII) do Curso de Pós-Graduação/Especialização conta com doze disciplinas de 30h/a cada uma sendo: 1. Metodologia da Pesquisa Científica I, Metodologia da pesquisa Científica II, 2. Políticas Públicas e Educação, 3. Política e Legislação Educacional, 4. Administração Escolar, 5. Dinâmica das Relações Humanas e Liderança, 6. Gestão Escolar e Planejamento Participativo, 7. Financiamento e Gestão da Educação, 8. Cultura, Currículo e Organização Escolar, 9. Gestão Escolar e Educação Inclusiva, 10. Novas tecnologias da Informação e Comunicação na Gestão da Educação, 11. Avaliação Educacional e Institucional e o Trabalho Final – Artigo Científico.

O corpo docente, formado por mestres e doutores da UFAM/Faculdade de Educação, tem a responsabilidade de elaborar as ementas, os planos de curso e o material didático e instrucional. Para cada disciplina seria produzido e distribuído material instrucional para todos os alunos matriculados.

No projeto do curso está previsto que o corpo docente deve ser submetido a uma avaliação pelos alunos a cada disciplina ministrada. Na avaliação, os alunos deveriam expressar sua opinião sobre o plano de ensino construído para a disciplina, a qualidade e a quantidade dos conteúdos trabalhados, a capacidade de comunicação do docente, o conhecimento e domínio da disciplina, os recursos didáticos utilizados, os instrumentos e critérios de avaliação, a relação professor x aluno, e a assiduidade e pontualidade.

Como exigência para matrícula no curso, a UFAM estabeleceu critérios que atendiam os requisitos básicos para um curso de especialização *lato- sensu*, de acordo com as normas vigentes da UFAM e, a SEMED, estabeleceu seus critérios próprios que exigia aos candidatos, comprovante de que haviam sido selecionados pelo PROSED e declaração de que estavam no exercício da função de diretor de escola na rede pública municipal de ensino de Manaus. Montada toda a estrutura necessária para a oferta do curso, procedeu-se então às inscrições dos candidatos.

Essas inscrições foram realizadas pela SEMED e homologadas pela UFAM. Foram inscritos quatrocentos profissionais da educação do quadro da SEMED lotados nas escolas e/ou Distritos Educacionais e Sede. A maioria dos inscritos

ocupava o cargo de diretor de escola e havia sido selecionado pelo PROSED em 2005. Outros inscritos pertenciam aos quadros de Assessores Pedagógicos dos Distritos Educacionais ou da própria SEMED.

No início do curso foram montadas dez turmas com 40 alunos cada uma. A partir da terceira disciplina, as turmas foram reorganizadas e se formaram oito turmas, com média de até 45 alunos. A reorganização se deu em função de alunos matriculados que já possuíam especialização em Gestão Educacional e, desistências por incompatibilidade de freqüentar o curso nos fins de semana.

O curso conta com uma Coordenação Acadêmica, uma Coordenação Administrativa e um quadro de pessoal de apoio administrativo. Após o início do Curso, a Coordenação passou a funcionar com a participação de representantes do corpo discente de cada turma.

Paralelamente ao curso realizado pela modalidade presencial na Universidade Federal do Amazonas, os diretores escolares, profissionais da educação e diretores da zona rural com dificuldade de acesso à cidade ou que tiveram outros problemas para freqüentar o curso presencial foram matriculados no Curso de Especialização do Programa Federal Escola de Gestores do Ministério da Educação, na modalidade EaD – Educação à Distância, executado no Estado do Amazonas pela UFAM.

Nessa modalidade, o curso está previsto para ser desenvolvido por meio de internet em plataforma MOODLE com o módulo introdutório presencial e os demais em Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). Para cursar a especialização via Ead foram matriculados 153 profissionais da educação da SEMED<sup>16</sup>.

O curso de especialização ofertado por meio da Escola de Gestores teve início em novembro de 2008, com aula inaugural presencial na UFAM. Os discentes eram acompanhados por dois tutores sendo, um presencial e um virtual. Para o primeiro, cabia tirar as dúvidas dos alunos relacionadas à utilização do aparato tecnológico necessário ao desenvolvimento do curso. O segundo, Tutor Virtual, era o professor de cada disciplina trabalhada.

As disciplinas, embora cursadas na modalidade EaD, tinham o primeiro encontro sempre presencial. Nesse encontro os professores se apresentavam para as turmas e davam orientações sobre o desenvolvimento da disciplina e sobre as

---

<sup>16</sup> SEMED/Lista de inscritos no Curso de Gestão Escolar da Escola de Gestores.

avaliações que seriam realizadas. A partir daí, o material de estudo era disponibilizado em Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA e os alunos davam prosseguimento aos estudos.

No curso atendido pela modalidade de Educação à Distância, os alunos deveriam, para concluir o curso, apresentar um Trabalho Final que consistia em um “projeto de intervenção na realidade escolar onde cada cursista elaborará ou reelaborará o Projeto Político Pedagógico da escola desenvolvendo uma reflexão coletiva sobre o tal trabalho” (SEMED/ESCOLA DE GESTORES, 2008).

A formação dos diretores escolares, através do Curso de Especialização em Gestão da Educação, sob a responsabilidade da UFAM é parte integrante do PROSED, assim como a habilitação e a avaliação participativa instituído no sistema público de ensino da rede municipal de escolas de Manaus.

Finalizado todo o processo de provimento do cargo de diretor escolar da rede de escolas públicas do Município de Manaus do período 2005-2008, é aprovado o Regimento Geral das Escolas da Rede Municipal de Ensino de 2008, pela Resolução n.º 05/2008 do Conselho Municipal de Educação - CME.

Esse Regimento de 2008, no tocante ao provimento do cargo de diretor escolar afirma (art. 102, RGE, 2008):

Os diretores dos estabelecimentos da Rede Municipal de Ensino, serão submetidos a Processo Seletivo Interno, e nomeados pelo(a) Secretário Municipal de Educação com mandato de três anos, mediante critérios técnico-acadêmicos e procedimentos regulados por Decreto Executivo Municipal.

O processo de seleção de diretores de escolas do sistema público municipal de Manaus previsto no Regimento de 2008 apresenta-se muito semelhante ao PROSED de 2005. Para concorrer ao cargo, o candidato deveria passar pela fase da “habilitação, prova de conhecimentos e títulos e avaliação participativa” (art. 103, RGE/2008). As provas, a forma de nomeação dos aprovados e a avaliação participativa pela comunidade, seguem as mesmas características do processo anterior.

Convém retomar que a SEMED experimentou formas diversas de provimento do cargo de diretor escolar durante a década de 1980 e 1990. Com a justificativa de propiciar autonomia à escola pública municipal e, por conseguinte, aprimorar a

gestão democrática da educação no Município de Manaus foram experimentados processos mistos de seleção (concurso associado a consulta a comunidade).

No entanto, no período antecedente aos processos seletivos experimentados na década de 1990 e posterior a 1998, a predominância no provimento do cargo de diretor de escola na rede municipal de Manaus ainda é da indicação por meio do poder público. Tal forma de provimento é tida pelos estudiosos da área como uma das menos democráticas que se tem registro no provimento do cargo de diretor de escola no Brasil.

Nos argumentos de Mendonça (2000, p. 178-180):

O provimento por indicação obedece principalmente a critérios políticos, cabendo ao deputado, vereador, prefeito ou, até mesmo ao chefe do diretório partidário, a indicação daqueles que devem ser nomeados. Muitas vezes, a escolha acaba recaindo sobre indivíduos sem nenhuma vinculação com a escola ou com a comunidade. [...] Desta forma, no processo de indicação, além ou a despeito dos requisitos de ordem técnico-profissional, impera uma condição mais importante, a da habilitação política para o exercício da função, sendo o mandachuva local o responsável por determinar quem está, ou não, habilitado politicamente para ocupar a direção de uma unidade escolar.

Esse procedimento está ligado às raízes patrimonialistas da formação do Estado brasileiro, que permitem sustentar relações de troca de favores na ocupação do emprego público como lógica de seu funcionamento. [...] Esse procedimento caracteriza o fenômeno do clientelismo, por meio do qual, políticos profissionais oferecem ajuda pública ao seu alcance como cargos, empregos e recursos públicos, chancelas estatais e todo o tipo de privilégios que seu *status* lhe permite obter, em troca de apoio e fidelidade pessoal.

Observa-se, portanto, na atual conjuntura da Secretaria Municipal de Educação de Manaus, uma retomada às antigas formas de provimento do cargo de direção de escola com base na indicação política, significando um retrocesso claro e prejudicial ao desenvolvimento da plena gestão democrática da escola pública municipal.

Antes da conclusão das etapas do PROSED, surge o Regimento Geral das Escolas Municipais de 2008 incluindo processo seletivo e logo a seguir, o Projeto de Lei n.º 150/2008 que tramita na Câmara Municipal de Manaus, com o intuito de tornar permanente esse processo de provimento do cargo de diretores de escola na rede municipal. O referido Projeto de Lei visa instituir PROSED nas escolas municipais como forma única de escolha de diretor.

Essas iniciativas de 2008 precisam ser acompanhadas pela sociedade a fim de que se possa buscar para a escola pública municipal de Manaus uma garantia de dias melhores no tocante a gestão democrática do ensino público.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A SEMED depois de ter experimentado os processos mistos de escolha de diretores escolares da rede pública municipal de ensino, no período de 1991 a 1996 e, depois de ter passado quase uma década sem um processo estruturado de seleção para este cargo, institui o PROSED no ano de 2005 numa tentativa de estabelecer outra forma de provimento do cargo diretor.

O PROSED estabelece-se na rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus, a partir do ano 2005, como forma de seleção de diretores escolares, contemplando a avaliação de competência técnica e profissional do candidato e a participação da comunidade escolar na avaliação do desempenho do diretor empossado. Trata-se de um processo de seleção de diretores na forma de concurso, envolvendo prova de conhecimentos específicos da área educacional e de titularidade do candidato.

Configurou-se no período de 2005 a 2008, como forma alternativa para o provimento ao cargo de diretor de escola na rede pública do sistema municipal de ensino de Manaus.

A comunidade escolar participa do processo apenas no momento de avaliar o trabalho do diretor embora não seja consultada para a escolha do profissional que estará à frente da escola. O resultado dessa avaliação a que o diretor é submetido é balizador de sua permanência ou afastamento do cargo.

A avaliação participativa deveria acontecer excepcionalmente nos seis primeiros meses de mandato dos novos diretores e posteriormente ao final de cada ano de mandato até o terceiro ano quando findaria o ciclo. Na realidade, a primeira avaliação aconteceu com seis meses de atraso do que estava previsto no calendário inicial. A segunda e terceira avaliações previstas para o ciclo não aconteceram e os

diretores permaneceram nos cargos, sem a propalada participação democrática da comunidade escolar no julgamento do mérito de seus trabalhos.

Para dar apoio aos “novos” diretores no desenvolvimento de suas funções, o PROSED prevê a formação em serviço voltada para os aspectos da gestão democrática da educação e escolar. A formação dos diretores foi realizada pela Universidade Federal do Amazonas, a partir de julho de 2008.

A formação que foi planejada e divulgada para se iniciar no primeiro ano de mandato dos diretores selecionados, na realidade somente aconteceu depois de três anos da realização do concurso.

Dessa forma, pode-se afirmar que pensar em gestão democrática da educação/escolar implica em adotar procedimentos que ajudem a escola a se auto-gestionar. A forma de efetivação dessa situação influi diretamente na gestão dos processos fins na escola e, estes, devem ser feitos por gestores com capacidade técnica e pedagógica de conduzir com eficácia os processos integrais da instituição.

O movimento da democratização da gestão das escolas públicas, iniciado na década de 1980, tem encontrado apoio nos diversos segmentos do campo educacional. Para isso, defende-se a participação da comunidade escolar no planejamento das ações da escola, a criação de colegiados e conselhos escolares que tenham tanto poder deliberativo quanto poder decisório e, por último, o repasse de recursos financeiros às escolas e o conseqüente aumento de sua autonomia.

Deve ser abandonada a gestão escolar conservadora que mais condiz com os interesses dominantes da sociedade capitalista e é desprovida de utilidade prática para a população. Assim, a escola em sua função especificamente educacional, poderia constituir-se em instrumento de ação política a serviço das camadas populares.

Os resultados da pesquisa constataam que o PROSED excluiu a participação da comunidade escolar no processo de escolha dos diretores, significando um retrocesso na política de escolha de diretores de escolas na rede municipal de Manaus. Por outro lado, o PROSED avança no sentido da garantia da formação continuada dos diretores. Além disso, constata-se que o poder público quer efetivar o PROSED como forma de provimento do cargo de diretor.

Essa experiência do PROSED propicia uma reflexão sobre as formas de provimento do cargo de dirigentes escolares, quer seja por meio de indicação, de processos mistos, ou de eleição direta pela comunidade escolar.

O princípio da gestão democrática induz reflexão e debate das políticas públicas do poder municipal à respeito das várias formas de escolha de diretores escolares. Ressalta-se, no entanto, que a eleição com participação da comunidade, aliada às condições materiais e estruturais mínimas poderia configurar-se numa alternativa viável de forma de provimento ao cargo de dirigente das escolas públicas do Município de Manaus.

Diante da realidade sobre as formas de provimento do cargo de diretor das escolas na rede municipal de Manaus levantadas nesta pesquisa, cujo foco é o PROSED, sugere-se a continuidade da pesquisa, no sentido de constatar o resultado da experiência após o período de 2008 quando acontece a divulgação de um novo Regimento Geral das Escolas da SEMED trazendo previsão de processo seletivo com características semelhantes ao adotado pelo PROSED.

## FONTES DE PESQUISA

AMAZONAS. Constituição do Estado do Amazonas, 1989.

BRASIL/STJ. ADIn n.º 490-5/AM, 1997.

MANAUS/PMM. Lei n.º 1.175, de 03 de maio de 1974. Cria a Secretaria Municipal de Educação de Manaus.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 1.240, de 20 de novembro de 1975. Cria a secretaria Municipal de Educação e Cultura de Manaus.

\_\_\_\_\_. Lei Orgânica do Município de Manaus. 1990.

\_\_\_\_\_. Decreto de 07 de agosto de 1991. Dispensa e designação para Funções, Gratificadas de Diretor de Escola. 1991.

\_\_\_\_\_. SEMED. Portaria n.º 134/1993. Aprova o Regulamento para Eleição de Diretores do Sistema Municipal de ensino. 1993.

\_\_\_\_\_. SEMED. Portaria n.º 013/1994. Designação para Função Gratificada de Diretores das Escolas Municipais. 1994.

\_\_\_\_\_. SEMED. Portaria n.º 117/1995. Aprova Regulamento para Eleição de Diretores da Rede Municipal de Ensino. 1995.

\_\_\_\_\_. SEMED. Regimento Geral das Escolas da Rede Municipal de Ensino. 1998.

\_\_\_\_\_. SEMED. Programa de Gestão Escolar – PGE, 1999.

\_\_\_\_\_. PMM. Lei n.º 512 de 13 de dezembro de 1999. Dispõe sobre a criação e organização do Sistema Municipal de Ensino do Município de Manaus, e dá outras providências.

\_\_\_\_\_. Lei n.º 590 de 13 de março de 2001. Reestrutura a administração do Poder Executivo Municipal e dá outras providências. 2001.

\_\_\_\_\_. SEMED. Relatório da I Conferência Municipal de Educação. Manaus, 2001.

\_\_\_\_\_. SEMED. Plano Estratégico da Secretaria - 2001 a 2005 – PES. 2001.

\_\_\_\_\_. PMM. Decreto n.º 7.718, de 17 de março de 2005. Institui o Processo Seletivo Interno para Escolha de Diretores de Escolas.

\_\_\_\_\_. SEMED. Manual do Processo Seletivo para Diretores de Escola - PROSED. 2005.

MANAUS/PMM/SEMED. Portaria n.º 137/2005 – SEMED/GS – Edital de Instruções para a realização do Processo Seletivo Interno para a escolha de Diretores das Escolas Municipais.

\_\_\_\_\_. Decreto n.º 8.482 de 29 de maio de 2005. Altera o art. 6.º da lei n.º 7.718 de 17 de março de 2005.

\_\_\_\_\_. SEMED. Manual de Avaliação Participativa do PROSED. 2005

\_\_\_\_\_. SEMED. Histórico resumido do PROSED. 2005

\_\_\_\_\_. SEMED. PROSED, Lista de Inscritos. 2005.

\_\_\_\_\_. SEMED. PROSED. Lista de classificação dos candidatos. 2005

\_\_\_\_\_. SEMED. Prova objetiva do PROSED. 2005

\_\_\_\_\_. SEMED. PROSED. Lista de Resultado Final. 2005.

\_\_\_\_\_. SEMED. Lista de Diretores Designados. 2005.

\_\_\_\_\_. SEMED. Portaria n.º 0424/2006-SEMED/GS. Institui a Comissão de Avaliação Participativa do PROSED. 2006.

\_\_\_\_\_. SEMED. PROSED. Lista de Resultado Final da Avaliação Participativa. 2006.

\_\_\_\_\_. SEMED. Regimento Geral das Escolas da Rede Municipal de Ensino. 2008.

\_\_\_\_\_/PMM. Conselho Municipal de Educação-CME, Resolução n.º 05/2008. Aprova o Regimento Geral das Escolas da Rede Municipal de ensino. 2008.

\_\_\_\_\_/PMM. Câmara Municipal de Manaus. Projeto de Lei n.º 150/2008. Manaus, 2008.

\_\_\_\_\_. SEMED. Guia da Escola de Gestores. 2008.

\_\_\_\_\_. SEMED. Lista de inscritos no Curso de Especialização em Gestão Educacional da Escola de Gestores. 2008.

\_\_\_\_\_. SEMED. Proposta do Curso de Especialização em Gestão da Educação da Universidade Federal do Amazonas. 2008.

UFAM/FACED/DAP. Projeto do Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* / Especialização em Gestão da Educação. 2008.

\_\_\_\_\_. Folder do Curso de Especialização em Gestão da Educação. 2008.

UFAM/FACED/DAP. Relatório do Curso de Especialização em Gestão da Educação. 2008.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, Theresa; CAMARGO, Rubens Barbosa. A gestão democrática na Constituição Federal de 1988. OLIVEIRA, Romualdo Portela; ADRIÃO, Theresa (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB**. 3. ed. – São Paulo: Xamã, 2007.

ANJOS, Paulo Assunção Silva dos. **Escola e Poder: Uma contribuição e crítica da gestão participativa no Estado do Amazonas**. Dissertação de Mestrado. Manaus: UFAM, 2008.

ARAÚJO, Dulcilene da Costa. **Gestão da Escola Pública: análise da prática do diretor escolar da rede de ensino estatal de Manaus**. Dissertação de mestrado. Manaus: UFAM, 2004.

BEZERRA, Aldenice Alves. Modalidade de provimento do dirigente escolar: Mais um desafio para as políticas da educação municipal. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, disponível em <http://www.insecure.com.br/anpae/13.pdf>. Consultado em 12 de janeiro de 2009.

BORDIGNON, Genuíno; GRACINDO, Regina Vinhares. Gestão da Educação: o Município e a Escola. FERREIRA, Naura e AGUIAR, Márcia Ângela (orgs) - **Gestão da Educação**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n.º 9.394/96, de 20 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação - PNE.** Lei n.º 10.172, de 09 de janeiro de 2001. Dispõe sobre a criação do Plano Nacional de Educação. Brasília, DF: Senado Federal, 2001.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento da Educação - PDE.** Brasília, DF: Senado Federal, 2007.

CALDERARO, Kátia Cilene Lopes. **A gestão democrática da educação: desafios e perspectivas na sociedade globalizada.** Dissertação de Mestrado, Manaus: UFAM, 2007.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. – São Paulo: Cortez, 2001.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Educação e contradição:** elementos metodológicos para uma teoria crítica do fenômeno educativo. 7. Ed. – São Paulo, Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da Educação:** exigências e desafios. RBPAE, São Paulo: v. 18, n.º 2, jul-dez/2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão Democrática dos Sistemas Públicos de Ensino.** OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org). **Gestão Educacional: Novos olhares, novas abordagens.** 3.ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Democratização da Escola.** Dissertação de Mestrado. UFMG. 1990.

DOURADO, Luiz Fernandes. A escolha de dirigentes escolares: Políticas e gestão da Educação no Brasil. FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação:** atuais tendências, novos desafios. - 3. ed. - São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. Política e gestão da Educação Básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educação e Sociedade,** Campinas/SP; vol. 28, n.º 100-Especial, out. 2007. UNICAMP.

FARIAS, Maria Yolanda Sarmiento. **Gestão Democrática: Um Desafio da Educação no Município de Manacapuru.** Dissertação de Mestrado. Manaus: UFAM, 2008.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. - 11. ed. - São Paulo: Cortez, 2000.

<<http://manaus.am.gov.br>> Acesso em: 13 de fev. de 2006.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. - Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: uma questão paradigmática. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006a.

\_\_\_\_\_. **A gestão participativa na escola**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006b.

LÜDKE, Menga. ANDRÉ, Marly. **Pesquisa em Educação**: Abordagem Qualitativa. São Paulo: EPU. 1986.

MENDONÇA. Erasto Fortes. **A regra e o jogo: democracia e patrimonialismo na educação brasileira**. Campinas, SP: FE/UNICAMP; R. Vieira, 2000.

MENEZES. Samara Barbosa de. **Modelos de Gestão Escolar no Estado do Amazonas: entre o dito e o feito**. Dissertação de Mestrado. Manaus: UFAM, 2008.

MINAYO. M.<sup>a</sup> Cecília de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo/SP: HUCITEC, 1992.

\_\_\_\_\_. **Caminhos do pensamento**: epistemologia e método. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002.

OLIVEIRA, Alderi Alves de. **Gestão participativa**: uma (in)viabilidade na estrutura administrativa do ensino fundamental do município de Manaus. Dissertação de mestrado. Manaus: UFAM, 2003.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.) – **Gestão Educacional: novos olhares, novas abordagens**. 3<sup>a</sup>. Ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à Educação**: Análise da Constituição Federal e da LDB. 3. Ed. – São Paulo: Xamã, 2007.

PARO, Vitor Henrique. **Participação da comunidade da gestão democrática da escola pública** (Série Idéias, n.º 12), São Paulo: FDE, 1992.

\_\_\_\_\_. **Por dentro da escola pública**. São Paulo: Xamã, 1995.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. São Paulo: Papyrus, 1996.

\_\_\_\_\_. **Eleição de diretores de escolas públicas**. RBEP. 1996.

\_\_\_\_\_. **Administração escolar: introdução crítica**. 12. ed. – São Paulo: Cortez, 2003.

\_\_\_\_\_. **Eleição de Diretores: A Escola Pública Experimenta a Democracia**. 2.ed. São Paulo: Xamã, 2003.

\_\_\_\_\_. O princípio da gestão escolar democrática no contexto da LDB. OLIVEIRA, Romualdo Portela de; ADRIÃO, Theresa (orgs.). **Gestão, financiamento e direito à Educação: Análise da Constituição Federal e da LDB**. 3.ed. São Paulo: Xamã, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão democrática da escola pública**. 3.ª Ed. - São Paulo: Ática, 2008.

PUIG, Josep M. **Democracia e participação escolar: propostas de atividades**. Tradução Maria Cristina de Oliveira. São Paulo: Moderna, 2000.

RAMOS, Joannette F. Pouchain. FROTA, Francisco Horácio da Silva. O discurso e prática no processo de escolha dos dirigentes escolares no Ceará: ALBUQUERQUE, Gláucia Menezes Teixeira, et al (org.). **Política e Gestão Educacional: contextos e práticas**. Fortaleza, Ed. UECE, 2008.

SANTOMÉ, Jurjo Torres. **A educação em tempos de neoliberalismo**. Trad. Cláudia Schilling. – Porto Alegre: Artmed, 2003.

SAVIANI, Dermeval – **História das Idéias Pedagógicas no Brasil**. Campinas/SP: Autores Associados, 2007.

SILVA, Jorge Gregório da. **O contexto político da formação do administrador escolar**. Dissertação de Mestrado. Manaus: UFAM, 1995.

\_\_\_\_\_. Da Educação de qualidade total à qualidade social da educação. **Revista Amazônica**, ano 6, n. 2, jul/dez, Manaus: EDUA, 2001.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 19<sup>a</sup> ed. - São Paulo/SP: Malheiros, 2001.

SILVA, Marilene de Sena e. **Gestão Democrática e Qualidade de Ensino nas Escolas Municipais de Manaus**. Dissertação de Mestrado, Manaus: UFAM, 2008.

VEIGA, Ilma Passos – **Projeto Político-Pedagógico: uma construção possível**, Campinas/SP: Papirus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Quem sabe faz a hora de construir o projeto político pedagógico**, Campinas/SP: Papirus, 2007.

VIEIRA, Sofia Lerche (coord.). Eleição de diretores: o que mudou na escola? **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre, v.15, n.2, 1999.

## OBRAS DE CONSULTA

GADOTTI, Moacir. **Educação e poder**: introdução à pedagogia do conflito. São Paulo. Cortez, 1993.

GENTILI, Pablo. **Pós-Neoliberalismo. As políticas sociais e o Estado democrático**. 4. Ed. - Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1995.

\_\_\_\_\_. (org.). **Globalização Excludente. Desigualdade, exclusão e democracia na nova ordem mundial**. - Petrópolis, RJ: Vozes; 2000.

LÜCK, Heloísa. **Gestão Educacional**: estratégia e ação global e coletiva no ensino. Curitiba: Champagnat, 1996.

\_\_\_\_\_. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006b. Série: Vol. II.

MACHADO, Ana Luiza. Referências básicas para a formação dos gestores educacionais. **Gestão Educacional**: Tendências e perspectivas. - São Paulo: Cenpec, 1999.

MARÉS, Carlos. Eleição de diretores e democracia na escola. **Ande**. São Paulo. v.3, n.º 6, 1983.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza, (org.) **Pesquisa social. Teoria, método e criatividade**. - Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Ana Angélica Rodrigues. **A eleição para diretores e a gestão democrática da escola pública: Democracia ou autonomia do abandono?** São Paulo/SP: Alfa - Omega, 1996.

PINHEIRO, Maria das Graças Sá Peixoto. CALDAS, Edla Cristina Rodrigues. Políticas Públicas e Gestão Escolar: Participação da Comunidade em Escolas do Ensino Fundamental – Zona Leste de Manaus. VELANGA, Carmen Tereza (org.) **Gestão Educacional Escolar: Desafios e Possibilidades na Contemporaneidade.** São Carlos/SP: Pedro e João Ed., 2009.

SOARES, Sulely Galli: **Educação e Integração Social.** Campinas, SP: Alínea, 2003.

SOUZA. Antônio Lisboa Leitão de. Gestão Democrática e Eleição de Diretor. **Retratos da Escola**, v.3, n.º 4, jan/jun. 2009 – Brasília: CNTE. 2009.

MELO, Guiomar Namó de, et al. **Estado e educação.** Campinas, SP: Papirus: 1992.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

### Portaria nº 0137/2005 – Aprova do Edital do PROSED

4

Diário Oficial do Município de Manaus – nº 1214

quinta-feira, 07 de abril de 2005

#### SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA - SEMED

##### PORTARIA Nº 0137/2005 - SEMED/GS

*APROVA o edital de instruções para a realização do Processo Seletivo para Escolha de Diretores de Escolas Municipais – PROSED, instituído pelo Decreto no. 7.817 de 17 de março de 2005.*

O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA DE MANAUS, no uso de suas atribuições legais e,

CONSIDERANDO o disposto no Art. 128, II da Lei Orgânica do Município de Manaus, e

CONSIDERANDO o disposto no Art. 8º. do Decreto no. 7.817 de 17 de março de 2005, do Excelentíssimo Prefeito de Manaus.

#### RESOLVE:

APROVAR, como regulamento específico, as anexas instruções para realização do Processo Seletivo Interno para a escolha de Diretores das Escolas Municipais – PROSED, para o ano de 2005.

REGISTRE-SE, PUBLIQUE-SE E CUMPRA-SE.

Manaus, 06 de abril de 2005.

  
JOSÉ DANTAS GYRYNO JÚNIOR  
Secretário Municipal de Educação e Cultura

**ANEXO DA PORTARIA No. 0137/2005-SEMED/GS  
EDITAL DE INSTRUÇÕES PARA REALIZAÇÃO DO  
PROCESSO SELETIVO INTERNO PARA A ESCOLHA DE  
DIRETORES DAS ESCOLAS MUNICIPAIS**

#### PROSED - 2005

##### 1. DOS OBJETIVOS

O Processo Seletivo Interno para a Escolha de Diretores das Escolas Municipais, doravante denominado PROSED, tem por objetivo conferir impessoalidade, objetividade, competência acadêmica e controle democrático na escolha de diretores das Escolas Municipais de Manaus.

##### 2. DA PARTICIPAÇÃO

Poderão participar do PROSED todos os professores e pedagogos efetivos que preencherem os requisitos exigidos pela fase de habilitação (4.1.1).

##### 3. DA VALIDADE

O resultado desta seleção, previsto para

#### 4. DAS FASES

O PROSED terá 03 (três) fases: a) De Habilitação; b) De Provas de Conhecimentos e de Títulos, e c) De Avaliação Participativa.

##### 4.1 Da Habilitação

###### 4.1.1 Dos Requisitos exigidos:

Estarão habilitados para concorrer à função de diretor os candidatos que preencherem os seguintes requisitos:

- I - Ser professor ou pedagogo efetivo da Secretaria Municipal de Educação e Cultura;
- II - Possuir no mínimo três (3) anos de exercício em escolas da Rede Municipal de Ensino;
- III - Possuir título de licenciatura plena em instituição reconhecida pelo MEC;
- IV - Não haver sofrido nenhum tipo de sanção administrativa nos últimos dois anos;
- V - Possuir, mediante declaração e sob as penas da lei, disponibilidade de tempo integral exigida para o desempenho do cargo, sendo vedado para esse efeito o uso de cessão de outro órgão;

###### 4.1.2 Da Eliminação e do Recurso

O candidato que não preencher qualquer um dos requisitos exigidos nesta fase será eliminado do atual certame e só será admitido recurso por estrita ilegalidade.

#### 4.2 Das Provas de Conhecimentos e de Título

Os candidatos habilitados na fase anterior serão submetidos a uma prova de conhecimentos específicos e língua portuguesa e a prova de títulos.

##### 4.2.1 Das Provas de Conhecimentos Específicos e de Língua Portuguesa

As Provas Objetivas de Conhecimentos Específicos e de Língua Portuguesa constarão de 50 (cinquenta) questões objetivas de múltipla escolha (10 de língua portuguesa e 40 de conhecimentos específicos) e terão uma única resposta correta.

###### 4.2.1.1 Dos Programas das provas:

###### Língua Portuguesa:

Interpretação de texto. Flexão Nominal e Verbal. Ortografia. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação. Emprego de Tempos e Modos Verbais. Vozes do Verbo. Concordância Nominal e Verbal. Regência Nominal e Verbal. Ocorrência de Crase. Pontuação. Acentuação gráfica. Emprego de preposição e de conjunção. Paronímia. Sinonímia. Conotação e denotação das palavras.

###### Conhecimentos Específicos:

Estrutura e Organização da Educação Básica. Modalidades de Ensino. Constituição Brasileira. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Gestão da Escola Pública. Financiamento da Educação. Sistemas de ensino. Avaliação do processo de ensino-aprendizagem. Projeto político-pedagógico da escola.

###### Legislação:

Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988 – Artigos: 205 a 214 e art. 60 do Ato das Disposições Transitórias. Lei N.º 8.069, de 13 de julho de 1990 – Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do adolescente – Artigos: 2º, 4º, 5º, 15 a 18, 53, 54 a 56, 208, 232, 245. Lei N.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Artigos 1º a 34, 58 a 60, 68 a 71. Lei N.º 9.424, de 24 de dezembro de 1996 – Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização

**4.2.1.2 Da Pontuação das provas**

A Prova Objetiva será avaliada na escala de 0 (zero) a 100 (cem) pontos, cada questão possuindo o valor de 2,0 pontos. A pontuação do candidato nessa fase corresponde ao número de acertos que o candidato obtém na prova vezes o valor de cada questão. Para se chegar ao total de pontos o candidato deverá multiplicar o número de questões acertadas por 2,0. O cálculo final será igual ao total de pontos do candidato. Será considerado habilitado na prova objetiva o candidato que obtiver nota igual ou superior a 50 (cinquenta) pontos.

**4.2.1.3 Da Eliminação de do Recurso.**

O candidato que não obtiver nota igual ou superior a 50 (cinquenta) será eliminado do PROSED. E só será admitido recurso por estrita ilegalidade.

**4.2.2 Da Prova de Títulos**

Concorrerão à Prova de Títulos somente os candidatos habilitados nas provas objetivas.

**4.2.2.1 Da Apresentação e da autenticidade dos títulos**

Os diplomas ou certificados/certidões de conclusão de curso deverão estar acompanhados do respectivo histórico escolar, bem como deverão ser expedidos por Instituição Oficial, em papel timbrado e deverão conter carimbo e identificação da instituição e do responsável pela expedição do documento. Os certificados expedidos em língua estrangeira deverão vir acompanhados pela correspondente tradução efetuada por tradutor juramentado ou pela revalidação dada pelo órgão competente. Os cursos deverão estar autorizados pelos órgãos competentes. Não serão aceitas entregas ou substituições posteriormente ao período determinado, bem como títulos que não constem na tabela abaixo. Os documentos deverão ser apresentados em cópias autenticadas e legíveis.

**4.2.2.2 Da Pontuação dos Títulos**

A pontuação da documentação de Títulos se limitará ao valor máximo de 10,00 (dez) pontos. No somatório da pontuação de cada candidato, os pontos excedentes serão desprezados. Serão considerados títulos somente os constantes na tabela a seguir.

TÍTULOS	VALOR UNITÁRIO	VALOR MÁXIMO	COMPROVANTES
a) Título de Doutor na área da Educação ou na área de formação da licenciatura do candidato, concluído até a data da apresentação dos títulos.	5,0	5,0	Diploma devidamente registrado ou declaração/certificado de conclusão de curso acompanhado do respectivo Histórico Escolar.
b) Título de Mestre em Educação ou na área de formação da licenciatura do candidato (desde que não seja pontuado o título de Doutorado).	4,0	4,0	
c) Grau de Pós-Graduado Lato Sensu (especialização) na área de Gestão Escolar, com carga horária mínima de 360 horas, concluída até a data de apresentação dos títulos (desde que não seja pontuado o título de pós-graduado em outra área da Educação, o título de Mestre ou o de Doutor).	3,0	3,0	Certificado, Certidão ou Declaração de conclusão do Curso acompanhada do respectivo Histórico Escolar.
d) Grau de Pós-Graduado Lato Sensu (especialização) na área de Educação (exceto Gestão Escolar), com carga horária mínima de 360 horas, concluída até a data de apresentação dos títulos (desde que não seja pontuado o título de Pós-	2,0	2,0	Certificado, Certidão ou Declaração de conclusão do Curso acompanhada do respectivo

e) Grau de Licenciado Pleno diferente daquele de inscrição para o PROSED (não utilizado como pré-requisito), concluída até a data de apresentação dos títulos, desde que relacionada à área de Educação.	0,5	1,0	Diploma devidamente registrado ou declaração/certificado de conclusão de curso acompanhado do respectivo Histórico Escolar
f) Grau em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar ou Gestão Escolar.	0,5	0,5	Diploma devidamente registrado ou declaração/certificado de conclusão de curso acompanhado do respectivo Histórico Escolar
g) Tempo de Experiência devidamente comprovado em Direção de Escola da Rede Pública Municipal.	0,5/ano	1,0	Declaração do Setor competente da SEMED com cópia da(s) Portaria(s) de nomeação.

**4.2.2.3 Do Recurso**

Só será admitido exame de recurso decorrente de estrita ilegalidade.

**4.3 Da Classificação Final**

A nota final do PROSED será a soma algébrica das notas das Provas Objetivas e da Prova de Títulos. Em caso de igualdade na nota final, será adotado para efeito de desempate na classificação, sucessivamente, o critério do maior número de pontos na Prova de Conhecimentos Específicos, na prova de títulos e, o maior tempo de exercício em Escola do Município como professor ou pedagogo e, finalmente, o mais idoso.

**4.3.1 Da Designação e da Nomeação**

Os candidatos classificados serão designados para as Escolas Municipais pela SEMED, de acordo com a conveniência da administração. A chamada para a nomeação obedecerá, rigorosamente, a ordem de Classificação Final. Não haverá nova oportunidade ao candidato retardatário ou ao que não atender à chamada no dia, hora e local determinados. O candidato que não atender às convocações ou dela desistir terá exauridos seus direitos no PROSED. Após a designação, o candidato será nomeado para a função mediante Portaria do Secretário Municipal de Educação e Cultura a ser publicada no Diário Oficial do Município.

**4.4 Da Avaliação Participativa**

Ao final de cada ano letivo desde a assunção à função de diretor, o diretor será avaliado, mediante instrumento próprio, por alunos, professores e APMC da escola que dirigiu, além de ser avaliado pelo corpo técnico da SEMED. No caso de parecer positivo, o diretor continuará exercendo o cargo por mais um ano. O processo se repetirá até o limite de três (3) anos na mesma escola (excepcionalmente, a primeira avaliação do candidato aprovado no primeiro PROSED dar-se-á ao final do ano letivo, incidindo apenas nos seis primeiros meses). Ao final do período de 3 (três) anos, o diretor entrará em quarentena por igual período na escola que dirigiu, podendo, no entanto, concorrer ao PROSED novamente para outra escola. No caso de avaliação negativa em qualquer um dos três anos, o servidor deixará a direção da escola em que atuou, sendo substituído pelo candidato

**5. DO CRONOGRAMA**

Etapa	Mês
Inscrições	18 a 29 de abril
Homologação	06 de maio
Entrega dos cartões de inscrição	09 a 13 de maio
Realização das prova objetiva	15 de maio
Resultado da prova objetiva	20 de maio
Recebimento de título dos aprovados	23 de maio a 03 de junho
Resultado final	10 de junho
Convocação dos aprovados	13 a 24 de junho
Assunção dos diretores	04 de julho

**5.1 Da Divulgação**

Durante o mês de abril a Secretaria Municipal de Educação e Cultura deverá divulgar amplamente o PROSED pela imprensa e diretamente aos professores mediante as Gerências dos Distritos Educacionais.

**5.2 Do Curso de Formação**

A fim de oportunizar a atualização dos candidatos classificados, a Secretaria de Educação e Cultura oferecerá o Curso de Formação do Gestores através do Centro de Formação Permanente do Magistério - CFPM, no semestre subsequente à implantação do PROSED. A participação no curso, com frequência mínima de 75% da carga horária é obrigatória.

**5.3 Das Inscrições**

As inscrições serão efetuadas nos Distritos Educacionais onde estão lotados os candidatos, mediante o preenchimento de ficha específica com a apresentação obrigatória dos seguintes documentos:

- Cópia da carteira de Identidade;
- Cópia do último contra-cheque;
- Prova de quitação com a obrigação eleitoral;
- Declaração, sob as penas da lei, de que possui no mínimo 03 (três) anos de exercício em escolas da Rede Municipal de Ensino;
- Declaração, sob as penas da lei, de que não possui nenhuma sanção administrativa durante os últimos dois anos;
- Declaração, sob as penas da lei, de disponibilidade de tempo integral para o exercício do cargo;
- Cópias autenticada do Diploma de licenciatura na forma do Art. 3º, inciso III do Decreto 7.817/05

**5.3.1 Da Falsidade de declaração ou documentação**

Em qualquer tempo e em qualquer fase o candidato será imediatamente eliminado com a perda de todos os direitos decorrentes do PROSED caso seja comprovada qualquer irregularidade referentes à documentação ou declaração acima exigida. Não será admitida inscrição condicional.

**5.3.2 Da vedação de Cessão**

Para efeito da exigência prevista na alínea "e", não será admitida cessão do servidor de outro órgão para a SEMED.

**5.4 Da Realização das Provas**

As provas serão realizadas no dia 15 de maio de 2005, em local e hora a ser divulgados pela Comissão Avaliadora do PROSED.

**5.5 Do Resultado Final, da Convocação, da Nomeação e da Posse**

O resultado final será declarado pela Comissão Avaliadora no mês de junho, mediante lista de classificação geral. A Secretaria de Educação convocará os diretores classificados para assumir. Ainda no mês de junho o

do Município. No mês de julho haverá a posse dos novos gestores.

**6. Da Comissão Avaliadora**

As inscrições, elaboração, correção das provas, bem como a divulgação da classificação final dos candidatos serão de responsabilidade da Comissão Avaliadora.

**7. Das Disposições Finais**

7.1 Os portadores de necessidades especiais que desejarem tratamento diferenciado no dia da prova deverão requerê-lo e indicá-lo expressamente no ato da inscrição.

7.2 No dia da prova não será permitido portar aparelho celular bem como nenhuma forma de consulta, sob pena de eliminação imediata. Será eliminado sumariamente também o candidato que:

- comprovadamente fraudar ou de alguma forma concorrer para fraude no concurso;
- atentar contra a disciplina;
- desacatar quem estiver investido de autoridade para coordenar, orientar ou auxiliar a realização do concurso.

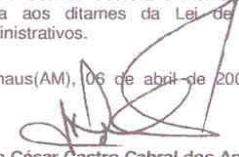
7.3 Só serão admitidos recursos que versem diretamente sobre violação ou infringência das normas do concurso, desde que postulados no prazo de 72 horas da publicação dos respectivos resultados.

**SECRETARIA MUNICIPAL  
DE SAÚDE - SEMSA****INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO****DESPACHO**

Com fundamento no *caput* do artigo 25 da Lei n.º 8.666/93 **DECLARO INEXIGÍVEL** de procedimento licitatório o contrato com o Sindicato das Empresas de Transportes de Passageiros do Estado Amazonas - SINETRAM que tem por objeto a aquisição de 9.893 (Nove mil, oitocentos e noventa e três) vales-transportes, destinados ao Conselho Municipal de Saúde, pelo período de seis meses, conforme as justificativas constantes do Processo Administrativo n.º 0808/2005.

Seja submetido o presente Despacho à consideração do Senhor Secretário Municipal de Saúde, em obediência aos ditames da Lei de Licitações e Contratos Administrativos.

Manaus(AM), 06 de abril de 2005.

  
Júlio César Castro Cabral dos Anjos  
Diretor Administrativo

Diante do exposto **RATIFICO** nos termos do art. 26 da Lei n.º 8.666/93, a **INEXIGIBILIDADE** de Licitação o contrato com a instituição acima aludida.

Manaus(AM), 06 de abril de 2005.



**ANEXO II**  
**Decreto nº 7.817 de 17 de março de 2005 – Institui o PROSED**



# Diário Oficial

ÓRGÃO OFICIAL DO MUNICÍPIO DE MANAUS - AM

CRIADO MEDIANTE O ARTIGO Nº 129 DA LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO

Manaus, segunda-feira, 21 de março de 2005.

Número 1203 ANO VI RS 1,00

## CADERNO I

### PODER EXECUTIVO

**PREFEITURA MUNICIPAL  
DE MANAUS - PMM**

**DECRETO N.º 7815, DE 17 DE MARÇO DE 2005**

**CRIA** Elemento de Despesa e **ABRE** crédito suplementar que especifica no Orçamento Fiscal e da Seguridade Social vigente da Administração Direta.

O PREFEITO MUNICIPAL DE MANAUS, no uso de suas atribuições legais e tendo em vista a autorização contida no Art. 8º da Lei n.º 826, de 27 de dezembro de 2004, em conformidade com os incisos I, III e IV do Art. 27 da Lei n.º 785, de 02 de julho de 2004,

**DECRETA:**

Art. 1º Fica criado o Elemento de Despesa no seguinte Programa de Trabalho:

**27100 - SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E SANEAMENTO BÁSICO - SEMOSB**  
 15.452.1031.02190 - Conservação da Malha Viária  
 4.4.90.52 - Equipamentos e Material Permanente

Art. 2º Fica aberto, no Orçamento Fiscal e da Seguridade Social vigente da Administração Direta, crédito suplementar de **R\$ 1.650.000,00** (um milhão e seiscentos e cinquenta mil reais), sendo R\$ 750.000,00 à conta do Inciso I (Remanejamento Interno de Recursos Próprios) e R\$ 900.000,00 à conta do inciso III (Transposição de Categoria Econômica), como reforço aos seguintes Programas de Trabalho:

**11100 - GABINETE CIVIL**  
 04.122.4000.02120 - Manutenção e Conservação de Bens Imóveis do Gabinete Civil  
 3.3.90.39 - Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica  
 -107- R\$ 400.000,00

**27100 - SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E SANEAMENTO BÁSICO - SEMOSB**  
 15.452.1031.02190 - Conservação da Malha Viária  
 4.4.90.52 - Equipamentos e Material Permanente  
 -180- R\$ 900.000,00

**36100 - RECURSOS SUPERVISIONADOS PELA SEMEF**

Art. 3º O crédito de que trata o artigo anterior fica automaticamente registrado no Tribunal de Contas do Estado e será compensado, com importância de igual valor, mediante anulação das dotações abaixo indicadas:

**11100 - GABINETE CIVIL**  
 04.122.4000.02122 - Manutenção de Serviços Administrativos do Gabinete Civil  
 3.3.90.33 - Passagens e Desp. com Locomoção  
 -107- R\$ 400.000,00

**27100 - SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS E SANEAMENTO BÁSICO - SEMOSB**  
 15.452.1031.02190 - Conservação da Malha Viária  
 3.3.90.30 - Material de Consumo  
 -180- R\$ 900.000,00

**36100 - RECURSOS SUPERVISIONADOS PELA SEMEF**  
 28.846.6001.05118 - Encargos com Indenizações Trabalhistas  
 3.1.90.94 - Indenizações e Restituiç. Trabalhistas  
 -107- R\$ 350.000,00

Art. 4º Revogam-se as disposições em contrário.

Art. 5º Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Manaus, 17 de março de 2005.

**SERAFIM FERNANDES CORRÊA**  
 Prefeito Municipal de Manaus

**DECRETO N. 7.817 DE 17 DE MARÇO DE 2005.**

**INSTITUI** o Processo Seletivo Interno para Escolha de Diretores das Escolas Municipais – PROSED – e dá outras providências.

O PREFEITO MUNICIPAL DE MANAUS no uso de suas atribuições que lhe conferem os artigos 80, VIII e 128, I da Lei Orgânica do Município de Manaus, e

**CONSIDERANDO** a necessidade de regulamentar a seleção para o cargo de diretor das Escolas da Rede Municipal de Ensino através de critérios técnico-acadêmicos e da avaliação com gestão participativa das

**CONSIDERANDO** ainda o art. 113, inciso II da Lei Orgânica do Município de Manaus;

**DECRETA:**

**Art. 1º.** Fica instituído o Processo Seletivo Interno para a Escolha de Diretores das Escolas Municipais – PROSED, a serem nomeados pelo Secretário Municipal de Educação e Cultura, com mandado de três anos, por meio de critérios técnico-acadêmicos e procedimentos regulados no presente Decreto.

**Art. 2º.** O Processo Seletivo se constitui das seguintes fases:

- I - Habilitação;
- II - Provas de Conhecimento e Títulos;
- III - Avaliação participativa.

**Art. 3º.** Na fase de Habilitação o candidato deverá preencher os seguintes requisitos:

- I - Ser professor ou pedagogo efetivo da Secretaria Municipal de Educação e Cultura;
- II - Possuir no mínimo três (3) anos de exercício em escolas da Rede Municipal de Ensino;
- III - Possuir título de licenciatura plena em instituição reconhecida pelo MEC;
- IV - Não haver sofrido nenhum tipo de sanção administrativa nos últimos dois anos;
- V - Possuir, mediante declaração e sob as penas da lei disponibilidade de tempo integral exigida para o desempenho do cargo, sendo vedada para esse efeito o uso de cessão de outro órgão;
- VI - Não possuir parecer negativo da Comissão de Avaliação de Gestão nos dois anos anteriores ao PROSED.

**Parágrafo único** - Os candidatos que não preencherem os requisitos exigidos por este artigo não poderão em hipótese alguma participar das fases previstas nos incisos II e III do artigo 2º deste Decreto.

**Art. 4º.** Na segunda fase, o candidato será submetido a prova objetiva de Português e Conhecimentos Específicos e a prova de títulos, conforme conteúdo e pontuação a serem definidos pelo edital do certame;

**Art. 5º.** Obedecida rigorosamente a ordem de Classificação Final, os candidatos classificados serão nomeados por portaria do Secretário Municipal de Educação e Cultura a ser publicada no Diário Oficial do Município;

**Parágrafo único** - O candidato que não atender às convocações em seus procedimentos administrativos ou delas desistir terá exauridos seus direitos no PROSED.

**Art. 6º.** A Fase de Avaliação Participativa ocorrerá durante os 03 (três) anos do ciclo de direção, devendo ao final de cada ano o mesmo ser avaliado por alunos, professores e APMCs da escola que dirigiu, e pelo corpo técnico da SEMED, mediante instrumento próprio definido pela Secretaria Municipal de Educação e Cultura;

§ 1º. No caso de avaliação negativa em qualquer um dos três anos, o Diretor será substituído pelo candidato classificado disponível na ordem imediatamente seguinte no PROSED, não aproveitado na composição de diretores;

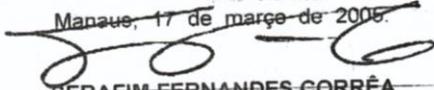
§ 2º. Excepcionalmente a primeira avaliação de Diretor aprovado no primeiro PROSED dar-se-á ao final do ano letivo, incidindo apenas nos seis primeiros meses.

**Art. 7º.** Ao final do período de 3 (três) anos, o Diretor entrará em quarentena por igual período na escola que dirigiu, podendo, no entanto, concorrer no PROSED novamente para outra escola;

**Art. 8º.** O Processo Seletivo deverá ser implementado a partir do mês de março de 2005 devendo o Secretário Municipal de Educação e Cultura, mediante portarias e editais, definir procedimentos, prazos, bem como constituir comissões necessárias ao pleno cumprimento deste Decreto;

**Art. 9º.** Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário.

Manaus, 17 de março de 2005.

  
SERAFIM FERNANDES CORRÊA  
Prefeito Municipal de Manaus

**DECRETO N. 7.820, DE 18 DE MARÇO DE 2005**

**ALTERA** a composição da Comissão de Licitação da Secretaria Municipal de Saúde – Semsas, e dá outras providências.

O **PREFEITO MUNICIPAL DE MANAUS**, no exercício da competência que lhe outorga o inciso I do artigo 128 da **LEI ORGÂNICA DO MUNICÍPIO DE MANAUS**, e

**CONSIDERANDO** a necessidade de redimensionar a composição da Comissão de Licitação da Secretaria Municipal de Saúde, face a implementação da modalidade pregão naquele Colegiado;

**CONSIDERANDO**, ainda, a indicação constante do Ofício n. 483/2005-GAB/Semsas, de 10-3-2005,

**DECRETA:**

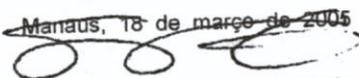
**Art. 1º** - A composição da Comissão de Licitação da Secretaria Municipal de Saúde (Semsas), definida na forma do Decreto n. 7.738, de 17-1-2005, passa a vigorar na forma apresentada no Anexo Único que integra este Decreto.

**Parágrafo Único.** A alteração prevista neste Decreto deriva da necessidade de inserção de mais um membro no Colegiado, face a implementação da modalidade pregão.

**Art. 2º** - Revogam-se as disposições em contrário.

**Art. 3º** - Este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

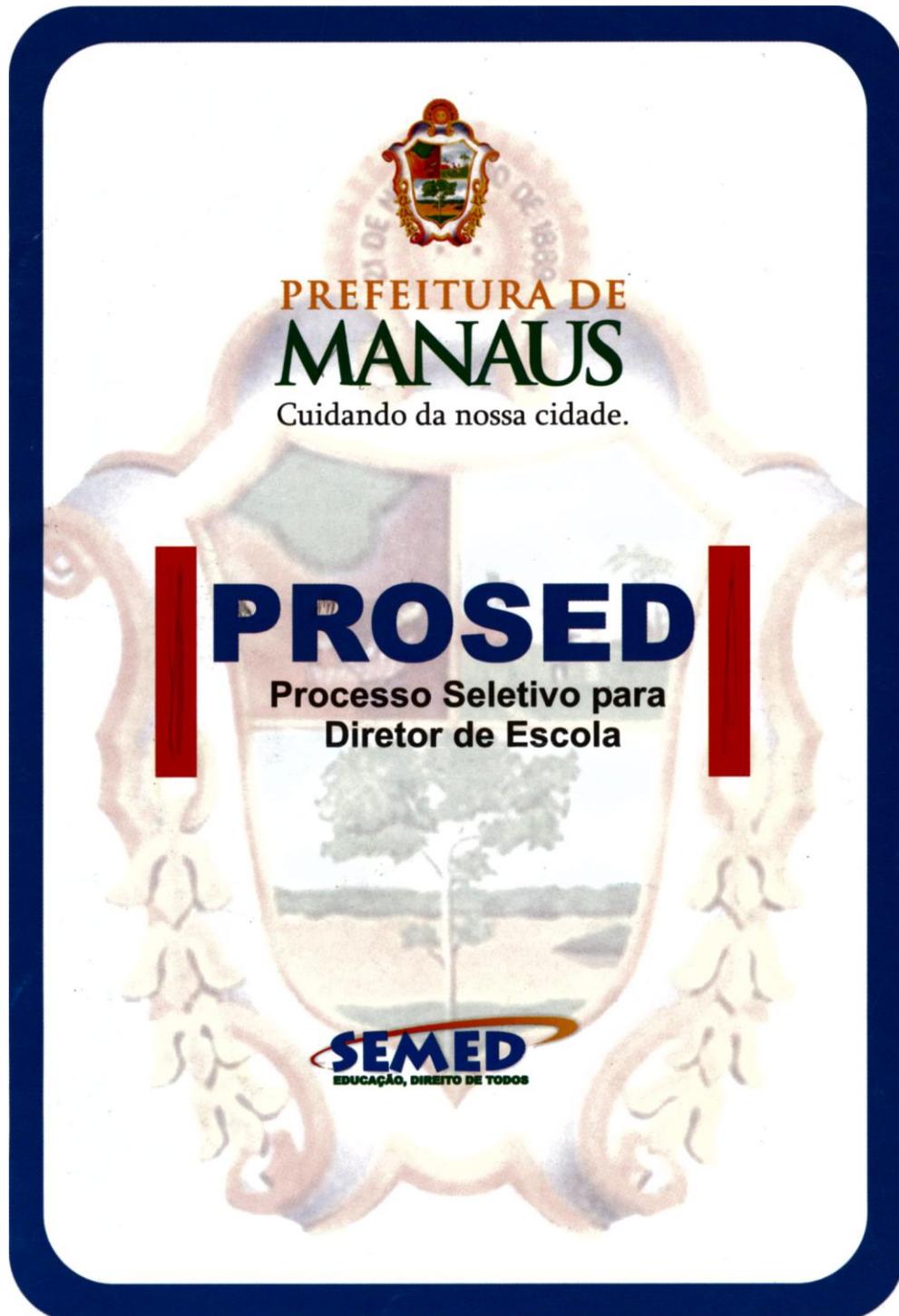
Manaus, 18 de março de 2005

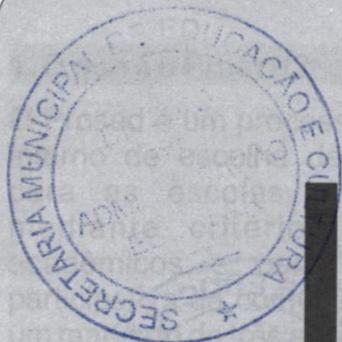
  
SERAFIM FERNANDES CORRÊA  
Prefeito Municipal de Manaus

**ANEXO ÚNICO**

NOME	FUNÇÃO
HUMBERTO FIGLIUOLO	Presidente
ROSEDILSON LOPES DE ASSIS JÚNIOR	Vice-Presidente

ANEXO III  
Manual do Candidato PROSED





# PROSED

Processo Seletivo para  
Diretor de Escola

A Secretaria Municipal de Educação e Cultura (Semed) vem apresentar o Prosed-Processo Seletivo para Diretor de escola da rede municipal, suas características e vantagens para o sistema e para os educadores.

O Prosed é um avanço para a educação e representa um passo decisivo na ampliação e incrementação da gestão participativa e democrática nas escolas municipais, centralizando o eixo dos critérios de seleção na formação e na experiência do profissional, oportunizando aos protagonistas da educação direitos iguais em um processo de seleção fundamentado na qualificação.

Com o Prosed, a Prefeitura Municipal de Manaus pretende mudar a concepção de gestão escolar, de forma que o diretor não seja somente um administrador, mas seja também um educador que indique a direção pedagógica e aponte os caminhos para uma educação de qualidade.

### **1. O que é o Prosed?**

O Prosed é um processo seletivo interno de escolha de diretores para as escolas municipais, mediante critérios técnico-acadêmicos e com avaliação participativa da comunidade para um mandato de três anos.

### **2. Por que fazer Processo Seletivo para direção de escola?**

Porque a atual forma de provimento do cargo de diretor é feita exclusivamente por indicação política. Além de não assegurar a participação da comunidade, essa forma de indicação não garante necessariamente a qualificação técnica do diretor.

### **3. Por que não adotar as eleições diretas?**

Porque elas são inconstitucionais. Há oito decisões do Supremo Tribunal Federal julgando inconstitucionais os dispositivos presentes nas constituições estaduais que incluem as eleições diretas. Mesmo que não ferisse a Constituição a eleição direta e universal é desaconselhável pelo risco de transferir a indicação política do Secretário para partidos ou grupos políticos.

### **4. Como é possível fazer gestão participativa sem eleições diretas?**

Pelo PROSED é possível porque ele adota a avaliação participativa do trabalho do diretor escolhido. Ao final de cada ano letivo, a comunidade escolar (pais, alunos, corpo técnico e professores) e o corpo técnico da Semed avaliam o desempenho acadêmico e administrativo, bem como o compromisso e o envolvimento do diretor da escola para com a comunidade.

### **5. Como será feito o Prosed?**

O Prosed é um processo seletivo composto de três etapas: a habilitação, as provas de conhecimento e títulos e a avaliação participativa.

### **6. O que é a Habilitação?**

A Habilitação é a etapa que vai garantir que o servidor que se candidata a dirigir uma escola municipal tenha requisitos mínimos para fazê-lo. São eles: a) ser servidor efetivo da SEMED; b) possuir no mínimo três (3) anos de efetivo exercício na Rede Municipal de Ensino; c) possuir título de licenciatura plena em instituição reconhecida pelo MEC; d) não ter sofrido nenhum tipo de sanção administrativa nos

últimos dois anos; e) possuir, mediante declaração sob as penas da lei, disponibilidade de tempo integral exigida para o desempenho do cargo; f) não possuir parecer negativo da Comissão de Avaliação de Gestão nos dois anos anteriores ao Prosed.

### **7. Por que esses requisitos?**

Ser servidor efetivo, por dois motivos: valorizar o servidor para que ele possa ter uma carreira dentro da Semed e porque, por força legal, somente servidores efetivos podem receber Função Gratificada de Direção. Possuir experiência de três anos nas escolas da Rede Municipal justifica-se porque a Semed acredita que para que um servidor possa ser diretor de uma escola da Rede Pública Municipal, ele deva conhecer na prática como ela funciona. Possuir título de licenciatura plena é outro requisito. A direção de escola requer um mínimo de formação técnico-acadêmica para ser exercida. Os cursos de licenciaturas formam professores em nível de graduação. Esse é o mínimo de formação esperada por um gestor escolar hoje. Um diretor não pode ser alguém que já sofreu sanções administrativas, o que é auto-explicativo. Outro requisito é o de que o diretor tenha

disponibilidade de tempo integral para assumir o cargo, pois este mesmo demanda de compromisso de mais de um turno de trabalho. Por fim, do segundo Prosed em diante, o servidor só poderá se candidatar se não houver recebido parecer negativo nos dois anos antecedentes ao Prosed a que se candidata.

### **8. Uma vez habilitado, o servidor já vai ser diretor?**

Não. Passando pelos requisitos mínimos da habilitação, o candidato a diretor fará uma prova objetiva que envolve conhecimentos de legislação educacional (porque o diretor tem que conhecer as leis que regem o sistema educacional) e de língua portuguesa (porque ele tem que dominar a norma culta padrão para implementar os processos de comunicação na sua gestão).

### **9. O candidato a diretor pode ser reprovado na prova objetiva?**

Pode. Para ele ser aprovado, ele precisa obter índice de acerto de pelo menos 50% da prova. Menos do que isso, ele estará fora do Prosed.

**10. Se o servidor for eliminado em um Prosed, ele vai poder fazer o próximo?**

Sim. Nada impede que ele o faça, desde que ele não perca os requisitos mínimos exigidos.

**11. Uma vez terminada a prova objetiva de língua portuguesa e conhecimentos específicos, qual é o próximo passo?**

O próximo passo é a prova de títulos. O servidor candidato à direção poderá apresentar alguns diferenciais que serão somados à sua pontuação na prova objetiva. Cursos de doutorado, mestrado, especialização, outra licenciatura, experiência profissional em cargo de direção de Escola Municipal e aprovação em um Ciclo de Avaliação do Prosed contam, cada um com a pontuação específica.

**12. O que é um Ciclo de Avaliação?**

O Ciclo de Avaliação corresponde aos três anos de exercício do cargo de diretor em uma Escola Municipal.

**13. E se o candidato não tiver nenhum desses títulos, ele está eliminado?**

Não. Mas ter títulos ajuda na pontuação final.

**14. Terminando essa fase de provas e títulos, acabou?**

Não. Aí é que começa porque vem a fase de avaliação participativa da comunidade. Os candidatos classificados serão avaliados por alunos, professores e por pais mediante as APMCs, tudo por meio de formulários próprios preparados por especialistas em avaliação.

**15. Se tiver mais classificados do que escolas?**

Os classificados excedentes ficam aguardando a vacância ou as novas escolas que serão construídas para assumir.

**16. Por quanto tempo os classificados excedentes irão aguardar?**

Eles irão aguardar até que sejam chamados, até o máximo de dois anos. Se em dois anos não forem chamados, zera tudo e será feito um novo Prosed quando necessário.

**17. E se tiver mais escolas do que candidatos classificados?**

A Semed possui hoje cerca de 390 escolas e mais de 9.000 servidores. Acredita-se que essa situação não ocorrerá. Se ocorrer,

serão nomeados diretores escolhidos pelo critério técnico. Esse diretor se submeterá à avaliação do Prosed, até que seja substituído por um diretor oriundo do Processo Seletivo.

**18. Depois de ser nomeado a Escola, o diretor vai ser avaliado?**

Sim. É a terceira fase. Ele vai ser avaliado pela comunidade e pela Semed no fim de cada ano letivo. A primeira avaliação do primeiro Prosed será feita, excepcionalmente, após seis meses.

**19. Quer dizer que se eu não gostar dele, eu posso votar contra ele na avaliação?**

Não é bem assim. Os instrumentos de avaliação serão objetivos e tabuláveis, ou seja, eliminarão ao máximo a subjetividade presente em um processo de avaliação. Esse instrumento será elaborado por especialistas em avaliação escolar.

**20. Se a gestão do diretor for aprovada?**

Aí ele fica por mais um ano. No final desse novo ano, ele é avaliado novamente. Ele pode ficar até três anos como diretor na

mesma escola. Depois ele não poderá ser diretor naquela escola específica por três anos, mas poderá, caso queira, ser diretor em outra escola, se quiser passar pelo Prosed novamente.

**21. Quer dizer que um diretor não pode ser diretor da mesma escola mais de uma vez?**

Pode. Ele só deverá cumprir um tempo de afastamento daquela escola específica correspondente a um ciclo (3 anos) antes de voltar.

**22. Por que o diretor não poderá ficar mais de três anos consecutivos na mesma escola?**

Porque permanecer mais de três anos não é bom para a educação. Pode criar uma relação de posse que é nociva à educação. A direção de escola é um cargo ocupado provisoriamente por um professor servidor da Prefeitura, e não um cargo vitalício. O servidor que assume o cargo de diretor deve levar sua experiência acumulada para outras escolas e outras comunidades, enriquecendo tanto seu conhecimento profissional quanto a melhoria da relação comunidade-escola.

**23. E se a gestão do diretor não for aprovada em qualquer uma das avaliações?**

Aí ele deixará a direção da escola e assumirá outro diretor aprovado nas fases anteriores do Prosed. Começando tudo de novo.

**24. Quer dizer que não vai haver mais diretores nomeados pelo Secretário?**

Todos os diretores continuarão a ser nomeados pelo Secretário. Isso é lei. Agora, a escolha, que antes era da vontade do Secretário de Educação do Município, passa a ser uma escolha com base em critérios técnicos com o acompanhamento da comunidade. A meta é que todos os diretores sejam escolhidos assim.

**25. Mas isso tira o poder da mão do Secretário, não tira?**

Sim, tira. Esse é um dos objetivos do Prosed. O poder que deve continuar na mão do Secretário é apenas o de garantir que o diretor seja escolhido por critérios acadêmicos e que seja avaliado pela comunidade. Por isso o Prosed devolve esse poder à comunidade, que vai avaliar o compromisso de pessoas que se qualificarem por meio da formação técnica que possuem. O

objetivo é unir a competência técnica ao compromisso político e retirar do cargo de diretor o valor de moeda de política eleitoral, pois isso historicamente só tem prejudicado a educação.

**26. E se o diretor escolhido precisar de apoio técnico para ser gestor da escola?**

A Semed sempre ofereceu esse apoio. Paralelamente à implantação do Prosed será oferecido a todos os diretores selecionados um Curso de Formação de Diretores pelo Centro de Formação Permanente do Magistério, o **CFPM**. Esse curso é gratuito e obrigatório.

**27. Quer dizer que o diretor receberá formação de graça se for aprovado pelo Prosed?**

Sim. A Semed promoverá curso de formação dos diretores aprovados pelo Prosed. Essa medida encontra amparo na política de valorização do servidor implantada pela Prefeitura de Manaus, por meio da Semed.

**28. Quando o Prosed será implementado?**

Imediatamente. Os novos diretores escolhidos pelo Prosed deverão assumir em julho de 2005.

**29. E até lá, como ficam as direções de escola?**

Ficam como estão. Só haverá mudança de diretor para os casos excepcionais, pois o objetivo é que toda mudança só ocorra por meio do Prosed.

**30. Servidores de outras redes poderão participar do Prosed?**

Não. O Prosed é exclusivo para os servidores da Semed.

**31. Incluindo os temporários?**

Não. Somente poderão participar os servidores efetivos.

**Nota: Você poderá receber mais instruções junto ao seu Distrito Educacional. Veja na página 19 os telefones e os endereços para contato.**

**PORTARIA Nº. 0137/2005  
SEMED-GS**

**APROVA** o edital de instruções para a realização do Processo Seletivo para Escolha de Diretores de Escolas Municipais – PROSED, instituído pelo Decreto no. 7.817 de 17 de março de 2005.

**O SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DE MANAUS**, no uso de suas atribuições legais e,

**CONSIDERANDO** o disposto no Art. 128, II da Lei Orgânica do Município de Manaus, e

**CONSIDERANDO** o disposto no Art. 8º. do Decreto no. 7.817 de 17 de março de 2005, do Excelentíssimo Prefeito de Manaus.

**RESOLVE:**

**APROVAR**, como regulamento específico, as anexas instruções para realização do Processo Seletivo Interno para a escolha de

Diretores das Escolas Municipais  
– **PROSED**, para o ano de 2005.

Cumpra-se, Publique-se.

**GABINETE DO SECRETÁRIO  
MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E  
CULTURA DE MANAUS**, em 06  
de abril de 2005.

**JOSÉ DANTAS CYRINO  
JÚNIOR**

Secretário Municipal de Educação  
e Cultura

**ANEXO DA PORTARIA Nº.  
EDITAL DE INSTRUÇÕES PARA  
REALIZAÇÃO DO PROCESSO  
SELETIVO INTERNO PARA A  
ESCOLHA DE DIRETORES DAS  
ESCOLAS MUNICIPAIS  
PROSED - 2005**

## 1. DOS OBJETIVOS

O Processo Seletivo Interno para a Escolha de Diretores das Escolas Municipais, doravante denominado **PROSED**, tem por objetivo conferir impessoalidade, objetividade, competência acadêmica e controle democrático na escolha de diretores das Escolas Municipais de Manaus.

## 2. DA PARTICIPAÇÃO

Poderão participar do PROSED todos os professores e pedagogos efetivos que preencherem os requisitos exigidos pela fase de habilitação (4.1.1).

## 3. DA VALIDADE

O resultado desta seleção, previsto para publicação em junho de 2005, é válido por dois anos e meio, produzindo efeitos até dezembro de 2007.

## 4. DAS FASES

O PROSED terá 03 (três) fases: a) De Habilitação; b) De Provas de Conhecimentos e de Títulos, e c) De Avaliação Participativa.

### 4.1 Da Habilitação

#### 4.1.1 Dos Requisitos exigidos:

Estarão habilitados para concorrer à função de diretor os candidatos que preencherem os seguintes requisitos:

I - Ser professor ou pedagogo efetivo da Secretaria Municipal de Educação e Cultura;

**II** - Possuir no mínimo três (3) anos de exercício em escolas da Rede Municipal de Ensino;

**III** - Possuir título de licenciatura plena em instituição reconhecida pelo MEC;

**IV** - Não haver sofrido nenhum tipo de sanção administrativa nos últimos dois anos;

**V** - Possuir, mediante declaração e sob as penas da lei, disponibilidade de tempo integral exigida para o desempenho do cargo, sendo vedado para esse efeito o uso de cessão de outro órgão;

#### **4.1.2 Da Eliminação e do Recurso**

O candidato que não preencher qualquer um dos requisitos exigidos nesta fase será eliminado do atual certame e só será admitido recurso por estrita ilegalidade.

#### **4.2 Das Provas de Conhecimentos e de Título**

Os candidatos habilitados na fase anterior serão submetidos a uma prova de conhecimentos específicos e língua portuguesa e a prova de títulos.

#### **4.2.1 Das Provas de Conhecimentos Específicos e de Língua Portuguesa**

As Provas Objetivas de Conhecimentos Específicos e de Língua Portuguesa constarão de 50 (cinquenta) questões objetivas de múltipla escolha (10 de língua portuguesa e 40 de conhecimentos específicos) e terão uma única resposta correta.

##### **4.2.1.1 Dos Programas das provas:**

##### **Língua Portuguesa:**

Interpretação de texto. Flexão Nominal e Verbal. Ortografia. Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação. Emprego de Tempos e Modos Verbais. Vozes do Verbo. Concordância Nominal e Verbal. Regência Nominal e Verbal. Ocorrência de Crase. Pontuação. Acentuação gráfica. Emprego de preposição e de conjunção. Paronímia. Sinonímia. Conotação e denotação das palavras.

##### **Conhecimentos Específicos:**

Estrutura e Organização da Educação Básica. Modalidades de Ensino. Constituição Brasileira. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Gestão da Escola Pública. Financiamento da Educação. Sistemas de ensino. Avaliação do

processo de ensino-aprendizagem. Projeto político-pedagógico da escola.

#### **Legislação:**

Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988 – Artigos: 205 a 214 e art. 60 do Ato das Disposições Transitórias. Lei N.º 8.069, de 13 de julho de 1990 – Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do adolescente – Artigos: 2º, 4º, 5º, 15 a 18, 53, 54 a 56, 208, 232, 245. Lei N.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Artigos 1º a 34, 58 a 60, 68 a 71. Lei N.º 9.424, de 24 de dezembro de 1996 – Dispõe sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e Valorização do Magistério – artigos: 1º a 09. Legislação do Sistema Municipal de Ensino.

#### **4.2.1.2 Da Pontuação das provas**

A Prova Objetiva será avaliada na escala de 0 (zero) a 100 (cem) pontos, cada questão possuindo o valor de 2,0 pontos. A pontuação do candidato nessa fase corresponde ao número de acertos que o candidato obtém na prova vezes o valor de cada questão. Para se chegar ao total de pontos o candidato deverá

multiplicar o número de questões acertadas por 2,0. O cálculo final será igual ao total de pontos do candidato. Será considerado habilitado na prova objetiva o candidato que obtiver nota igual ou superior a 50 (cinquenta) pontos.

#### **4.2.1.3 Da Eliminação de do Recurso.**

O candidato que não obtiver nota igual ou superior a 50 (cinquenta) será eliminado do PROSED. E só será admitido recurso por estrita ilegalidade.

#### **4.2.2 Da Prova de Títulos**

Concorrerão à Prova de Títulos somente os candidatos habilitados nas provas objetivas.

#### **4.2.2.1 Da Apresentação e da autenticidade dos títulos**

Os diplomas ou certificados/certidões de conclusão de curso deverão estar acompanhados do respectivo histórico escolar, bem como deverão ser expedidos por Instituição Oficial, em papel timbrado e deverão conter carimbo e identificação da instituição e do responsável pela expedição do documento. Os certificados expedidos em língua estrangeira deverão vir acompanhados pela correspondente tradução efetuada por tradutor

juramentado ou pela revalidação dada pelo órgão competente. Os cursos deverão estar autorizados pelos órgãos competentes. Não serão aceitas entregas ou substituições posteriormente ao período determinado, bem como títulos que não constem na tabela abaixo. Os documentos deverão ser apresentados em cópias autenticadas e legíveis.

#### **4.2.2.2 Da Pontuação dos Títulos**

A pontuação da documentação de Títulos se limitará ao valor máximo de 10,00 (dez) pontos. No somatório da pontuação de cada candidato, os pontos excedentes serão desprezados. Serão considerados títulos somente os constantes a seguir:

**a) Título de Doutor na área da Educação ou na área de formação da licenciatura do candidato, concluído até a data da apresentação dos títulos.**

-Valor unitário: 5,0;

-Valor máximo: 5,0.

Comprovantes:

-Diploma devidamente registrado ou declaração/certificado de conclusão de curso acompanhado do respectivo

Histórico Escolar.

**b) Título de Mestre em Educação ou na área de formação da licenciatura do candidato (desde que não seja pontuado o título de Doutorado).**

Valor unitário: 4,0;

Valor máximo: 4,0

Comprovantes:

-Diploma devidamente registrado ou declaração/certificado de conclusão de curso acompanhado do respectivo Histórico Escolar.

**c) Grau de Pós-Graduado Lato Sensu (especialização) na área de Gestão Escolar, com carga horária mínima de 360 horas, concluída até a data de apresentação dos títulos (desde que não seja pontuado o título de pós-graduado em outra área da Educação, o título de Mestre ou o de Doutor).**

Valor unitário: 3,0;

Valor máximo: 3,0

Comprovantes:

-Certificado, Certidão ou Declaração de conclusão do Curso acompanhada do respectivo Histórico Escolar.

**d)** Grau de Pós-Graduado Lato Sensu (especialização) na área de Educação (exceto Gestão Escolar), com carga horária mínima de 360 horas, concluída até a data de apresentação dos títulos (desde que não seja pontuado o título de Pós-Graduado em Gestão Escolar, o de Mestre ou o de Doutor).

Valor unitário: 2,0;

Valor máximo: 2,0

Comprovantes:

-Certificado, Certidão ou Declaração de conclusão do Curso acompanhada do respectivo Histórico Escolar.

**e)** Grau de Licenciado Pleno diferente daquele de inscrição para o PROSED (não utilizada como pré-requisito), concluída até a data de apresentação dos títulos, desde que relacionada à área de Educação.

Valor unitário: 0,5;

Valor máximo: 1,0

Comprovantes:

-Diploma devidamente registrado ou declaração/certificado de conclusão de curso acompanhado do respectivo Histórico Escolar

**f)** Grau em Pedagogia com habilitação em Administração Escolar ou Gestão Escolar.

Valor unitário: 0,5;

Valor máximo: 0,5

Comprovantes:

-Diploma devidamente registrado ou declaração/certificado de conclusão de curso acompanhado do respectivo Histórico Escolar.

**g)** Tempo de Experiência devidamente comprovado em Direção de Escola da Rede Pública Municipal.

Valor unitário: 0,5/ano;

Valor máximo: 1,0

Comprovantes:

-Declaração do Setor competente da SEMED com cópia da(s) Portaria(s) de nomeação.

#### 4.2.2.3 Do Recurso

Só será admitido exame de recurso decorrente de estrita ilegalidade.

### 4.3 Da Classificação Final

A nota final do Prosed será a soma algébrica das notas das Provas Objetivas e da Prova de Títulos. Em caso de igualdade na nota final, será adotado para efeito de desempate na classificação, sucessivamente, o critério do maior número de pontos na Prova de Conhecimentos Específicos, na prova de títulos e, o maior tempo de exercício em Escola do Município como professor ou pedagogo e, finalmente, o mais idoso.

#### 4.3.1 Da Designação e da Nomeação

Os candidatos classificados serão designados para as Escolas Municipais pela Semed, de acordo com a conveniência da administração. A chamada para a nomeação obedecerá, rigorosamente, a ordem de Classificação Final. Não haverá nova oportunidade ao candidato retardatário ou ao que não atender à chamada no dia, hora e local determinados. O candidato que não atender às convocações ou dela desistir terá exauridos seus direitos no Prosed. Após a designação, o candidato será nomeado para a função mediante Portaria do Secretário Municipal de Educação e Cultura a ser publicada no Diário

Oficial do Município.

### 4.4 Da Avaliação Participativa

Ao final de cada ano letivo desde a assunção à função de diretor, o diretor será avaliado, mediante instrumento próprio, por alunos, professores e APMC da escola que dirigiu, além de ser avaliado pelo corpo técnico da Semed. No caso de parecer positivo, o diretor continuará exercendo o cargo por mais um ano. O processo se repetirá até o limite de três (3) anos na mesma escola (excepcionalmente, a primeira avaliação do candidato aprovado no primeiro Prosed dar-se-á ao final do ano letivo, incidindo apenas nos seis primeiros meses). Ao final do período de 3 (três) anos, o diretor entrará em quarentena por igual período na escola que dirigiu, podendo, no entanto, concorrer ao Prosed novamente para outra escola. No caso de avaliação negativa em qualquer um dos três anos, o servidor deixará a direção da escola em que atuou, sendo substituído pelo candidato classificado disponível na ordem imediatamente seguinte no Prosed, não aproveitado na composição de diretores anterior.

**5. DO CRONOGRAMA**

<b>CRONOGRAMA</b>	
<b>ETAPA</b>	<b>MÊS</b>
Inscrições	18 a 29 de Abril
Homologação	06 de maio
Entrega dos cartões de inscrição	09 a 13 de maio
Realização da prova objetiva	15 de maio
Resultado da prova objetiva	20 de maio
Recebimento de título dos aprovados	23 de maio a 03 de junho
Resultado final	10 de junho
Convocação dos aprovados	13 a 24 de junho
Assunção dos diretores	04 de julho

**5.1 Da Divulgação**

Durante o mês de abril a Secretaria Municipal de Educação e Cultura deverá divulgar amplamente o PROSED pela imprensa e diretamente aos professores mediante as Gerências dos Distritos Educacionais.

**5.2 Do Curso de Formação**

A fim de oportunizar a atualização

dos candidatos classificados, a Secretaria de Educação e Cultura oferecerá o Curso de Formação do Gestores através do Centro de Formação Permanente do Magistério CFPM, no semestre subsequente à implantação do Prosed. A participação no curso, com frequência mínima de 75% da carga horária é obrigatória.

**5.3 Das Inscrições**

As inscrições serão efetuadas nos Distritos Educacionais onde estão lotados os candidatos, mediante o preenchimento de ficha específica com a apresentação obrigatória dos seguintes documentos:

- a) Cópia da carteira de Identidade;
- b) Cópia do último contra-cheque;
- c) Prova de quitação com a obrigação eleitoral;
- d) Declaração, sob as penas da lei, de que possui no mínimo 03 (três) anos de exercício em escolas da Rede Municipal de Ensino;
- e) Declaração, sob as penas da lei, de que não possui nenhuma sanção administrativa durante os últimos dois anos;
- f) Declaração, sob as penas da lei, de disponibilidade de tempo integral para o exercício do cargo;
- g) Cópias autenticada do Diploma de licenciatura na forma do Art.

3º, inciso III do Decreto 7.817/05.

### **5.3.1 Da Falsidade de declaração ou documentação**

Em qualquer tempo e em qualquer fase o candidato será imediatamente eliminado com a perda de todos os direitos decorrentes do PROSED caso seja comprovada qualquer irregularidade eferentes à documentação ou declaração acima exigida. Não será admitida inscrição condicional.

### **5.3.2 Da vedação de Cessão**

Para efeito da exigência prevista na alínea "e", não será admitida cessão do servidor de outro órgão para a SEMED.

### **5.4 Da Realização das Provas**

As provas serão realizadas no dia 15 de maio de 2005, em local e hora a ser divulgados pela Comissão Avaliadora do PROSED.

### **5.5 Do Resultado Final, da Convocação, da Nomeação e da Posse**

O resultado final será declarado

pela Comissão Avaliadora no mês de junho, mediante lista de classificação geral. A Secretaria de Educação convocará os diretores classificados para assumir. Ainda no mês de junho, o Secretário Municipal de Educação e Cultura editará portaria de nomeação com a respectiva publicação no Diário Oficial do Município. No mês de julho haverá a posse dos novos gestores.

## **6. DA COMISSÃO AVALIADORA**

As inscrições, elaboração, correção das provas, bem como a divulgação da classificação final dos candidatos serão de responsabilidade da Comissão Avaliadora.

## **7. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**7.1** Os portadores de necessidades especiais que desejarem tratamento diferenciado no dia da prova deverão requerê-lo e indicá-lo expressamente no ato da inscrição.

**7.2** No dia da prova não será permitido portar aparelho celular bem como nenhuma forma de consulta, sob pena de eliminação imediata. Será eliminado sumariamente também o candidato que:

a) comprovadamente fraudar ou de alguma forma concorrer para fraude no concurso;

b) atentar contra a disciplina;

c) desacatar quem estiver investido de autoridade para coordenar, orientar ou auxiliar a realização do concurso.

**7.3 Só serão admitidos recursos que versem diretamente sobre violação ou infringência das normas do concurso, desde que postulados no prazo de 72 horas da publicação dos respectivos resultados.**

### INSCRIÇÕES E INFORMAÇÕES

Distritos	Endereço	Telefone
Norte	Av. São João, nº 177, Manoa (Col. Santo Antonio)	223-1605/221-0833
Sul	Rua Parintins, nº 79, Cachoeirinha	631-8840/664-4945
Centro-Sul	Rua 10, nº 63, Conj. Vila Municipal, Bairro Adrianópolis	643-6962
Oeste/Centro Oeste	Av. São Jorge, nº 491, (Próximo ao Ed. Zeferino Ferreira)	625-1016
Leste	Rua Urucará, nº 95, São José I	248-2632/639-0610
Rural	Rua Maceió, nº 445, Adrianópolis	232-8335/234-9859



**PREFEITURA DE  
MANAUS**

Cuidando da nossa cidade.



**Serafim Fernandes Corrêa**  
Prefeito de Manaus

**José Mário Frota Moreira**  
Vice-Prefeito de Manaus

**José Dantas Cyrino Júnior**  
Secretário Municipal de Educação e Cultura

**Sérgio Augusto Freire de Souza**  
Subsecretário Municipal de Educação e Cultura

**Getuliano F. Saraiva**  
Subsecretário Executivo Municipal de Educação e Cultura

Anexo IV  
Manual de Avaliação Participativa do PROSED



## Apresentação

Estamos vivendo um momento de extrema importância histórica na educação de nossa cidade: a mudança de um modelo vertical de administração para um modelo horizontal.

A instituição do PROSED - Processo Seletivo de Diretores - pela Prefeitura Municipal de Manaus deu início a esse processo de horizontalização. Pelo mérito, vários servidores se qualificaram para a função de Diretor de Escola Municipal. Essa primeira parte, a competência técnica, ainda que importante, não encerra o processo. Ela se complementa com a avaliação da competência político-administrativa do gestor em relação à escola e à comunidade em que se insere.

A avaliação não é um valor em si. Ela não deve ficar restrita a um rito formal, mas integrar-se ao processo de transformação do processo ensino/aprendizagem, na melhoria do proceder educacional. Ela é uma forma de autoconhecimento da sociedade através da identificação do que prevalece na escola, uma de suas principais instituições.

Para isso, precisamos definir que conceito de avaliação sustenta nosso fazer pedagógico. É preciso estabelecer uma "cultura de avaliação": de um truismo a uma ação política. Da avaliação punitiva para a formativa. É esse o conceito que atravessa as ações do PROSED: a avaliação não deve punir, e sim guiar.

É ainda necessário trabalhar na avaliação a generalização sem perder de vista questões mais específicas de cada escola. Padronizar sem perder as especificidades. Interpretar em função do contexto. À avaliação deve seguir-se um trabalho planejado de *difusão dos resultados e suas análises* para que a sociedade interna e externa ao sistema acompanhe o trabalho institucional e possa julgar seu mérito, inclusive a eficiência transformadora de sua ação.

Uma palavra final: além da função mais específica de subsidiar o gestor com dados que ajudem a ajustar sua administração às demandas coletivas, a avaliação participativa tem a qualidade de exercitar a participação democrática na construção de uma sociedade mais justa e crítica, que busque diminuir as distorções sociais e, com isso, ampliar o acesso aos bens sociais que consolidem a cidadania.

José Dantas Cyrino Júnior

## Sumário

1. Objetivo
2. Cronograma
3. Dimensões de avaliação
  - 3.1 Gestão participativa
  - 3.2 Gestão administrativa
  - 3.3 Gestão pedagógica
  - 3.4 Gestão de recursos físico-financeiros
4. Instrumentos:
  - 4.1 Relatório consubstanciado - SEMED
  - 4.2 Formulário N° 01 - distritos educacionais
  - 4.3 Formulário N° 02 - gestor
  - 4.4 Formulário N° 03 - servidores
  - 4.5 Formulário N° 04 - alunos
  - 4.6 Formulário N° 05 - Comunidade Escolar e/ou Associação de Pais, Mestres e Comunitários-APMC
5. Orientações para realização da avaliação
  - 5.1 Orientações básicas
  - 5.2 Níveis de atendimento
  - 5.3 Análise da avaliação
  - 5.4 Resultado final da avaliação
6. Anexo
  - 6.1 Modelo de ata

## 1. Objetivo

A Avaliação Participativa compõe a terceira fase do Processo Seletivo para Diretor de Escola, previsto na Portaria n.º 0137/2005. O objetivo é avaliar o desenvolvimento da gestão escolar, proporcionando um processo de melhoria contínua na qualidade do ensino público.

Este manual foi elaborado para estimular e orientar a avaliação participativa da gestão escolar. Faça dele um instrumento constante de consulta.

## 2. Cronograma

- 15.05 a 09.06  
Aplicação da Avaliação
- 12.06 a 16.06  
Análise Avaliativa
- 19.06  
Divulgação do Resultado
- 20.06 a 23.06  
Ajustes
- 28.06  
Início do 2º semestre letivo

### 3. Dimensões da Avaliação

#### a. Gestão Participativa

Avalia práticas de gestão participativa, planejamento participativo, estabelecimento de parcerias, participação de pais, alunos e servidores, comunicação e socialização de informações e outras atividades.

#### b. Gestão Administrativa

Avalia o trabalho administrativo realizado na escola tendo por referência as diretrizes contidas no Manual de Procedimentos, documento recebido pelo gestor quando da assunção no PROSED.

#### c. Gestão Pedagógica

Avalia o trabalho pedagógico realizado na escola, com adoção de medidas pedagógicas que levem em conta o resultado de aprendizagem dos alunos e a formação continuada dos professores, promovendo assim a melhoria do rendimento escolar.

#### d. Gestão de Recursos Físico-financeiros

Avalia a gestão dos recursos físicos (uso, conservação e adequação, instalações e equipamentos) e o gerenciamento dos recursos financeiros, aplicação e prestação de contas dos recursos da escola.

## 4. Instrumentos

### 4.1 Relatório Consubstanciado - SEMED

ESCOLA: \_\_\_\_\_  
GESTOR: \_\_\_\_\_  
PERÍODO: \_\_\_\_\_

FATO-OBJETO DO RELATÓRIO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SUGESTÕES/CRÍTICAS:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AVALIAÇÃO DO FATO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

AVALIAÇÃO DO FATO:

- POTENCIALMENTE GRAVE  
 GRAVE  
 GRAVÍSSIMA

Obs.: Anexar documento comprobatório.

## 4.2 Formulário nº 01 - Distritos Educacionais

## GESTÃO PARTICIPATIVA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É observada no gestor uma prática de comunicação e informação aberta, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações?</p> <p>- É promovida a integração entre o gestor e o corpo técnico do Distrito Educacional, visando a articulação de suas ações?</p> <p>- São definidos, cooperativamente entre Distrito e Gestor, o projeto pedagógico, o papel, a função, valores, princípios e objetivos da escola?</p> <p>- O gestor conhece as diretrizes pedagógicas da Secretaria e, a partir dos marcos referenciais, identifica problemas, propõe e sugere soluções relativas à escola que dirige?</p>					

## GESTÃO ADMINISTRATIVA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- As solicitações referentes às questões funcionais (pedidos de carga dobrada, horas extras, tempo integral, licença prêmio, licença por interesse particular) são encaminhadas com agilidade aos Distritos Educacionais?</p> <p>- Suspende as atividades de ensino sem autorização ou conhecimento do Distrito Educacional sob o qual a escola está jurisdicionada?</p> <p>- Delega atribuições àqueles funcionários devidamente qualificados e habilitados através de atos administrativamente competentes, excluindo das delegações pessoas estranhas Aos quadros da Secretaria?</p>					

## GESTÃO PEDAGÓGICA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- Participa de todos os cursos de formação inicial e continuada propostos pela Secretaria, bem como viabiliza administrativamente a participação do seu corpo técnico-docente nessas atividades de forma a não haver prejuízo pedagógico, estimulando todos os membros da escola à participação efetiva nos projetos globais, tendo em vista a contínua atualização teórico-metodológica?</p> <p>- Cumpre o calendário acadêmico, respeitando as 800 horas/200 dias letivos necessários conforme a Lei 9.394/96?</p> <p>- São estimuladas na escola ações de formação continuada e em serviço para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e a auto-estima dos profissionais?</p>					

## GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É promovida a utilização apropriada da merenda escolar, das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes com a conservação, manutenção e preservação do patrimônio escolar?</p> <p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p>					

### GESTÃO PEDAGÓGICA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- Participa de todos os cursos de formação inicial e continuada propostos pela Secretaria, bem como viabiliza administrativamente a participação do seu corpo técnico-docente nessas atividades de forma a não haver prejuízo pedagógico, estimulando todos os membros da escola à participação efetiva nos projetos globais, tendo em vista a contínua atualização teórico-metodológica?</p> <p>- Cumpre o calendário acadêmico, respeitando as 800 horas/200 dias letivos necessários conforme a Lei 9.394/96?</p> <p>- São estimuladas na escola ações de formação continuada e em serviço para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e a auto-estima dos profissionais?</p>					

### GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É promovida a utilização apropriada da merenda escolar, das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes com a conservação, manutenção e preservação do patrimônio escolar?</p> <p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p>					

## 4.3 Formulário nº 02 - Gestor Escolar - Trace seu perfil

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
A Capacidade de trabalhar em equipe					
B Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo					
C Criação de novas significações em um ambiente instável					
D Capacidade de abstração					
E Manejo de tecnologias emergentes					
F Visão de longo prazo					
G Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados					
H Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar)					
I Improvisação (criatividade)					
J Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões					
K Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários					
L Atuação em função de objetivos					
M Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade)					
N Conscientização das oportunidades e limitações)					

**COMENTE AS AÇÕES QUE COMPROVEM O NÍVEL DE ATENDIMENTO PREENCHIDO**

	<b>ITENS</b>	<b>NÍVEIS DE ATENDIMENTO</b>
A	Capacidade de trabalhar em equipe	
B	Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo	
C	Criação de novas significações em um ambiente instável	
D	Capacidade de abstração	
E	Manejo de tecnologias emergentes	
F	Visão de longo prazo	
G	Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados	
H	Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar)	
I	Improvisação (criatividade)	
J	Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões	
K	Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários	
L	Atuação em função de objetivos	
M	Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade)	
N	Conscientização das oportunidades e limitações)	

## 4.4 Formulário nº 03 - Servidores (docentes e não docentes)

## GESTÃO PARTICIPATIVA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É observada uma prática de comunicação e informação aberta, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações?</p> <p>- É promovida a integração entre o gestor e o corpo técnico-docente visando a articulação de suas ações.</p> <p>- Há articulação da escola com as famílias dos alunos e a comunidade?</p>					

## GESTÃO PEDAGÓGICA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- São estimuladas na escola ações de formação continuada e em serviço para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e a auto-estima dos profissionais?</p> <p>- É promovida a formação integral do aluno em função dos princípios éticos, políticos e inclusivos que resultem na sua formação como cidadão?</p>					

GESTÃO ADMINISTRATIVA					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- As solicitações referentes às questões funcionais (pedidos de carga dobrada, horas extras, tempo integral) são encaminhadas com agilidade aos Distritos Educacionais?</p> <p>- O gestor é assíduo e pontual e acompanha com responsabilidade a assiduidade e pontualidade de todos os servidores da escola?</p>					

GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É promovida a utilização apropriada da merenda escolar, das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes com a conservação, manutenção e preservação do patrimônio escolar?</p> <p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p>					

## 4.5 Formulário nº 04 - Alunos

## GESTÃO PARTICIPATIVA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- São realizadas reuniões com os professores, funcionários e alunos para avaliar as ações educacionais da escola?</p> <p>- O gestor mantém uma conversa aberta com o alunado, a fim de tornar transparentes as ações e as decisões da administração escolar?</p> <p>- É apoiada pela direção da escola a organização de alunos para atuarem em ações solidárias e comunitárias?</p>					

## GESTÃO ADMINISTRATIVA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- O gestor é assíduo e pontual e acompanha com responsabilidade a assiduidade e pontualidade de todos os servidores da escola e dos alunos?</p> <p>- Os documentos escolares, tais como certificados, histórico escolar, boletim escolar, são disponibilizados de maneira organizada e com agilidade pela escola?</p>					

GESTÃO PEDAGÓGICA					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há organização de turmas, horários e atividades extra classe, que possam oferecer à comunidade escolar melhoria na qualidade e na aprendizagem dos alunos?</li> <li>- A escola leva o aluno a compreender seus direitos e deveres, estimulando a sua formação como cidadão?</li> <li>- Nas reuniões com os pais e a comunidade, os professores demonstram compromisso com a aprendizagem dos alunos?</li> <li>- No prédio da escola, é observado um ambiente sociocultural que estimule a educação?</li> </ul>					

GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- O diretor da escola promove com responsabilidade a utilização da merenda escolar?</li> <li>- O gestor zela pelo estado de conservação das instalações (prédio, rede elétrica etc) e equipamentos (carteira, quadro branco etc) da escola?</li> <li>- Os alunos acompanham a utilização e prestação de contas dos recursos financeiros da escola?</li> </ul>					

4.6 Formulário nº 05 - Comunidade Escolar e/ou  
Associação de Pais, Mestres e Comunitários - APMC

**GESTÃO PARTICIPATIVA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É observada uma prática de comunicação e informação aberta, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações?</p> <p>- Há articulação da escola com as famílias dos alunos e a comunidade?</p> <p>- São divulgados aos pais e comunidade, os resultados das ações educacionais voltadas para a aprendizagem dos alunos?</p>					

**GESTÃO ADMINISTRATIVA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É promovida a utilização com responsabilidade do material de consumo (merenda escolar), material de limpeza e outros, promovendo o bem-estar do discente e a preservação do patrimônio escolar?</p> <p>- É colocado à disposição da comunidade escolar um serviço ágil e atualizado de documentação, escrituração e informação escolar, devidamente organizado?</p>					

GESTÃO PEDAGÓGICA					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- São identificados, ao longo do ano letivo, os resultados e as dificuldades de aprendizagem dos alunos sendo desenvolvidas ações pedagógicas que objetivem a melhoria contínua do rendimento e sucesso escolar?</p> <p>- É realizado na escola o processo pedagógico considerando os princípios de inclusão, as necessidades diferenciadas e/ou especiais dos alunos?</p> <p>- É comunicada às famílias, de modo gradual e constante a proposta pedagógica da escola, suas crenças e</p>					
GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola, levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p> <p>- É disponibilizado o espaço da escola para realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir maximização de seu uso e socialização de seus bens?</p> <p>- É promovida a utilização apropriada das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes?</p>					

GESTÃO PEDAGÓGICA					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- São identificados, ao longo do ano letivo, os resultados e as dificuldades de aprendizagem dos alunos sendo desenvolvidas ações pedagógicas que objetivem a melhoria contínua do rendimento e sucesso escolar?</p> <p>- É realizado na escola o processo pedagógico considerando os princípios de inclusão, as necessidades diferenciadas e/ou especiais dos alunos?</p> <p>- É comunicada às famílias, de modo gradual e constante a proposta pedagógica da escola, suas crenças e</p>					
GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS					
ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende Abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola, levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p> <p>- É disponibilizado o espaço da escola para realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir maximização de seu uso e socialização de seus bens?</p> <p>- É promovida a utilização apropriada das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes?</p>					

## 5. Orientações para a avaliação

### 5.1 - Orientações básicas:

a. Participará da avaliação a escola cujo gestor estiver há mais de 90 (noventa) dias na direção da escola.

b. Instrumentos:

o Distrito Educacional receberá 01 kit para cada escola, contendo 02 cartazes, 01 pasta com duas vias de formulários a serem preenchidos e 01 modelo de ata.

c. Preenchimento dos formulários:

os formulários deverão ser preenchidos com caneta esferográfica nas cores azul ou preta. O formulário definitivo deverá ser preenchido apenas uma vez. Ou seja, haverá apenas um formulário preenchido para avaliação dos servidores, um formulário preenchido para avaliação do aluno, um formulário preenchido pela comunidade escolar etc;

d. Formulários:

na pasta constará formulário para rascunho e formulário definitivo. O formulário definitivo deverá ser entregue sem rasuras. No caso de ocorrer alguma rasura, deverá constar em Ata (ver modelo - anexo);

e. Aplicação da avaliação:

os instrumentos de avaliação deverão ser aplicados na escola, sob a supervisão e orientação de um representante legal do Distrito Educacional e um representante legal do Departamento de Gestão Educacional;

f. Calendário de aplicação:

caberá ao Distrito Educacional desenvolver o calendário de aplicação dos instrumentos de avaliação, observando o cronograma, devendo encaminhá-lo à SEMED para conhecimento e acompanhamento;

g. Sugestão para procedimentos da aplicação:

os segmentos da comunidade escolar (servidores, alunos, comunidade) poderão se organizar em assembléias para discussão com a presença dos representantes do Distrito Educacional e Semed, que atuarão como orientadores. Ao final, será preenchido o formulário com o nível de atendimento que refletirá o consenso de cada segmento;

sugere-se que no dia da avaliação, cada segmento se reúna em uma sala e democraticamente discuta cada item do formulário de avaliação;

h. Gestor:

no dia da aplicação dos instrumentos de avaliação, o gestor estará em ambiente diferente do escolar e preencherá o formulário nº 02, no qual traçará seu perfil e comentará suas ações na direção da escola;

i. Final da avaliação participativa:  
os formulários serão recolhidos e deverão ser devolvidos à pasta da escola correspondente. Caberá ao Distrito Educacional organizar a pasta de avaliação de cada escola, observando se todos os formulários foram preenchidos e se a ata foi devidamente assinada. Verificada cada pasta, o Distrito Educacional encaminhará para esta Secretaria as avaliações de cada gestor, obedecendo rigorosamente à data final do Cronograma de Aplicação da Avaliação.

## 5.2 Níveis de atendimento:

a. O avaliador deverá preencher o campo em que há os níveis de atendimento, obedecendo à numeração referente à cada nível discutido.

b. Não deverá ser utilizada pontuação fracionária, por exemplo: 91,5 - 80,7 - 20,3 etc.

c. Deverá ser usado pontuação inteira, por exemplo: 72 - 90 - 55 etc.

## 5.3 Análise da avaliação:

a. A análise da avaliação será feita através de média aritmética;

b. Serão somados os pontos atribuídos aos níveis de atendimento e dividido pelo número de itens, o que corresponderá à **PONTUAÇÃO** de cada segmento.

Ex:  $85+90+60+70=305 : 4 = 76,25$  (\*)

(\*) serão desconsiderados os décimos.

c. A somatória da **PONTUAÇÃO** obtida em cada um dos formulários dividido pelo quantitativo de segmentos, resultará em uma **PONTUAÇÃO FINAL**.

Ex: Formulário nº 01 = 80 pontos

Formulário nº 03 = 69 pontos

Formulário nº 04 = 75 pontos

Formulário nº 05 = 76 pontos

Total : 300 pontos : 04 segmentos (alunos, servidores, comunidade, distrito educacional) = 75 PONTOS (PONTUAÇÃO FINAL).

d. O formulário nº 02 - Gestor Escolar - não será utilizado para cômputo na avaliação participativa;

e. Caso o gestor possua algum tipo de registro contra sua administração, este constará no Relatório Consubstanciado - SEMED.

f. Quando isso ocorrer, o gestor terá subtraído da **PONTUAÇÃO FINAL** os valores correspondentes à gravidade do Fato:

#### **GRAVIDADE NÍVEL DE ATENDIMENTO**

Potencialmente Grave: menos 25 pontos

Grave: menos 35 pontos

Gravíssima: menos 50 pontos

#### **5.4 Do resultado final da avaliação:**

- a. Será considerado **APROVADO** o gestor que obtiver pontuação igual ou superior a 80 pontos.
- b. Será considerado **NÃO ELIMINADO** o gestor que obtiver pontuação entre 79 e 51 pontos.
- c. Será considerado **NÃO APROVADO** o gestor que obtiver pontuação igual ou inferior a 50 pontos.
- d. O gestor **APROVADO** será reconduzido à função de gestor, podendo ser removido para a escola de sua escolha, na conveniência da administração.
- e. O gestor **NÃO ELIMINADO** será reconduzido à função de gestor, não sendo facultada a remoção, salvo no estrito interesse da administração.
- c. O gestor **ELIMINADO** deixará a direção da escola em que atuou, conforme item 4.4 da Portaria nº 0137/2005 SEMED-GS.





**PREFEITURA DE  
MANAUS**  
Cuidando da nossa cidade.

Educação

**Serafim Fernandes Corrêa**  
Prefeito

**José Mário Frota Moreira**  
Vice-Prefeito

**José Dantas Cyrino Júnior**  
Secretário Municipal de Educação

**Sérgio Augusto Freire de Souza**  
Subsecretário Municipal de Gestão Educacional e Ensino

**Getuliano Francisco Saraiva**  
Subsecretário Municipal de Administração e Finanças da Educação

**José Luiz Cavalcante Lima**  
Subsecretário Municipal de Infra-estrutura e Logística da Educação

**Organização:**  
**Darle Silva Teixeira**  
**Joana Cristina Costa Noronha**  
**Assessoria de Gabinete**

**Apoio:**  
**Assessoria de Comunicação**

## Anexo V Formulários de Avaliação Participativa



**FORMULÁRIO 01 - Folha 01**  
**Distritos Educacionais**

Escola Municipal/CMEI: \_\_\_\_\_

### GESTÃO PARTICIPATIVA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É observada no gestor uma prática de comunicação e informação aberta, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações?</li> <li>- É promovida a integração entre o gestor e o corpo técnico do Distrito Educacional, visando a articulação de suas ações?</li> <li>- São definidos, cooperativamente entre Distrito e Gestor, o projeto pedagógico, o papel, a função, valores, princípios e objetivos da escola?</li> <li>- O gestor conhece as diretrizes pedagógicas da Secretaria e, a partir dos marcos referenciais, identifica problemas, propõe e sugere soluções relativas à escola que dirige?</li> </ul>					

### GESTÃO ADMINISTRATIVA

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- As solicitações referentes às questões funcionais (pedidos de carga dobrada, horas extras, tempo integral, licença prêmio, licença por interesse particular) são encaminhadas com agilidade aos Distritos Educacionais?</li> <li>- Suspende as atividades de ensino sem autorização ou conhecimento do Distrito Educacional sob o qual a escola está jurisdicionada?</li> <li>- Delega atribuições àqueles funcionários devidamente qualificados e habilitados através de atos administrativamente competentes, excluindo das delegações pessoas estranhas aos quadros da Secretaria?</li> </ul>					



**GESTÃO PEDAGÓGICA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- Participa de todos os cursos de formação inicial e continuada propostos pela Secretaria, bem como viabiliza administrativamente a participação do seu corpo técnico-docente nessas atividades de forma a não haver prejuízo pedagógico, estimulando todos os membros da escola à participação efetiva nos projetos globais, tendo em vista a contínua atualização teórico-metodológica?</p> <p>- Cumpre o calendário acadêmico, respeitando as 800 horas/200 dias letivos necessários conforme a Lei 9.394/96?</p> <p>- São estimuladas na escola ações de formação continuada e em serviço para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e a auto-estima dos profissionais?</p>					

**GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É promovida a utilização apropriada da merenda escolar, das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes com a conservação, manutenção e preservação do patrimônio escolar?</p> <p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p>					





**FORMULÁRIO 02 - Folha 01**  
**Gestor Escolar - Trace seu perfil**

Escola Municipal/CMEI: \_\_\_\_\_

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<b>A</b> Capacidade de trabalhar em equipe					
<b>B</b> Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo					
<b>C</b> Criação de novas significações em um ambiente instável					
<b>D</b> Capacidade de abstração					
<b>E</b> Manejo de tecnologias emergentes					
<b>F</b> Visão de longo prazo					
<b>G</b> Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados					
<b>H</b> Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar)					
<b>I</b> Improvisação (criatividade)					
<b>J</b> Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões					
<b>K</b> Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários					
<b>L</b> Atuação em função de objetivos					
<b>M</b> Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade)					
<b>N</b> Conscientização das oportunidades e limitações)					



**PREFEITURA DE**  
**MANAUS**  
 Cuidando da nossa cidade.

**Educação**



**FORMULÁRIO 02 - Folha 02**  
**Distritos Educacionais**

ITENS		COMENTE AS AÇÕES QUE COMPROVEM O NÍVEL DE ATENDIMENTO PREENCHIDO
<b>A</b>	Capacidade de trabalhar em equipe	
<b>B</b>	Capacidade de gerenciar um ambiente cada vez mais complexo	
<b>C</b>	Criação de novas significações em um ambiente instável	
<b>D</b>	Capacidade de abstração	
<b>E</b>	Manejo de tecnologias emergentes	
<b>F</b>	Visão de longo prazo	
<b>G</b>	Disposição para assumir responsabilidade pelos resultados	
<b>H</b>	Capacidade de comunicação (saber expressar-se e saber escutar)	
<b>I</b>	Improvisação (criatividade)	
<b>J</b>	Disposição para fundamentar teoricamente suas decisões	
<b>K</b>	Comprometimento com a emancipação e a autonomia intelectual dos funcionários	
<b>L</b>	Atuação em função de objetivos	
<b>M</b>	Disposição para cristalizar suas intenções (honestidade e credibilidade)	
<b>N</b>	Conscientização das oportunidades e limitações)	



**PREFEITURA DE**  
**MANAUS**  
Cuidando da nossa cidade.

**Educação**



**FORMULÁRIO 03 - Folha 01**  
**Servidores (Docentes e não docentes)**

Escola Municipal/CMEI: \_\_\_\_\_

**GESTÃO PARTICIPATIVA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É observada uma prática de comunicação e informação aberta, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações?</li> <li>- É promovida a integração entre o gestor e o corpo técnico-docente visando a articulação de suas ações.</li> <li>- Há articulação da escola com as famílias dos alunos e a comunidade?</li> </ul>					

**GESTÃO PEDAGÓGICA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- São estimuladas na escola ações de formação continuada e em serviço para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como para elevar a motivação e a auto-estima dos profissionais?</li> <li>- É promovida a formação integral do aluno em função dos princípios éticos, políticos e inclusivos que resultem na sua formação como cidadão?</li> </ul>					





**FORMULÁRIO 03 - Folha 02**  
**Servidores (Docentes e não docentes)**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- As solicitações referentes às questões funcionais (pedidos de carga dobrada, horas extras, tempo integral) são encaminhadas com agilidade aos Distritos Educacionais?</p> <p>- O gestor é assíduo e pontual e acompanha com responsabilidade a assiduidade e pontualidade de todos os servidores da escola?</p>					

**GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É promovida a utilização apropriada da merenda escolar, das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes com a conservação, manutenção e preservação do patrimônio escolar?</p> <p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p>					



**PROSED**  
Processo Seletivo para  
Diretor de Escola



**FORMULÁRIO 05 - Folha 01**  
**Comunidade Escolar**  
**e/ou APMC**

Escola Municipal/CMEI: \_\_\_\_\_

**GESTÃO PARTICIPATIVA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É observada uma prática de comunicação e informação aberta, de modo a promover a socialização e a transparência de decisões e ações?</li> <li>- Há articulação da escola com as famílias dos alunos e a comunidade?</li> <li>- São divulgados aos pais e comunidade, os resultados das ações educacionais voltadas para a aprendizagem dos alunos?</li> </ul>					

**GESTÃO ADMINISTRATIVA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<ul style="list-style-type: none"> <li>- É promovida a utilização com responsabilidade do material de consumo (merenda escolar), material de limpeza e outros, promovendo o bem-estar do discente e a preservação do patrimônio escolar?</li> <li>- É colocado à disposição da comunidade escolar um serviço ágil e atualizado de documentação, escrituração e informação escolar, devidamente organizado?</li> </ul>					



**PREFEITURA DE**  
**MANAUS**  
Cuidando da nossa cidade.  
**Educação**



**FORMULÁRIO 05 - Folha 02**  
**Comunidade Escolar**  
**e/ou APMC**

**GESTÃO PEDAGÓGICA**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- São identificados, ao longo do ano letivo, os resultados e as dificuldades de aprendizagem dos alunos sendo desenvolvidas ações pedagógicas que objetivem a melhoria contínua do rendimento e sucesso escolar?</p> <p>- É realizado na escola o processo pedagógico considerando os princípios de inclusão, as necessidades diferenciadas e/ou especiais dos alunos?</p> <p>- É comunicada às famílias, de modo gradual e constante a proposta pedagógica da escola, suas crenças e direcionamentos?</p>					

**GESTÃO DE RECURSOS FÍSICO-FINANCEIROS**

ITENS	NÍVEIS DE ATENDIMENTO				
	Atende em nível superior 90 a 100	Atende acima da média 70 a 80	Atende Medianamente 50 a 60	Atende abaixo da média 11 a 49	Não atende até 10
<p>- É planejada, acompanhada e avaliada a execução dos recursos financeiros da escola, levando em conta os princípios da gestão pública e a prestação de contas à comunidade?</p> <p>- É disponibilizado o espaço da escola para realização de atividades que congreguem a comunidade local, de modo a garantir maximização de seu uso e socialização de seus bens?</p> <p>- É promovida a utilização apropriada das instalações, dos equipamentos e dos materiais pedagógicos existentes?</p>					



**PREFEITURA DE**  
**MANAUS**  
 Cuidando da nossa cidade.

**Educação**





**Anexo VIII**  
**Matriz Curricular do Curso de Pós-Graduação/Especialização em Gestão da Educação**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
 FACULDADE DE EDUCAÇÃO  
 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO  
 CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO-SENSU*  
 ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DA EDUCAÇÃO  
 (UFAM/FACED-PM/SEMED)

**MATRIZ CURRICULAR**

N.º	DISCIPLINA	CARGA HORÁRIA
01	Metodologia da Pesquisa Científica I	30h
02	Políticas Públicas e Educação	30h
03	Política e Legislação Educacional	30h
04	Administração Escolar	30h
05	Avaliação Educacional e Institucional	30h
06	Dinâmica das Relações Humanas e Liderança	30h
07	Gestão e Planejamento Participativo	30h
08	Financiamento e Gestão da Educação	30h
09	Cultura, Currículo e Organização Escolar	30h
10	Novas Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão da Educação	30h
11	Gestão Escolar e Educação Inclusiva	30h
12	Metodologia da Pesquisa Científica II	30h
	Orientação Trabalho Final	-
		360h