

**FACULDADES EST**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA**

JOSÉ IGOR DA SILVA ALVES

ÉTICA E GESTÃO ESCOLAR. UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DE  
ENSINO MÉDIO MARIA DAUREA LOPES (IGUATU-CE)

São Leopoldo

2019

JOSÉ IGOR DA SILVA ALVES

ÉTICA E GESTÃO ESCOLAR. UM ESTUDO DE CASO NA ESCOLA DE  
ENSINO MÉDIO MARIA DAUREA LOPES (IGUATU-CE)

Trabalho Final de  
Mestrado Profissional  
Para a obtenção do grau de  
Mestre em Teologia  
Faculdades EST  
Programa de Pós-Graduação em Teologia  
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Valério Guilherme Schaper

São Leopoldo

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A474e Alves, José Igor da Silva  
Ética e gestão escolar : um estudo de caso na Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes (Iguatu-CE) / José Igor da Silva Alves ; orientador Valério Guilherme Schaper. – São Leopoldo : EST/PPG, 2019.  
85 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2019.

1. Escolas – Organização e administração – Avaliação.
2. Ética. I. Schaper, Valério Guilherme. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

Dedicatória,

Dedico este trabalho a minha amada mãe, D. Telma Ricardo, por ter me concedido o dom da vida, por sempre ter acreditado em mim e por ter dedicado tanto as suas orações em minha direção.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus e aos bons espíritos por estarem ao meu lado nessa caminhada e terem me amparado nos momentos de fraqueza e desilusão;

A minha amada esposa Camila Bitencourt, por toda ajuda e por estar comigo em todos os momentos que achei que não conseguiria, me incentivando e me apoiando, esse trabalho tem muito dela.

Aos meus queridos irmãos Victor Hugo e Bruno Régis, ao meu tio Célio Ricardo, pelo apoio e incentivo constante, na busca da realização dos meus sonhos;

Aos meu padrinho Antonio Nogueira e minha madrinha Célia Ricardo, por sempre terem sido exemplo de cidadãos honestos, éticos e amorosos, me espelho muito nos dois.

Ao professor Dr. Valério Guilherme Schaper, pela orientação segura e competente, que foram fundamentais para a elaboração e conclusão deste estudo;

A Gestora da EEM Maria Daurea Lopes, Maria Gneglauda Holanda, e ao Coordenador Escolar Vildemar de Lavor por me cederem os documentos utilizados na pesquisa, desejo expressar os meus agradecimentos.

“Estude a si mesmo, observando que auto conhecimento traz humildade e sem humildade é impossível ser feliz.”

(Allan Kardec)

## RESUMO

A presente dissertação tem como foco de estudo o tema Ética na Gestão Escolar, onde propomos abordar a ética na gestão escolar como fator principal na geração de resultados positivos para a instituição pesquisada, tomando como campo de apreciação a realidade da Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes, situada no Distrito de José de Alencar em Iguatu, interior do Estado do Ceará. O raio de investigação proposto constitui a tomada de conhecimento de como se efetiva ou não a gestão escolar com base na ética profissional que os profissionais da educação devem apresentar. Ou seja, quais instrumentos que podem nos apontar essa relação. Partindo do citado foco de investigação, fez-se o levantamento de concepções e comentários de autores entre os quais podem ser citados, entre outros os nomes de Vygotsky, Freire, Paro, Lück e Sander. Dessa forma, passamos a construir uma base teórica em relação à temática posta em estudo, caracterizando esse primeiro momento da pesquisa como bibliográfica. Num segundo momento parte para a estruturação de uma base filosófica do estudo, sendo apreciada a concepção de Aristóteles, Immanuel Kant, Jean Paul Sartre, Marx e outros em relação ao conceito de ética e sua aplicação no âmbito da educação. De posse de elementos teóricos acerca da gestão escolar e de uma fundamentação teórica, a investigação chega ao campo prático que se efetiva a partir de uma análise a realidade da unidade de ensino supracitada. As leituras de documentos como a Legislação da Educação Nacional Brasileira (Constituição Federal de 1988 e Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9394/96) e dos documentos escolares como o Projeto Político Pedagógico, Base de dados do SPAECE no CAED/UFJF, observações na unidade de ensino pesquisada, foi possível ter uma visão bem mais aprofundada de quais princípios éticos eram aplicados nesta instituição de ensino. Observado isso, é importante deixar claro que a pesquisa é de prioritariamente de caráter documental, tendo em vista que o estudo proposto tem como referência a leitura dos documentos oficiais e daqueles produzidos pela escola, o que favoreceu se chegar às considerações finais e apontar a necessidade do prosseguimento do estudo em futuros projetos, possivelmente de doutorado, pretendemos ampliar o raio de observação e investigação e, certamente os instrumentos de análise utilizados.

**Palavras-Chaves:** Ética. Gestão Escolar. Resultados. Educação.

## ABSTRACT

This dissertation focuses on the theme of Ethics in School Management, where we propose to address ethics in school management as the main factor in generating positive results for the researched institution, taking as a field of appreciation the reality of the Maria Daurea Lopes High School, located in the José de Alencar District in Iguatu, in the interior of the State of Ceará. The proposed investigation radius constitutes the knowledge of how school management is carried out or not based on the professional ethics that education professionals must present. That is, which instruments can point out this relationship to us. Based on the aforementioned focus of investigation, a survey of conceptions and comments by authors was made, among which the names of Vygotsky, Freire, Paro, Lück and Sander can be cited. In this way, we started to build a theoretical base in relation to the theme under study, characterizing this first moment of the research as bibliographic. In a second moment, it starts to structure a philosophical basis for the study, and the conception of Aristoteles, Immanuel Kant, Jean Paul Sartre, Marx and others in relation to the concept of ethics and its application in education is appreciated. With theoretical elements about school management and a theoretical foundation, the investigation reaches the practical field that takes effect from an analysis of the reality of the aforementioned teaching unit. From the readings of documents such as the Brazilian National Education Legislation (Federal Constitution of 1988 and Law of Directives and Bases of National Education - LDB nº. 9394/96) and of school documents such as the Pedagogical Political Project, SPAECE database at CAED / UFJF, observations in the researched teaching unit, it was possible to have a much deeper view of what ethical principles were applied in this educational institution. With this in mind, it is important to make it clear that the research is primarily of a documentary nature, given that the proposed study has as reference the reading of official documents and those produced by the school, which favored arriving at the final considerations and pointing out the need for the continuation of the study in future projects, possibly with a doctorate, where we intend to expand the range of observation and research and, certainly, the analysis of instruments used.

**Keywords:** Ethics. School management. Results. Education.

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CAED – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CEJA – Centro de Educação de Jovens e Adultos

CREDE – Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação

DT – Diretor de Turma

EEM – Escola de Ensino Médio

EM – Ensino Médio

ENEM – Exame Nacional do Ensino Médio

FUNDEB – Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC – Ministério da Educação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

PNE – Plano Nacional de Educação

PPDT – Projeto Professor Diretor de Turma

PDT – Professor Diretor de Turma

PPP – Projeto Político Pedagógico

SAEB – Sistema de Avaliação da Educação Básica

SPAECE – Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará

SEDUC – Secretaria da Educação do Estado do Ceará

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>1. ÉTICA E GESTÃO ESCOLAR – TEORIAS E FUNDAMENTOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 CONCEITOS.....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Ética: Abordagens conceituais.....	14
1.1.1.1 Liberdade e Ética.....	18
1.1.1.2 Ética e Cidadania.....	19
1.1.1.3 Ética na Educação.....	21
<b>1.2 GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR COM BASE ÉTICA.....</b>	<b>25</b>
1.2.1 Gestão Educacional.....	25
1.2.2 Gestão Escolar com base ética.....	36
<b>2. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>2.1 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
<b>2.2 ETAPAS DO ESTUDO.....</b>	<b>44</b>
2.2.1 Pesquisa Documental e Levantamento Bibliográfico.....	44
2.2.2 Levantamento Documental.....	48
2.2.3 Pesquisa de campo e coleta de dados.....	49
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 RESULTADOS.....</b>	<b>56</b>
3.1.1 Da observação da escola.....	56
3.1.2 Dos projetos desenvolvidos pela escola.....	64
3.1.2.1 NTPPS.....	65
3.1.2.2 Jovem de Futuro.....	68
3.1.2.3 Programa Geração da Paz.....	69
3.1.2.4 Programa Professor Diretor de Turma.....	72
3.1.2.5 Projeto Rumo a Universidade.....	72
3.1.2.6 Programa Saúde nas Escolas.....	72
3.1.2.7 Programa Formação Esportiva Escolar.....	72
3.1.2.8 Projeto um computador por aluno.....	73
3.1.2.9 Programa Células de Aprendizagem Cooperativa.....	74
3.1.2.10 Programa Círculos de Leitura.....	75
3.1.3 Dos documentos relativos a formação do Conselho Escolar.....	76
3.1.4 Ações propostas pela Gestão ao alcance dos resultados do SPAECE.....	78
<b>3.2 DISCUSSÃO.....</b>	<b>79</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>

## INTRODUÇÃO

Em toda sociedade moralmente desenvolvida observamos que os mais elevados padrões éticos estão sempre norteando o comportamento de seus integrantes, a tentativa de compreensão da importância de uma ética na sociedade brasileira que venha a se refletir em um desenvolvimento de âmbito extenso se apresenta como uma questão complexa e que requer bastante cuidado em seu estudo, tal preocupação decorre das imensas desigualdades expostas no seio de nossa sociedade, desigualdades estas que tem origens históricas e raízes tão profundas que atualmente entendemos que

[...] é possível reconstruir as razões de nossa própria conduta cotidiana, assim como a conduta dos outros que conosco partilham o mundo social, de modo preciso e convincente a partir da reconstrução da herança de classe de cada um.<sup>1</sup>

Todos nós carregamos uma história de vida que nos guia por determinado caminho, a ética, no campo pessoal e profissional, deve ser condição *sine qua non* para o desenvolvimento de toda a sociedade. Trabalhar com educação, durante dez anos, chama atenção em diversos aspectos, dentre eles a qualidade dos alunos, profissionais, infraestrutura, material didático, mas principalmente em relação as diferenças de resultados apresentados entre escolas públicas dos mais variados lugares do Estado do Ceará e as razões de tais desigualdades apontados pelos mais diversos indicadores.

É importante entendermos que, a educação, mais que um direito constitucional do cidadão brasileiro, é uma das condições para que o mesmo possa se inserir de forma adequada no meio social e que a educação com base ética torna-se imperativa em nossa atual conjuntura. Para que isso ocorra é de suma importância que os governos municipais, estaduais e federais possam ofertar condições mínimas que proporcionem uma educação de qualidade. No período que se estende da redemocratização até o presente é perceptível que a ampliação do número de vagas não foi seguida de uma similar ampliação da qualidade do ensino em geral. Sobre essa questão

[...] Percebe-se, nas últimas décadas, um grande movimento no sentido de garantir a todos o acesso à educação, mas que nem sempre se fez acompanhar do desenvolvimento e da melhoria dos indicadores sociais e de qualidade de vida da população. As políticas educacionais de acesso, nos mais variados modelos e formas, têm, de certa forma, assegurado mecanismos de reprodução da lógica dos sistemas educacionais tradicionais, ampliando em alguns casos a segregação interna dos sistemas de ensino, criando novas dinâmicas de exclusão, de maneiras mais complexas e difusas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SOUZA, Jessé. A elite do atraso: da escravidão à Lava Jato. Rio de Janeiro: Leyla, 2017.

<sup>2</sup> LIMA, Alessio Costa. Ciclo de Avaliação da Educação Básica do Ceará: Principais Resultados. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1757/1757.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2019

Ninguém tem dúvidas que a construção de um país melhor dar-se através da boa educação para todos seus cidadãos, essa foi sem dúvida a mola-motriz do presente trabalho. Estar inserido a mais de uma década na educação pública e privada, assim como o fato de ter passado por tantas instituições de ensino o longo desse tempo, foi de grande valor motivacional para a elaboração dessa pesquisa. A frase sempre repetida de que “a educação do Brasil não vai bem, de que podia ser bem melhor”, sempre gerou em minha pessoa grande inquietação.

Como fazer? Que práticas podem ser adotadas a fim de nos colocar no patamar das melhores educações do mundo? O que falta ao Brasil? Respostas que eram quase unânimes em dizer que a culpa residia quase que exclusivamente na desvalorização da profissão, falta de condições de trabalho, desinteresse por parte de um aluno do século XXI em uma escola presa a parâmetros do século XX pareciam óbvias demais e acabaram por me colocar na trilha atrás de mais profundas explicações.

As gestões escolares as quais tive a oportunidade de acompanhar durante a referida década me fizeram escolher a questão da ética na gestão escolar como ponto principal dessa pesquisa. O fato de viver em uma nação de maioria católica e protestante, e que por isso mesmo deveria ter bases sólidas na ética judaico-cristã, mas que está visivelmente em crise moral e ética colocando a discussão sobre essa temática em diferentes contextos de nossa sociedade, torna ainda maior o interesse de pesquisar tal tema.

É de fácil constatação que nossos governos, das mais diferentes linhas ideológicas, ao longo de mais de quatro séculos, não foram exitosos em desenvolver um modelo educacional público de qualidade, porém cabe dizer que a escola privada também não logrou êxito total em formar cidadãos éticos, pois se do contrário fosse, não teríamos uma elite política e empresarial, oriunda do sistema educacional privado em sua ampla maioria, protagonista de tantos escândalos de corrupção nos últimos anos. Por outro lado enxergaríamos um país em que comportamentos sexistas, machistas, misóginos, racistas e classistas teriam pouco ou nenhum espaço, enquanto que, sustentabilidade, redução das desigualdades, promoção de equidade e o acesso a bens e serviços públicos de qualidade seriam parte indissociável de nosso dia-a-dia.

A educação em nosso país, de origem inicialmente jesuítica, acabou sempre servindo aos interesses de certo grupo (com exceção das massas populares) em determinado contexto socioeconômico, assim sendo, excluiu grande parte da população dos benefícios que uma educação de qualidade pode visivelmente trazer. Entendendo que o indivíduo moderno que busca viver com virtude, alcançando seus ideais de integridade, depende inicialmente de uma

educação de qualidade, temos de exigir do estado, por meio de todos os instrumentos disponíveis, que essa educação de qualidade seja levada à todos os brasileiros e brasileiras.

A busca por quantificar da melhor forma possível a qualidade da educação brasileira deveria ter sido um dos principais desafios dos governos federais eleitos pós ditadura militar, porém observamos que apenas nas últimas duas décadas foram criadas ações mais efetivas com relação a este tema. A criação de mecanismos avaliativos como o ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio) e o SAEB (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica) puderam dar aos gestores um parâmetro para que tivessem assim um norteador em relação ao alcance ou não de determinadas metas de proficiência com base em indicadores de nível nacional.

Outro indicador bastante importante é o PISA, que em português entendemos como (Programa Internacional de Avaliação dos Estudantes), o mesmo considera como critérios de desempenho o acesso que crianças e jovens tem as escolas, o tempo de permanência dos mesmos em determinada instituição e a progressão mediante aprovação para a série seguinte.

No que diz respeito a educação cearense, atualmente trabalhamos com formas diversas de avaliação que englobam testes de âmbito estadual e federal com um foco em avaliação das políticas públicas de educação de nosso tempo e tendo em vistas o subsídio de determinadas ações de análise e planejamento de nossos sistemas educacionais. A partir do ano de 2007, ampliaram-se os esforços e investimentos no SPAECE (Sistema de Avaliação Permanente da Educação Básica do Estado do Ceará), que passou então a ter sua realização anual com calendário definido pela SEDUC-CE (Secretaria de Educação Básica do Estado do Ceará).

Os indicadores apresentados pela instituição foco dessa pesquisa que é a Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes situada no distrito de José de Alencar no município de Iguatu, Estado do Ceará, pressupõe que o trabalho executado pelo núcleo gestor e pelo corpo de professores em associação a todos os colaboradores da instituição, é norteado por elevados padrões éticos pelos quais se busca fazer uma educação de qualidade e que a referida ética é basilar na obtenção dos resultados descritos mais a frente.

A presente pesquisa busca, ao longo de seus três capítulos defender a hipótese de que executar gestão em uma instituição de ensino pública demanda, um conhecimento técnico acompanhado de um comportamento ético, assim como também busca responder ao questionamento: A gestão escolar, pautada na ética, é fundamental para o alcance de bons resultados?

Para que se obtenham respostas entendemos ser necessário:

- Leitura de extensa bibliografia, dentre as quais destacam-se autores como: Aristóteles, Demerval Saviani, Paulo Freire, Adélia Cortina, Antônio Paim, Jorge Renato Johan, dentre outros.
- Apresentar, a partir de uma pesquisa documental na EEM Maria Daurea Lopes, em Iguatu, no Estado do Ceará, a gestão ética com foco em resultados, articulada no contexto da referida instituição de ensino.
- Fazer o tratamento dos dados obtidos a partir de pesquisa documental (característico do estudo de caso) realizada na instituição de ensino pesquisada, no intuito de compreender a efetivação ou não dos pressupostos da pesquisa.

O primeiro capítulo apresenta ao leitor os diversos conceitos de ética geral, buscando estabelecer uma conexão com a gestão escolar, assim como um importante referencial no entendimento do que seria a gestão escolar ética, o segundo capítulo apresentará a instituição e todos os dados (inclusive o PPP – Projeto Político Pedagógico) que foram obtidos através da pesquisa documental. Por fim no terceiro e último capítulo deste trabalho tem-se o tratamento dos resultados da pesquisa construída através de uma análise geral sobre tudo o que fora obtido por meio das leituras formuladas ao material bibliográfico assim como aos documentos.

De forma sintética os três capítulos apresentam um caminho para a confirmação das hipóteses apresentadas e caso sejam confirmadas possam futuramente serem replicadas em outras instituições de ensino, a fim de que possam lograr êxito naquilo para a qual foram constituídas, que é a efetivação do processo de ensino aprendido e construção da cidadania

## 1. ÉTICA E GESTÃO ESCOLAR – TEORIAS E FUNDAMENTOS

Neste capítulo, são apresentados os estudos das teorias e fundamentos sobre a ética e a gestão escolar com base em princípios éticos, discutindo as principais abordagens conceituais sobre ética, assim como a ética na educação e os conceitos sobre gestão escolar. Esse embasamento teórico fornecerá as ferramentas necessárias para a resolução do problema de pesquisa.

### 1.1. CONCEITOS

A palavra ética vem do grego “*ethos*” e significa “aquilo que pertence ao caráter”. É a área da Filosofia que se ocupa da reflexão sobre as noções que fundamentam a vida moral. Moral, por sua vez, é o conjunto de regras de conduta que um grupo admite como ideais, numa determinada época, passando pelas dimensões pessoal e a coletiva.

Ética e moral são termos correlatos, porém distintos, A moral se fundamenta na obediência à normas e costumes de determinada cultura em um determinado período de tempo. A ética procura fundamentar o modo de viver através do pensamento humano abrangendo diversos campos, como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a política, a economia, dentre outros.

A ética alcança uma grande área, podendo ser usada também na vertente profissional, existem códigos de ética profissional que estabelecem condutas de como um profissional de determinada área deve se comportar no âmbito de sua atuação. Para esse estudo daremos destaque a ética na educação, fundamentando o melhor estilo de viver essa prática educacional, baseados na retidão e valores fundamentais de nossa sociedade.

#### 1.1.1 – Ética: Abordagens conceituais

Os filósofos antigos consideravam que a vida moral era marcada por um constante choque entre os nossos desejos e a nossa razão. Na Antiguidade, a vida ética era concebida como educar as paixões e orientar a vontade no rumo do bem e da felicidade.

A finalidade da ética, no mundo grego antigo, era observar a harmonia entre o caráter do sujeito ético e os valores da sociedade.

Os homens de bem querem o bem de uns e outros, do mesmo modo. E por serem homens de bem são amigos dos outros, pelo que os outros são. Esses são assim amigos de uma forma suprema. Querem para os seus amigos o bem que querem para si próprios<sup>3</sup>.

A ética expressa não somente os anseios e problemas de cada época, mas também a organização política, social e religiosa de uma cultura, de um povo. O comportamento moral é próprio do ser humano como ser histórico, social e prático, isto é, como um ser que transforma conscientemente o mundo que o rodeia.

A ética filosófica procura orientar e encontrar soluções para os problemas básicos das relações entre os seres humanos. Desde a Grécia Antiga até a Contemporaneidade, a ética foi discutida e elaborada por muitos filósofos.

Sócrates racionalizava a ética e preconizava uma concepção do bem, do mal e da virtude; com Platão, a ética ganha espaço na política e assim junto a Aristóteles, fala do ser humano político, social, cidadão da *pólis* (cidade-estado grega).

Para Aristóteles o ser humano deve cultivar a “justa medida”, que é o conjunto das virtudes éticas na qual são administrados os impulsos e as paixões. A justa medida se traduz em hábitos e, portanto, constitui a personalidade moral do indivíduo.

Com a decadência das cidades-estado gregas, a reflexão da ética filosófica toma novas direções; de uma moral da *pólis*, racional, para uma moral do universo, ligada à natureza. Assim, o estoicismo (representado por Sêneca) e o epicurismo (por Epicuro) tomam a natureza (a física) como referência para a moral.

Para o estoicismo, Deus é a “razão final” do Cosmo, nada acontece que não esteja determinado por ele, e é para ele que todo indivíduo é destinado. Portanto, o bem supremo é viver de acordo com a natureza. O ser humano é coadjuvante em sua vida, pois há determinações divinas em suas ações. Por isso, o “bem viver” se resume na procura do engrandecer espiritual.

Na Idade Média, marcada pela ruína econômica e política da sociedade, a religião cristã confere coesão social nesse mundo diluído e exerce um poderio religioso-moral que irá conduzir à reflexão intelectual dessa época. A filosofia cristã se baseia nas verdades reveladas para estabelecer o princípio regulador da ética.

---

<sup>3</sup> ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco; Poética/Aristóteles*; seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. (Os pensadores ; v. 2). Disponível online: [http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/aristoteles\\_etica\\_a\\_nicomaco\\_poetica.pdf](http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/aristoteles_etica_a_nicomaco_poetica.pdf) Acesso em 05 de jun. 2019.

Se antes a referência da moral era a *pólis* (para Aristóteles), o universo (para os estoicistas e os epicuristas), na Idade Média, Deus é a suprema verdade em que tudo é orientado; a moral e a perfeição. Ainda que a Filosofia estivesse a “serviço” da Teologia, como se acreditava, Agostinho e Tomás de Aquino resgataram a Filosofia Grega em suas vertentes platônica e aristotélica e submetem-na a um processo de cristianização.

A noção criada pela ética cristã apresentou um problema para os filósofos modernos, pois na Modernidade a ética estruturou-se dentro de uma corrente racionalista, tornando-se o centro das reflexões. Isso levou a situar o grande marco no século XVII, resposta da Revolução Científica “galileiana” e das evoluções filosóficas protagonizadas por Descartes e Hobbes.

Na história da ética, o paradigma mecanicista conduzirá o pensamento ético até a filosofia kantiana da moral. A Filosofia e a ética moderna nascem para pensar a constituição e a forma como o sujeito conhece e é capaz de assumir o novo destino histórico da razão, de pensar a natureza da realidade, o dever ser.

Rousseau defendeu que o fundamento da moral está na própria natureza humana, no coração das pessoas, no qual elas encontrarão os critérios do bem e do mal, sendo assim qualquer homem, que consultar sua consciência, necessariamente vai encontrar uma solução para seus dilemas morais:

A Consciência Moral e o dever são inatos. São a “voz da Natureza” e o “dedo de Deus” · Nascemos bons e puros, a ação da sociedade nos corrompe. A Noção de dever Moral somente nos faz lembrar nossa natureza original. Ao obedecer ao dever moral, obedecemos a nós mesmos, aos nossos sentimentos e emoções, e não obedecemos à razão que nos faz perversos. A Razão torna a sociedade perversa.<sup>4</sup>

Marilena Chauí, citando Kant, afirma que a ética filosófica atinge o seu auge preconizando um sujeito individual, livre e autônomo. A máxima de seu postulado ético está no imperativo categórico: “Age de maneira que possas querer que o motivo que te levou a agir se torne uma lei universal”.<sup>5</sup>

Segundo Kant:

Somos egoístas, ambiciosos e cruéis e por isso precisamos da Razão para escolher uma vida moral. A Razão Prática é a liberdade como instrumento de criação de normas e princípios éticos. A noção de dever deve ser aplicada a toda a ação moral. O dever é um imperativo categórico. Ordena incondicionalmente. A ação moral deve ser pautada por três máximas: 1) determina o que todo o ser humano deve fazer; 2) determina que todos os seres humanos sejam o objetivo da ação; 3) determina que a ação moral cria o reino humano dos fins.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> ARANHA, M. de A.; MARTINS, M. H. P.; Filosofando: Introdução à Filosofia. 5.ed.<sup>a</sup> Ed. São Paulo 2013.

<sup>5</sup> CHAUI, Marilena. Convite à Filosofia. Ed. Ática, São Paulo 2000

<sup>6</sup> CHAUI, Marilena. Convite à Filosofia. Ed. Ática, São Paulo 2000, pág. 170-172.

Os pensadores modernos assumiram a tese de que todos os seres humanos possuem, em todos os tempos e lugares, a mesma natureza fundamental, partilham essencialmente, da mesma racionalidade e dos mesmos instintos e interesses básicos, portanto a análise apresentada por esses pensadores revelam semelhanças.

Muitos outros pensadores modernos, conceituaram a ética sempre a tratando-a como fruto da razão humana voltada ao bem geral. Contudo, esses pensadores receberam críticas e, entre os críticos, estão os chamados “mestres da suspeita”, Karl Marx e Friedrich Nietzsche, que põem em questão a ética tradicional, de base antropocêntrica, do relacionamento do homem consigo mesmo. A reflexão ética toma um novo direcionamento: desenvolvido em uma representação da economia para Marx e na cultura e sociedade para Nietzsche.

#### Segundo Nietzsche:

A moral racionalista é fruto do pensamento dos fracos e ressentidos que temem a vida, os desejos e as paixões. É a moral dos fracos que pretende escravizar os fortes. É preciso instituir uma Moral dos senhores ou a Ética dos Melhores. Essa moral é fundada na vontade de potência. O modelo da Vontade de Potência é encontrado nos guerreiros bons e belos do mundo antigo. A força de potência gera uma violência purificadora e nova, além de liberar o desejo humano que foi reprimido por uma sociedade de fracos.<sup>7</sup>

O pensamento de Nietzsche teve o mérito de apontar a hipocrisia e a violência da moral vigente daquele período, trazendo de volta um ideal de felicidade que a sociedade dominada por preconceitos quase destruiu. Nietzsche estava convencido de que o ser humano necessita de um sentido para a vida e, por isso, viu a sua tarefa numa reavaliação dos valores, segundo a qual as pessoas deveriam ser o sentido da vida na própria vida. Ao invés de obedecer aos valores dados, o ser humano deveria criar seus próprios valores.

A crítica de Marx à moral é parte integrante da que faz ao capitalismo e pode ser localizada na crítica que o autor estabelece à ideologia burguesa. A natureza de sua crítica à ética compreende-se melhor se nos lembrarmos do seu conceito de ideologia. Marx define ideologia como falsa consciência ou representação falsa da realidade. Segundo ele, numa sociedade na qual vivem exploradores e explorados, é a moral da classe dominante que predomina. Os valores, como liberdade, racionalidade e felicidade, são hipócritas, porque são irrealizáveis numa sociedade fundada na divisão do trabalho.

---

<sup>7</sup> ARANHA, M. de A.; MARTINS, M. H. P.. *Filosofando: introdução à filosofia*. 5.ed.<sup>a</sup> Ed. São Paulo 2013.

Marx afirmava:

A ideologia representa as crenças de uma determinada classe social. Pode ser utilizada como instrumento de dominação que age pelo convencimento, alienando a consciência humana e mascarando a realidade. Os valores éticos vigentes – liberdade, igualdade, racionalidade, busca pela felicidade etc. – são irrealizáveis na sociedade vigente. A sociedade atual é baseada na violenta exploração do trabalho e a maioria das pessoas não tem condições concretas de atingir esses ideais. Somente a mudança da sociedade permitirá que a ética se realize.<sup>8</sup>

### 1.1.1.1 – Liberdade e Ética

Sendo a liberdade um dos conceitos éticos mais conhecidos e discutidos é válido ressaltar que ele relaciona-se com várias dimensões do ser humano e sua racionalidade, do seu todo psicológico, social, cultural e político. Este conceito foi entendido e utilizado de maneiras muito diferentes e nos mais diversos contextos da literatura filosófica dos gregos até o presente. A primeira grande teoria sobre a liberdade foi apresentada por Aristóteles em sua obra “Ética a Nicômaco” e muitas das suas concepções foram retomadas por Sartre.

A liberdade se opõe ao que é condicionado externamente e ao que acontece sem escolha voluntária. É considerado livre aquele que tem em si mesmo o princípio para agir ou não. A liberdade é o poder absoluto da vontade para se determinar. A liberdade é a ausência de constrangimentos externos ou internos<sup>9</sup>.

Segundo Aristóteles, “nas coisas de fato, nas quais o agir depende de nós; e quando estamos em condições de dizer não, podemos também dizer sim. De forma que se cumprir uma boa ação depende de nós, dependerá também de nós não cumprir uma ação má” (Ética a Nicômaco, III).

Com efeito, sou um existente que aprende sua liberdade através de seus atos; mas sou também um existente cuja existência individual e única temporaliza-se como liberdade (...) Assim, minha liberdade está perpetuamente em questão em meu ser; não se trata de uma qualidade sobreposta ou uma propriedade de minha natureza; é bem precisamente a textura de meu ser [...]<sup>10</sup>.

Assim essa concepção de liberdade é a centralidade do indivíduo, afirmando que todo o indivíduo é racional, assim como a sociedade, e que é livre quando age em conformidade com a Lei e para o bem comum.

<sup>8</sup> QUINIOU, Y. A moral em Marx, 2012. Disponível em: <[http://www.ifch.unicamp.br/critica-marxista/arquivos\\_biblioteca/artigo27229Critica\\_Marxista\\_Texto\\_Completo\\_34.51-65.pdf](http://www.ifch.unicamp.br/critica-marxista/arquivos_biblioteca/artigo27229Critica_Marxista_Texto_Completo_34.51-65.pdf)>. Acesso em: 05 de jun. 2019.

<sup>9</sup> SARTRE, J. P. O ser e o nada – Ensaio de ontologia fenomenológica. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

<sup>10</sup> SARTRE, J. P. O ser e o nada – p. 542/543

No entanto, diferentemente de Aristóteles e de Sartre, alguns filósofos não situam a liberdade no ato de escolha realizado pela vontade individual. Eles a colocam na atividade de cada um como parte de um todo necessário. Necessário, aqui, é aquilo que age apenas pela força interna de sua própria natureza. O todo pode ser a natureza (no caso dos estoicos), a substância (no caso de Espinoza) ou o espírito como história (no caso de Hegel).

Em qualquer dos casos, natureza, substância e espírito são a totalidade como poder absoluto de ação. Como nada exterior obriga a natureza, a substância ou o espírito a agir, eles são livres, pois agem, apenas por seu poder interno. Essa concepção considera que a liberdade do indivíduo é tomar parte ativa da sociedade e isso significa conhecer as condições e causas que determinam a nossa ação e não ser uma marionete dessas condições.

#### 1.1.1.2 – Ética e cidadania

Com o advento do iluminismo, começam a despontar pensadores que marcariam a luta pela conquista da cidadania, como Locke, Rousseau, Montesquieu, Diderot, Voltaire e outros. O novo paradigma político elaborado na Modernidade rompeu com os modelos tradicionais da Antiguidade e da Idade Média. Com base em uma postura realista, deram destaque ao sistema de forças que atuam de fato na sociedade e no poder.

Esses pensadores defendiam o fim dos privilégios e pregavam os ideais de liberdade e igualdade como direitos fundamentais do ser humano, assim também como a tripartição do poder. Essas ideias dão o suporte definitivo para a estruturação do Estado Moderno. Deve-se observar que a cidadania se encontra em permanente construção, no sentido de ser um objetivo perseguido por aqueles que procuram liberdade, mais direitos, melhores garantias individuais e coletivas. O exercício da cidadania plena pressupõe diversos fatores.

- Ter consciência que todo direito envolve um dever.
- Promover dignidade, para todos.
- Ter liberdade de opinião, e assumir a responsabilidade por seus atos.
- Ter liberdade de ir e vir, e por dever defendê-la para todos.
- Votar de forma consciente e ser votado.
- Fiscalizar a ação do estado, de forma a promover o bem comum.
- Ter participação ativa na comunidade.

Atualmente, muito se ouve falar, de forma até leviana sobre “ética”, pois existe uma dificuldade em defini-la. Observa-se que a ética nos remete a norma, responsabilidade e liberdade, via de regra ética é a maneira adequada pela qual se espera o comportamento de uma pessoa ou de um grupo de pessoas; pois esta se refere às ações humanas e a conduta moral das pessoas perante as mais diversas situações.

Intrinsecamente relacionada ao aspecto político, a ética nos remete também à noção de cidadania e a vida em comunidade com o objetivo da realização coletiva. A ética na cidadania busca refletir sobre o comportamento humano do ponto de vista das noções de bem e de mal, de justo e injusto, abrangendo as normas morais e as normas jurídicas; Em outras palavras, implica na busca de um meio em que as pessoas possam interagir na sociedade, obedecendo às leis morais para um bom desempenho da comunidade como um todo.

Diante da crise moral que a humanidade vem sofrendo, parte-se do princípio de que ninguém nasce com preceitos morais internalizados, mas que todos precisam admitir que é pela educação, em seu sentido mais amplo, que os indivíduos têm a oportunidade de construir sua personalidade moral e ética. Numa sociedade individualista e competitiva, como a atual, pode parecer utopia aspirar valores como a justiça, baseados na reciprocidade e no compromisso pessoal.

Assistimos todos os dias ao retrato de um país que esqueceu esse “princípio da vida”. Nesse descompasso, patologias sociais como as desigualdades e a corrupção se proliferam, fortalecendo cada vez mais a crise dos valores sociais e morais, e isso atinge a sociedade como um todo.

A ética trata de uma reflexão sobre valores sociais. Em meio à crise estabelecida, reduzida ao individualismo e à competitividade, a busca pela ética se torna necessária, em perspectiva social, com a educação das futuras gerações.

Perante essa “crise moral” destacar-se-á a importância da ética teológica, que dá “alto valor à constatação da moral reveladora ser a verdadeira moral da razão”.

Na visão da ética teológica, fé (revelação) e razão não se excluem, como também a autonomia do ser humano pode permanecer aberta ao transcendente. O discurso teológico-moral vive da convicção de que é possível colocar em sintonia a realidade humana com a realidade divina e com esta integração o ser humano só tem a ganhar. “Sem esse plano humano ou religioso, que motiva e dá coerência às múltiplas renúncias e escolhas com as

quais a pessoa tem de defrontar-se na vida tornam-se impossível sua harmonia e sua integridade psicológica, necessárias para o seu equilíbrio”<sup>11</sup>.

A ética teológica reconhece a necessidade do caminho do meio, pois a inclinação para os extremos leva aos abismos intransponíveis. É mantendo-se em posição intermediária que a Teologia Moral descobre a tarefa para a qual se destina, a conciliação entre razão e o divino.

A intencionalidade da ética teológica está na integração do plano humano e do divino sob a perspectiva cristã; A ética teológica está orientada a encontrar o seu ponto de equilíbrio na pessoa divina de Jesus Cristo, pois em Jesus o humano e o divino se integram de modo pleno.

A fé não está à margem da ética, mas ambas são realidades diferentes que se complementam. Num mundo a cada dia mais cético, é necessária uma ética pautada em valores religiosos fundamentais, que convergem com a razão, para se alcançar um ponto de equilíbrio, onde o amor e respeito ao próximo sejam os pensamentos universais para se estabelecer a paz, o desenvolvimento moral sustentável e a igualdade social.

### 1.1.1.3 – Ética na Educação

As instituições de ensino em geral têm como dever principal educar cidadãos e cidadãs do futuro já no presente. Essa educação deve ser pautada nos mais rigorosos padrões éticos, pois é da escola que se leva a maior parte dos aprendizados a serem usados dentro do convívio social durante toda sua vida.

A escola não é a primeira interação do indivíduo, mas é uma fonte imensa de influência, capaz e incutir valores éticos nos alunos, como ressalta Canivez:

A escola, de fato, institui a cidadania. É ela o lugar onde as crianças deixam de pertencer exclusivamente à família para integrarem-se numa comunidade mais ampla em que os indivíduos estão reunidos não por vínculos de parentesco ou de afinidade, mas pela obrigação de viver em comum. A escola institui, em outras palavras, a coabitação de seres diferentes sob a autoridade de uma mesma regra<sup>12</sup>.

A aprendizagem sempre foi fonte de novos conhecimentos reflexivos capazes de moldar o comportamento da criança e do adolescente. Ela é em suma o encontro da realidade que se espera viver com a realidade vivenciada a cada dia. Lev Vygotsky nos explica que:

---

<sup>11</sup> SILVA, M. B. da. Encontros Teológicos. 2003 Disponível em: <https://facasc.emnuvens.com.br/ret/article/viewFile/477/464>. Acesso em 05 de jun. de 2019.

<sup>12</sup> CANIVEZ, P. Educar o cidadão? São Paulo: Papyrus, 1991, p.38

“(...) o desenvolvimento do indivíduo está diretamente ligado à educação, às práticas de criação, atitude dos pais; tudo cumpre o papel de entendimento que a criança está recebendo, e que interfere no seu comportamento na sala de aula e na sociedade”.<sup>13</sup>

Sobre essa questão Lorenzato nos afirma que:

O professor é um dos principais elementos que contribuem para a reforma da educação, que prevê oferecer um espaço que eduque cidadãos críticos que conheçam os seus direitos e deveres, saibam conviver em sociedade e lutam por um mundo melhor. A necessidade de transformação no ambiente escolar se dá pela insatisfação da formação de indivíduos fechados a uma vida particular ao invés de contribuir para o desenvolvimento social.<sup>14</sup>

Uma questão que temos que analisar cuidadosamente é que todo o esforço do professor se anula caso o restante da comunidade escolar não considere participar das atividades escolares, tornar o trabalho escolar conhecido e entendido em suas diretrizes básicas nos diversos segmentos da referida comunidade e alcançar o comprometimento de todos em função da formação de cidadãos e cidadãs virtuosos tem sido uma necessidade.

O espaço escolar deve apresentar uma estrutura que atenda qualquer pessoa, de qualquer classe, raça, cultura e crença. Disso decorre que a escola necessita de profissionais éticos, capacitados para lidar com a diversidade, pois são os grandes responsáveis pela formação dos futuros cidadãos e da cidadãs.

O professor é uma das maiores influências na vida de um indivíduo, por isso tem o dever de exigir seus direitos e se mostrar engajado nas suas tarefas. Para Freire:

“O professor autoritário, o professor licenciado, o professor competente, sério, o professor incompetente, irresponsável, o professor amoroso da vida e das gentes, o professor mal-amado, sempre com raiva do mundo e das pessoas, frio, burocrático, racionalista, nenhum deles passa pelos alunos sem deixar sua marca”.<sup>15</sup>

Faz-se necessário explicar aos e às discentes a finalidade do objeto estudado para que busquem mais informações, e relacionem os novos conhecimentos a situações do dia-a-dia, podendo facilitá-las. Por isso, de acordo com os PCN's (Parâmetros Curriculares Nacionais), os professores devem organizar seus métodos de um modo que considere as experiências diárias dos seus alunos, para facilitar auxiliar a compreender o mundo e sua inserção nele como pessoas críticas e, ao mesmo tempo, de bem.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> VYGOTSKY, L.S. Linguagem, Desenvolvimento e Aprendizagem. Ed. Ícone, São Paulo, 1984.

<sup>14</sup> LORENZATO, S. O laboratório de ensino de matemática na formação de professores. 3. Ed - Campinas, SP: autores associados 2010.

<sup>15</sup> FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

<sup>16</sup> PARÂMETROS CURRICULARES NACIONAIS. Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12640:parametros-curriculares-nacionais-1o-a-4o-series>, Acesso em: 19/08/2019.

É importante que os discentes e as discentes desenvolvam conhecimento suficiente, de acordo com sua capacidade, para lidar com as situações que encontrar na vida adulta, mesmo que ainda apresentem dificuldades para encontrar respostas apropriadas.

Nas instituições de ensino, tanto profissionais quanto estudantes, devem procurar facilitar e garantir o acesso aos conteúdos em ética e direitos humanos, contribuindo o acesso da população aos seus direitos e formas de boa conduta.

Benevides relaciona essa questão com o processo de educação:

A Educação em Direitos humanos é essencialmente a formação de uma cultura de respeito à dignidade humana através da promoção e da vivência dos valores da liberdade, da justiça, da igualdade, da solidariedade, da cooperação, da tolerância e da paz. Portanto, a formação desta cultura significa criar, influenciar, compartilhar e consolidar mentalidades, costumes, atitudes, hábitos e comportamentos que decorrem, todos, daqueles valores essenciais citados, os quais devem se transformar em práticas.<sup>17</sup>

Conforme aponta Carvalho, “[...] depende de um esforço conjunto, de toda a escola, segundo o qual todos os profissionais da educação devem trabalhar na mesma perspectiva porque esta educação não se conforma com a soma de atitudes isoladas; isso é trabalhar uma conduta educacional ética”.<sup>18</sup>

Maudonnet expõe uma situação indesejável que ocorre nas salas de aula:

A discussão crítica das regras tem de começar desde cedo na vida da criança. Sem esse processo de explicitação/discussão temos o autoritarismo ou a demagogia - em que as crianças pensam que estabelecem as regras, mas o professor as leva a decidir aquilo que considera válido<sup>19</sup>.

Durante nossa caminhada em direção à formação de uma sociedade justa e solidária o conceito de cidadania foi sendo construído através de uma sucessão de tempos e também de espaços. Assim, percebe-se que existe um questionamento sobre quem está dentro e quem está fora desse mundo. No contexto atual, em que as sociedades modernas se consolidaram, as disputas entre os atores políticos e sociais de uma nação não ocorrem de forma a obedecer uma linearidade, mas a educação sempre esteve presente no processo, junto ao aumento da proporção dos cidadãos participantes e mais conscientes de seus deveres.

---

<sup>17</sup> MAUDONNET, J. V. M. Crianças cidadãs? A formação para a cidadania na educação infantil. 2003. 212 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003, p. 309-310.

<sup>18</sup> CARVALHO, J. S. et. al. Educação e direitos humanos: experiências em formação de professores e em práticas escolares. In: SCHILLING, F. (Org.). Direitos humanos e educação. São Paulo: Cortez, 2004.

<sup>19</sup> MAUDONNET, J. V. M. Crianças cidadãs? A formação para a cidadania na educação infantil. 2003. 212 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003, p. 29.

A emancipação social de uma comunidade, ou seja, disseminação da ideia de cidadania, não significa a garantia de direito para todos os habitantes de um território, sendo que, muitas vezes, a identidade de comunidade não se relaciona com a pertença territorial, dando origem a marginalizações espaciais, acantonamentos ou mesmo migrações excludentes.<sup>20</sup>

O espaço humano, nesse sentido, é síntese das contradições e da dialética social. A sociedade, ao agir no espaço, não atua simplesmente na base física, mas também age dentro de uma realidade que é social, isto é, a ação ocorre sobre objetos que já foram transformados por uma ação passada. Os “objetos da ação são desse modo, dotados de uma presença humana e por ela qualificados”<sup>21</sup>.

A educação ética envolve antes de qualquer coisa, a sociedade civil e as formas pelas quais ela se apropria do mundo. Diante disso, alunos e alunas precisam se reconhecer e vivenciar conscientemente o espaço. Damiani ressalta que: “[...] a cidadania é mais exatamente uma possibilidade e menos uma realidade. Para recuperá-la, enquanto tal, não é o universo do existente que deve ser fixado, mas dos vestígios e possibilidades do existente”.<sup>22</sup>

Para tratar de exigências elementares de proteção às classes ou grupos sociais mais fracos, a saber sobre seus direitos, surge a solidariedade. Nesse sentido, passa a justificar as diferenças sociais como diferenças de capacidade. Assim, a tarefa central do educador ético torna-se libertar o ser humano de si mesmo, torná-lo livre, o que é uma tarefa eminentemente pedagógica.

A Educação é uma das condições que fazem o ser humano evoluir em sua condição de existência, num contexto onde o caráter cultural permanece, é importante valorizar o seu caráter individual. Atualmente, prega-se a formação da consciência crítica do aluno: a Lei Federal nº 9394 de 20 de dezembro de 1996, a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), estabelece a educação como dever da família e do Estado e esclarece que essa educação deve ser inspirada nos princípios da liberdade e nos ideais éticos de solidariedade humana.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> CAMPAR, A.; GAMA, A. Geografia, conhecimento do espaço e cidadania. Fonte: <http://www1.ci.uc.pt/ieg/ieg/pdfs> (Acesso: 19 de junho de 2019).

<sup>21</sup> SANTOS, M. A Natureza do Espaço – Técnica e tempo, Razão e Emoção. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2004

<sup>22</sup> DAMIANI, A. L. A Geografia e a construção da cidadania. In: CARLOS, Ana Fani A. (Org.). A Geografia na sala de aula. São Paulo: Contexto, 1999.

<sup>23</sup> BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional]. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

## 1.2. GESTÃO EDUCACIONAL E GESTÃO ESCOLAR COM BASE ÉTICA

### 1.2.1 – Gestão Educacional

A formação profissional do professor é permeada por diversas vivências que constituem e respaldam sua prática. Nesse processo de formar-se professor faz-se necessário a permanente reflexão ética do que seu exercício, a partir da formação inicial e se estendendo à continuada poderá contribuir para a educação. Essa relação, de construir e reconstruir, a prática resulta no processo dialético que norteará a formação profissional.

O primeiro passo, então, é a normatização para atuação docente, exigindo uma formação inicial mínima e obrigatória para o exercício profissional, como explicita o Título VI dos Profissionais da Educação, nos parágrafos 61 e 62 da LDB nº 9.394/96:

Art. 61º. A formação de profissionais da educação, de modo a atender aos objetivos dos diferentes níveis e modalidades de ensino e às características de cada fase do desenvolvimento do educando, terá como fundamentos:

I - a associação entre teorias e práticas, inclusive mediante a capacitação em serviço;  
II - aproveitamento da formação e experiências anteriores em instituições de ensino e outras atividades.

Art. 62º. A formação de docentes para atuar na educação básica far-se-á em nível superior, em curso de licenciatura, de graduação plena, em universidades e institutos superiores de educação, admitida, como formação mínima para o exercício do magistério na educação infantil e nas quatro primeiras séries do ensino fundamental, a oferecida em nível médio, na modalidade Normal.<sup>24</sup>

O conceito de formação carrega em si determinadas concepções de educação, ensino e práticas de formação. Nóvoa relaciona formação de educadores a três processos dimensionais: “desenvolvimento pessoal, desenvolvimento profissional e desenvolvimento organizacional”.<sup>25</sup>

O desenvolvimento pessoal está relacionado à vida do profissional. A formação deve propiciar uma perspectiva crítico-reflexiva que possibilite ao educador encontrar espaços de interação entre as dimensões pessoal e profissional, “permitindo aos professores apropriar-se de seus processos de formação e dar-lhes um sentido no quadro de suas histórias de vida”.<sup>26</sup>

O desenvolvimento profissional refere-se à produção da profissão docente. As práticas de formação devem considerar os saberes dos educadores, trabalhando de um ponto de vista

<sup>24</sup> BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional]. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996, p. 24-25

<sup>25</sup> NÓVOA, A. Os professores e as histórias da sua vida. In: (Org.). Vidas de professores. Porto: Porto Editora, 1995.

<sup>26</sup> NÓVOA, A. Os professores e as histórias da sua vida. In: (Org.). Vidas de professores. Porto: Porto Editora, 1995, p. 25.

teórico-conceitual, como objetivo de propiciar a apropriação dos saberes que são chamados a mobilizar no exercício da sua profissão. Nesse sentido as práticas de formação são vistas “como referência às dimensões coletivas, contribuindo para a emancipação profissional e para a consolidação de uma profissão que é autônoma na produção dos seus saberes e dos seus valores éticos”.<sup>27</sup>

A terceira dimensão diz respeito ao desenvolvimento organizacional, à produção da escola, sendo esta concebida como um ambiente educativo no qual trabalhar e formar são atividades intimamente interligadas. Assim, as dinâmicas de formação organizacional delimitam um novo território de intervenção.

Considera-se que os educadores devem assumir o papel de produtores de sua profissão, alterando os contextos em que eles estão inseridos e interveem. Nessa perspectiva, o processo de formação deve abarcar três dimensões: a pessoa do educador, seu desenvolvimento profissional e os saberes construídos por sua experiência profissional e, ainda, o contexto de trabalho do mesmo.

Dessa forma, associa-se formação a processos dinâmicos e contínuos. Formação inicial e formação continuada, do processo de formação docente exige que se considere, além das três dimensões apresentadas, a intenção educativa, se o objetivo é a introdução na profissão ou o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional.

A formação inicial refere-se à formação antes do serviço, que é considerada uma preparação para exercer o magistério. A formação continuada consiste em propostas voltadas para a qualificação do profissional, ou o aumento do arcabouço de técnicas profissionais que irão auxiliar o profissional no desenvolvimento de sua função.

Sobre a formação continuada do gestor escolar Libâneo afirma que “o diretor é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico da escola”<sup>28</sup> cabendo a esse, portanto, estimular junto à comunidade a visão da instituição escolar como um ambiente educativo em todos os seus aspectos, o que envolve novos olhares sobre as relações no interior da escola e requer a inovação nos processos educativos sempre primando por valores, de boa conduta, de sua equipe e os alunos a quem se destinou a gerir.

A inovação, da escola, é reflexo das mudanças sociais e implicam na necessidade de uma nova postura em relação a forma como buscamos conhecimento e como lidamos com as

---

<sup>27</sup> NÓVOA, A. Os professores e as histórias da sua vida. In: (Org.). Vidas de professores. Porto: Porto Editora, 1995, p. 27

<sup>28</sup> LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2009. (Coleção Docência em Formação).

informações, implica em gerenciar novas formas de se relacionar, de compreender o mundo, de aprender o que requer também novas formas de ensinar.

A formulação de novas exigências inerentes ao trabalho do gestor escolar, que vão se delineando a partir das mudanças na sociedade e conseqüentemente da escola, traz à tona o questionamento quanto à formação necessária para gerir um espaço escolar diante dessa nova configuração que se apresenta acompanhada dos anseios de uma sociedade, com características de inovação constante, que, no entanto se ensinam em escolas ainda tradicionais no sentido extremo da palavra.

O quadro que se desenha a respeito das novas competências e habilidades necessárias ao gestor escolar no desempenho de suas atividades, nos remete a uma reflexão sobre o preparo a partir da formação inicial e continuada do gestor escolar que possibilite ao mesmo articular os diferentes elementos sociais que incidem diretamente sobre diversos contextos educativos.

No Brasil o princípio de gestão democrática na educação, de forma geral, orienta a eleição como forma de provimento para a função de gestor escolar, pois conforme Paro: “à medida que a sociedade se democratiza, e como condição de democratização, é preciso que se democratizem as instituições que compõem própria sociedade”<sup>29</sup>.

Como consequência deste processo de democratização, os critérios para eleger o gestor escolar estão pautados em preceitos políticos e não nos necessariamente técnicos, envolvendo mais habilidades de articulação e aceitação por parte dos pares, do que em competências técnicas e pedagógicas, necessárias para o exercício da função. No caso específico da instituição pesquisada a gestora foi indicada pela Coordenadoria Regional de Educação 16, situada em Iguatu-CE.

Outra característica da função é a inexistência de uma carreira como gestor em grande parte dos municípios e estados. Os gestores são profissionais da educação, em geral professores, que por meio de eleição, ou outro método como indicação, passam a exercer a função de gestor escolar. Logo a sua formação está pautada na área de conhecimento em que o mesmo leciona, não havendo nas licenciaturas, com raras exceções, o preparo para formar um gestor escolar.

Estes conhecimentos são trabalhados nos cursos de pedagogia ou em pós-graduação (artigo 64 da Lei nº 9.394/96). Desta forma são os sistemas escolares os órgãos responsáveis pela formação em serviço dos gestores escolares. No Estado do Ceará exige-se, por meio de

---

<sup>29</sup> PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ed. Ática, 2003, p. 26.

edital específico, que os concorrentes ao cargo de diretor sejam pós graduados em gestão escolar.

Segundo Romanowsky:

“A formação continuada é uma exigência para os tempos atuais. Desse modo, pode-se afirmar que a formação docente acontece em *continuum*, iniciada com a escolarização básica, que depois se complementa nos cursos de formação inicial, com instrumentalização do professor para agir na prática social, para atuar no mundo e no mercado de trabalho.”<sup>30</sup>

Diversas pesquisas apontam para uma realidade, no mínimo complexa, a de que a maioria dos atuais gestores está bastante “acomodada” quanto a sua capacitação profissional, os mesmo acabam sempre por esperar pelos órgãos oficiais, caso os mesmos não promovam essas capacitações o número torna-se cada vez menor. Galvão, em sua dissertação, que pesquisa o desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de escolas públicas estaduais, relata que gestores consideram que o aprendizado para a função muitas vezes se dá na própria prática do dia a dia e na cooperação com os colegas, na interação com gestores mais experientes. Contudo, a autora lembra que ainda que se considerem múltiplas formas de aprendizagem:

“...é relevante analisar a repercussão da educação formal na formação dos gestores, porquanto existe uma responsabilidade atribuída às agências formadoras, notadamente às universidades públicas, que têm o dever de elaborar currículos mais significativos no que tange às competências dos gestores escolares.”<sup>31</sup>

Existem propostas de capacitação que tem sido feitas em parceria com instituições públicas e privadas. Entre essas iniciativas tem destaque o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO).

O PROGESTÃO se constitui em um curso de formação continuada e em serviço, desenvolvido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação (CONSED) em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação, com o objetivo de formar lideranças comprometidas com a gestão democrática, com foco no sucesso escolar dos alunos. Entende-se, no programa, que a melhoria dos processos de gerenciamento contribui para obtenção de resultados em benefício do aluno.

Enfatizando o desenvolvimento de competências profissionais, o PROGESTÃO visa qualificar os gestores escolares - profissionais que integram a equipe da escola: diretor, vice-

---

<sup>30</sup> ROMANOWSKI, Joana Paulin. Formação e Profissionalização docente. Curitiba: Ibpe, 2007. LOIOLA, Rita. Formação continuada. Revista nova escola. São Paulo: Editora Abril. nº: 222.p.89, maio 2009.

<sup>31</sup> GALVÃO C.M. S. A busca das melhores evidências. Rev Esc USP. 2010.

diretor, professor coordenador, supervisor; a elevarem o desempenho das suas escolas, partindo de problemas enfrentados por eles em suas práticas cotidianas.

O curso foi pensado na modalidade EAD (Educação a Distância) por ser o meio mais democrático para universalizar a formação.

Conforme descrito no Guia Didático, a fundamentação do PROGESTÃO relaciona-se com os pressupostos básicos de gestão:

- (1) melhoria da aprendizagem e do sucesso escolar dos alunos;
- (2) gestão democrática da escola pública;
- (3) formação continuada em serviço de gestão escolar.

A operacionalização do programa se dá através de parcerias com instituições de educação superior locais, selecionadas pelas Secretarias de Educação que a ele aderem e a seus planos de ação.

Analisou-se que no final da década de 1990 intensificaram as discussões sobre a necessidade de capacitar o gestor escolar na perspectiva de atender as demandas da sociedade por maior qualidade na educação.

Evidencia-se uma preocupação com uma real autonomia e com espaços formativos, que proporcionem ao gestor escolar capacidade técnica e pedagógica, mas também criticidade e ética, além da possibilidade de escolha quanto ao direcionamento das ações na escola, de forma democrática, e não sobre uma lógica gerencial. Nesta perspectiva, é preciso compreender que a gestão de uma instituição/escola envolve conhecimentos, saberes e clareza quanto à forma de perceber as relações sociais.

Souza, afirma que:

“O trabalho do gestor escolar não se pauta unicamente nos aspectos pedagógicos devendo, portanto esse profissional estar apto também para a gestão financeira, dos recursos humanos, terem conhecimentos sobre legislação educacional, preservação do patrimônio e bens públicos, e capacidade de diálogo para estabelecer parcerias e criar vínculos entre escola e comunidade”.<sup>32</sup>

As secretarias municipais e estaduais têm atuado no sentido de assegurar aos gestores, por meio das capacitações, os conhecimentos que possibilitem a dimensão técnica administrativa, pedagógica e todos os aspectos necessários ao exercício da função, contudo, as discussões em torno da politização da função pautam-se nas diretrizes emanadas da mantenedora, o que por vezes pode não atender as expectativas da comunidade escolar.

---

<sup>32</sup> SOUZA, A. W. Formação continuada de gestores em Minas Gerais: um estudo a partir da experiência do Progestão no município de Uberaba de 2003 a 2006. Dissertação (mestrado em educação). 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/824/1/Forma%C3%A7%C3%A3oContinuadaGestores.pdf>. Acesso em 14/05/2019.

Quanto aos conhecimentos e competências que tem recebido destaque nos currículos dos cursos de capacitação, estes apontam para uma mudança paradigmática quanto às atribuições do gestor, em consonância com as transformações sociais altera-se a esfera de atuação do gestor e igualmente ocorre uma modificação quanto aos conhecimentos necessários para administrar a escola em todas as suas dimensões.

É preciso considerar o próprio princípio da gestão democrática, que traz a necessidade de um novo gestor e de uma diferente forma de administrar, que envolve a coletividade, a participação de todos os segmentos da comunidade escolar. Esses novos saberes necessários aos gestores envolvendo dimensões, não apenas pedagógica, técnicas, de conhecimentos dos aspectos legais, ou administrativos, mas requer capacidade de liderança.

A competência técnica abre espaço para a cooperação e a participação torna-se cada vez mais relevante ouvir da comunidade escolar quais conhecimentos e características consideram importantes ao gestor escolar. Westrupp em sua dissertação: *Gestão Escolar Participativa: Novos Cenários de Competência Administrativa* entrevistou um total de 86 membros de uma comunidade escolar, sendo 13 professores, 03 funcionários, 35 pais e 35 estudantes, questionando a respeito do entendimento dos professores sobre as habilidades e competências necessárias ao gestor, o que resultou na seguinte conclusão por parte da autora: “os respondentes parecem ter corroborado, direta ou indiretamente, a importância dos seguintes aspectos na atuação da gestão escolar”:

- possuir consciência clara de sua missão;
- ter visão de futuro;
- estar ligado ao cotidiano da sala de aula;
- conhecer os alunos, professores, pais e funcionários;
- promover a comunicação aberta;
- construir equipes participativas;
- incentivar desenvolvimento de todos os envolvidos no processo educacional;
- criar um clima de confiança e receptividade;
- ser paciente, motivador, entusiasta e dinâmico;
- definir objetivos e focalizar as metas;
- ser ético e compreender as diversidades;
- apresentar flexibilidade para mudanças;
- fazer-se presente e articular todos os processos, salvaguardando para que todos os pontos de vista sejam respeitados e considerados.<sup>33</sup>

Tais competências têm também, sido apontadas na análise do curso **PROGESTÃO**, o que vem confirmar a importância de conhecimentos que possam instigar o desenvolvimento destas habilidades como a forma de melhor qualificar o trabalho do gestor escolar, elevando, conseqüentemente a qualidade da educação básica.

---

<sup>33</sup> WESTRUPP, M. F. *Gestão Escolar Participativa; Novos Cenários De Competência Administrativa*. Florianópolis, Curso de Mestrado em Educação e Cultura da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 2003.

Há uma evidente preocupação na capacitação dos gestores escolares, muito tem se discutido sobre os métodos que são relevantes para estes profissionais. Isso se faz observar na tabela 1 com o panorama geral, e o quantitativo de trabalhos, sobre o estudo da formação continuada para a habilitação em gestão escolar no Brasil nos últimos 5 anos:

Tabela 1: Panorama geral de Teses e Dissertações do banco de dados da CAPES - (2014 - 2018)

<b>ESTUDO SOBRE GESTORES ESCOLARES</b>			
<b>Ano</b>	<b>Teses</b>	<b>Dissertações</b>	<b>Total</b>
<b>2014</b>	14	36	50
<b>2015</b>	19	24	55
<b>2016</b>	17	25	47
<b>2017</b>	23	30	53
<b>2018</b>	28	38	66
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>153</b>	<b>254</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 1 mostra a quantidade de publicações de gestores escolares em um período de 5 anos, apontando o quão relevante este tema tem se tornado no contexto da pesquisa científica, e as inúmeras contribuições que tem apontado em busca da melhoria para estes profissionais.

Observa-se que no ano de 2014 essas publicações identificadas na CAPES eram de 14 teses e 36 dissertações, todas na área da educação, demonstrando o quão o assunto desperta o interesse dos pesquisadores educacionais; já no ano seguinte, 2015, o total dessas publicações passou para 55, com aumento acentuado ano após ano, demonstrando ao final de 2018 um quantitativo, nesses 5 anos de pesquisa, de 254 publicações sobre o tema, que demonstram a preocupação continua nos resultados sobre esta demanda profissional no Brasil.

Tanto a Constituição Federal como a LDB entendem que a gestão da rede pública de ensino deva ser democrática e, assim sendo, qualquer modelo de gestão adotado deve considerar as singularidades e particularidades de cada escola, etapas e modalidades ofertadas, assim entende-se que o sucesso de uma instituição de ensino está diretamente ligado à sua gestão, como explicita Machado e Miranda:

As reformas educacionais constituem o ponto de partida das mudanças, que para serem implementadas e gerarem resultados eficazes, dependem de processos de gestão de que integrem os diferentes níveis do sistema educacional: do estratégico ao operacional.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> MACHADO, M. C. da S.; MIRANDA, J. B. Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar. CAED/UFJF. Educação. v. 2, n. 2 – 2012, p. 25

Sendo assim o gestor escolar é incumbido de fazer o processo educativo realizar-se; o gestor não deve ter conhecimento, apenas, do fazer administrativo, mas tem que ter ideia da dimensão da escola toda e o conhecimento pedagógico deve estar entrelaçado. No entanto, muitas vezes, devido às limitações ou opções políticas que fazem no seu cotidiano, os gestores podem realizar uma gestão autoritária.

Pode-se dizer que um bom gestor é aquele que consegue conduzir todos os processos abaixo relacionados:

- Acompanhar e monitorar o desempenho dos alunos;
- Saber trabalhar em equipe;
- Saber se comunicar com eficiência;
- Ter foco no pedagógico;
- Possuir uma visão integrada da escola, considerando as diferentes etapas e modalidades ofertadas e suas especificidades;
- Ter capacidade de integrar os diferentes níveis do sistema educacional: do estratégico ao operacional;
- Ter capacidade de conciliar todas as dimensões da gestão administrativa e financeira, a serviço da dimensão pedagógica.

Dessa forma, os gestores devem estar preparados e capacitados para que possam desenvolver suas funções, atuando tanto frente às demandas pedagógicas quanto administrativas.

É inerente ao se discutir sobre gestão escolar, falar sobre o conceito de administração em geral e, também, a compreender a história da gestão, pois as transformações econômicas e tecnológicas, princípios éticos, funções e maneira de gerir interferem nas práticas sociais e educacionais.

A administração é definida por Martins como: "processo de planejar para organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais visando à realização de objetivos".<sup>35</sup> Nessa definição é possível verificar que seu conceito está no âmbito do controle, característico de um modo de produção capitalista. Paro já define administração como: "a utilização racional de recursos para a realização de fins

---

<sup>35</sup> MARTINS, J. do P. Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo na educação Atlas,1991.

determinados”<sup>36</sup>, ou seja, a organização se dá de acordo com a realidade da sociedade e de seus princípios.

Segundo Sander: “a administração da educação no Brasil, à semelhança da administração pública, pode ser estudada sob quatro enfoques analíticos diferentes: jurídico, organizacional, comportamental e sociológico”.<sup>37</sup> O autor determina uma periodização para os estudos da administração da educação, tendo por base os quatro enfoques reconhecendo, no entanto, que o início de uma fase não significa o término de outra.

Ao situar o percurso da administração escolar, Sander, destaca as características de cada enfoque, desde o normativo (que prioriza as normas e a orientação jurídica), passando pelas abordagens tecnocráticas e comportamentalistas, até as abordagens contemporâneas que possibilitam, em alguns casos, a centralidade da dimensão humana, favorecendo os processos de participação dos diferentes atores no cotidiano escolar.

Destaca-se a importância da dimensão humana do enfoque cultural como ponto de partida para refletir sobre a cultura escolar, deste modo refletindo conseqüentemente a gestão democrática nas escolas.

Pelo fato da gestão escolar ter surgido sob a ótica da administração, é necessário explicitar a diferença entre os termos, a fim de o trabalho seguir com fluidez, e para que se entenda por que do uso de tal expressão. Muitas vezes, na literatura educacional, os termos são utilizados como sinônimos, por vezes como distintos.

A gestão, algumas vezes, é vista como um segmento dentro da ação administrativa. Bordignon e Gracindo compreendem a gestão da educação como um: “processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada e viabilizada”.<sup>38</sup>

O Brasil, nos anos 80, passou por um processo de redemocratização, conseqüentemente, a educação pública também respirou novos ares de democracia, e nesse período foram reiniciados debates sobre mudanças nos processos da gestão educacional e a escolar.

A gestão participativa ganhou espaço quando o processo de democratização passou a ser visto como uma alternativa na condução das escolas e dos sistemas de educação básica.

---

<sup>36</sup> PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ed. Ática, 2003.

<sup>37</sup> SANDER, B. Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 1995.

<sup>38</sup> BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

A Constituição Federal de 1988, no art. 206, traz a gestão democrática como princípio necessário na educação básica para que se possa ter um ensino de qualidade no país. Além da Constituição, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996 relaciona a gestão democrática à elaboração e execução de uma proposta pedagógica, diferenciando esse modelo de gestão do modelo tradicional até então vigente. Segundo Lück:

O processo de democratização da educação, iniciado na década de 80, acarretou uma mudança significativa na concepção de escola e de sua gestão. Por sua vez, isso fez com que, nos últimos anos, assistíssemos à transição de um modelo estático de escola para um paradigma dinâmico.<sup>39</sup>

O termo gestão está embutido de um significado que aponta uma dinamicidade que contradiz aos tipos gerenciais da escola dos anos anteriores a redemocratização. Discutir gestão democrática é falar também sobre trabalho coletivo e participação. Garantir a gestão democrática na educação, vai além de modificações na estrutura organizacional, requer mudanças práticas que se fundamentem na gestão coletiva, mobilidade da comunidade e escola e um bom funcionamento para todos do ambiente.

O princípio da gestão democrática está previsto, também, no Art. 3º, inciso VIII da Lei n. 9.394/1996. Esta Lei prevê: "Gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino". Sobre os princípios norteadores da gestão democrática nas escolas públicas de educação básica, a LDB dispõe, no Art. 14º, que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios.

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.<sup>40</sup>

De acordo com a legislação vigente, cabe aos sistemas de ensino regulamentar a gestão democrática por meio de dois instrumentos fundamentais ao incremento da participação:

- a) Projeto Político-Pedagógico da escola, elaborado por profissionais da educação;
- b) conselhos escolares que incluam membros da comunidade escolar e local.

---

<sup>39</sup> LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-12, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/issue/view/234> Acesso em: 05 de jun. 2019.

<sup>40</sup> BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional]. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

Portanto, nem o Projeto Político-Pedagógico da escola pode ser desenvolvido sem o envolvimento dos profissionais da educação, nem o conselho escolar pode prescindir dos professores e dos funcionários.

O artigo 15º assegura que as unidades escolares públicas de educação básica terão progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Mas a lei não determina os limites dessa autonomia, e isso deixa margem para uma série de interpretações por parte dos profissionais de educação e, implica, diretamente na compreensão do seu processo de profissionalização.

### 1.2.2 – Gestão Escolar com base ética

No Brasil temos uma sociedade pluralista e bastante complexa, onde a heterogeneidade no comportamento político, social e educacional torna-se cada vez mais evidente, e a educação formal vem se tornando grande responsável por disseminar os ideais de cada período histórico em nosso país, pois a ela são ditadas o que as pessoas deverão ou não aprender, assim conduzindo os cidadãos brasileiros de acordo com os interesses políticos de cada período vivido, independente se esses interesses sejam éticos ou não.

Neste contexto a escola tem o desafio de realizar um trabalho que vai além dos interesses intrínsecos, daquele momento, sendo indispensável definir seu objetivo centrado em uma conduta ética e moral, capaz de preparar os alunos não somente para uma formação acadêmica, mais sim para que estes conduzam vidas virtuosas em função de uma nação de paz, igualdade e prosperidade.

Tendo a cidadania como pedra basilar e a formação integral dos alunos por meta, gerenciar as instituições escolares é, acima de tudo, formar alianças e respeitar as individualidades, pois é na escola que a grande miscigenação de indivíduos e pensamentos se confronta e precisa ser atendida na sua totalidade.

Conforme nos remete Paro:

O gestor escolar tem de se conscientizar de que ele, sozinho, não pode administrar todos os problemas da escola. O caminho é a descentralização, isto é, o compartilhamento de responsabilidades com alunos, pais, professores e funcionários. Isso na maioria das vezes decorre do fato de o gestor centralizar tudo, não compartilhar as responsabilidades com os diversos atores da comunidade escolar. Na prática, entretanto, o que se dá é a mera rotinização e burocratização das atividades

no interior da escola, e que nada contribui para a busca de maior eficiência na realização de seu fim educativo.<sup>41</sup>

Atualmente é um grande desafio, para os gestores escolares, realizarem trabalhos que sejam construtivos para os alunos e toda comunidade escolar. Supondo eu que um gestor ético consiga organizar as ações necessárias para harmonizar a convivência entre todos os indivíduos da instituição em que se encontra, o mesmo passaria a funcionar como espelho para os outros membros da comunidade escolar.

Entende-se que uma gestão escolar, baseada na ética, estará pautada, além dos princípios pessoais dos gestores, na importância destes princípios, para a condução do trabalho, de todas as pessoas da comunidade escolar, fazendo todos os componentes se sentirem importantes na execução das tarefas, em prol do bem coletivo, e pertencentes a um objetivo valoroso, de conduzir os alunos a um futuro digno, honesto e humanizado.

Cabe a esta pesquisa analisar se os desafios de conduzir uma gestão escolar ética estão intimamente ligados a resolução dos conflitos entre os discursos propostos e a prática executada, expressando a opinião dos diferentes personagens envolvidos no contexto e as estratégias necessárias para resolver estes conflitos; respeitando e consolidando a ética pessoal de cada um, constituindo um conjunto de virtudes que ditarão um código de conduta daquela instituição, iluminando os aspectos práticos das decisões e propondo novos instrumentos para reflexão e efetiva ação.

A ética, então, não é separável da teoria da ação. Ela deriva sua significação a partir da aplicação prática dos princípios para o bem dos outros ou da equidade coletiva. Ela pressupõe a consciência de suas nascentes e seus efeitos reais, objetivando adquirir ou inventar formas de ser ético, sem perder de vista a necessidade de reflexão aprofundada sobre as motivações e os meios para construir e desenvolver a humanidade.

Acredito que dessa forma, se não houver um esforço para estimular à prática da conduta ética, valorizando a credibilidade, a reputação, a transparência e a correção na condução e execução de rotinas, e, principalmente, no relacionamento pessoal com os colegas, professores, alunos, pais, a imagem da escola, pode estar sob constante ameaça.

Por isso, desenvolver a consciência ética é um objetivo que exige dedicação permanente através do acompanhamento e da avaliação das atitudes de todos os envolvidos na instituição, é uma atividade que exige o comprometimento de cada um dos gestores.

---

<sup>41</sup> PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ed. Ática, 2003, p.130

É notório que o mundo está sempre em mutação, e as mudanças sociais, políticas e educacionais dos últimos anos atingiram a sociedade com uma velocidade impressionante. Este impacto se traduz numa crescente crise de valores, exigindo que posições e opiniões anteriormente imutáveis sejam revistas. Há uma necessidade de aprender, de descobrir e de, principalmente, desenvolver uma sensibilidade adequada aos novos tempos.

O exercício profissional, que marca a existência de cada um de nós, mexendo com a inteligência, a afetividade, os princípios e os valores, atribui uma profissão docente ética por excelência; um ato de “professar”, ou seja, exercer pública e socialmente o ato ético de contribuir na formação de pessoas, conduzindo e influenciando ações, no qual é constante a necessidade de decidir, de agir prudentemente, de fazer escolhas conscientes e valorações.

Pressupõe-se que no exercício da gestão educacional há reflexões pertinentes a serem procedidas constantemente, uma vez que ela implica em posturas e ações de decisão e escolhas. A complexidade das inter-relações e interações na contemporaneidade, na qual um conjunto unitário e universal de valores não abarca todas as suas implicações, exige a concepção da diversidade, da multiplicidade, da diferença que se impõe ao olhar e interagir com os outros.

A partir do que foi exposto nesse capítulo, entende-se que os gestores precisam estar informados e conscientes de que, na gestão de “sujeitos” e instituições educativas é imperativo a necessidade de enfrentar os diversos desafios cotidianos com a ousadia da inovação, do diálogo e da prática de princípios e valores incontestáveis como a solidariedade, a justiça, o respeito mútuo, a tolerância, a participação coletiva, etc. Essas questões podem nos levar a interligação entre a reflexão ética e o exercício de um gestor educacional competente e que isso possa efetivamente a sustentabilidade do sistema e uma maior integração e sucesso no ensino e aprendizagem e formação dos alunos que sempre deverá ser o foco principal de todos os profissionais da educação.

## 2. METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

### 2.1 FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Demo, “Metodologia, na origem do termo, significa estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para fazer se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa”<sup>42</sup>. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência a capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade

Segundo Gerhardt e Silveira “Nesta perspectiva, a pesquisa fornecerá os subsídios necessários para uma intervenção na realidade, modificando seus parâmetros. Isto é, utiliza-se a ciência, através da pesquisa, para o encontro da solução/resposta de um problema”<sup>43</sup>. Que, no caso do presente estudo, tratamos de uma gestão ética no desempenho escolar avaliado, principalmente, em avaliações externas.

O conhecimento científico é caracterizado como uma procura das possíveis causas de um acontecimento. Assim, podemos afirmar que em uma pesquisa existe a busca pela compreensão e/ou explicação da realidade que a entorna, a partir da apresentação dos fatores que determinam a existência deste acontecimento<sup>44</sup>.

Carvalho ainda coloca que

[...] não basta saber que o fermento faz o bolo crescer. É necessário, sobretudo, caracterizar o que, na constituição do fermento, produz o efeito que é o crescimento do bolo. Uma vez obtido este conhecimento, deve-se garantir sua aplicabilidade, isto é, sua validade em outras situações<sup>45</sup>.

A divulgação de resultados também deve ter atenção do pesquisador, pois a mesma deve permitir que o conhecimento seja colocado em discussão, com acesso de outros pesquisadores. Assim, pode-se afirmar, que ao publicar seus resultados, o pesquisador deve descrever como chegou aos mesmos, qual caminho utilizou, ou seja, dizer qual foi sua metodologia.

---

<sup>42</sup> DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1995, p.11.

<sup>43</sup> GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

<sup>44</sup> CARVALHO, A. Aprendendo Metodologia Científica. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000, p.10.

<sup>45</sup> CARVALHO, A. Aprendendo Metodologia Científica. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000, p.11.

Tomando-se ainda a definição de Carvalho “Pode-se dizer que metodologia, em um estudo científico, não pode se reduzir a uma apresentação dos passos de uma pesquisa apenas”<sup>46</sup>. Não é, segundo o autor,

[...] apenas a descrição dos procedimentos, dos caminhos traçados pelo pesquisador para a obtenção de determinados resultados. Quando se fala em método, busca-se explicitar quais são os motivos pelos quais o pesquisador escolheu determinados caminhos e não outros. São estes motivos que determinam a escolha de certa forma de fazer ciência. Neste sentido, a questão do método é teórica (do grego *theoria*), uma vez que se refere aos pressupostos que fundamentam o modo de pesquisar, pressupostos estes que, como o próprio termo sugere, são anteriores à coleta de informações na realidade<sup>47</sup>.

Desse modo, ao se observar o que afirma Severino

É possível dizer que os procedimentos mais valorizados – principalmente no início da ciência – foram a experimentação e observação. Tais procedimentos foram valorizados, no entanto, segundo o autor, porque se partia do pressuposto de que o homem seria capaz de, por si só, descobrir as causas dos fenômenos da natureza, descrevendo em leis gerais seu modo de funcionamento.”<sup>48</sup>.

Não se pode esquecer que antes do avanço da ciência, que veio com a modernidade, a observação da natureza não era muito valorizada. Carvalho coloca que, nessa época, se partia de um pressuposto diferente: “o único conhecimento possível seria dado por Deus ao homem, através de uma relação”<sup>49</sup>. Desse modo, observou-se que pressupostos diferentes determinam procedimentos diferentes para alcançar o conhecimento e o mesmo autor assim afirma ser o método:

A definição de método acima apresentada faz com que, tanto nas chamadas ciências naturais ou exatas como nas ciências humanas (que só aparecem no século XIX), tenhamos de lidar com uma pluralidade de perspectivas que procuram fundamentar o processo de produção do conhecimento científico. Ou seja, apesar de a ciência possuir critérios que, de uma maneira geral, são aceitos por todos os cientistas como definidores de sua maneira de trabalhar (como a intersubjetividade, por exemplo), nem todos os cientistas partem, para a realização do seu trabalho, de uma mesma concepção do que seja o conhecimento científico. Isto ocorre porque os pressupostos a respeito do que seja o homem, a natureza e/ou a sociedade e o próprio modo de produzir conhecimento não precisam ser os mesmos para todos os cientistas. Sendo assim, é mais aconselhável se falar em visões de ciência. Tais diferenças no modo de entender e produzir o conhecimento científico já podem ser observadas no momento mesmo do seu surgimento, ou seja, no início da modernidade. No século XVII constituiu-se um ramo da filosofia que, a partir de então, vem discutindo e formulando diferentes fundamentos para a ciência<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> CARVALHO, A. *Aprendendo Metodologia Científica*. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000, p.13.

<sup>47</sup> CARVALHO, A. *Aprendendo Metodologia Científica*. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000, p.12.

<sup>48</sup> SEVERINO, A. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2007.

<sup>49</sup> CARVALHO, A. *Aprendendo Metodologia Científica*. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000, p.11

<sup>50</sup> CARVALHO, A. *Aprendendo Metodologia Científica*. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000, p.14.

Podemos dizer, portanto que a ciência teria como objetivo fundamental conferir se os fatos analisados são realmente verdadeiros ou não<sup>51</sup>. Vale ressaltar que não se está falando em verdade absoluta, no entanto, pois ela pode ser refutada a qualquer tempo. Para isso, é preciso utilizar o método científico,

[...] o qual define as diretrizes e orientações de como desenvolver o trabalho de pesquisa, as técnicas que devem ser empregadas, a sequência adequada de atividades, etc., com o intuito de conferir um grau de confiabilidade aos resultados obtidos. Assim, a metodologia de pesquisa torna-se indispensável para a boa qualidade e confiabilidade do trabalho científico. Dessa forma, é importante e necessário classifica-la quanto à sua natureza, sua maneira de abordar o problema, seus objetivos e os procedimentos técnicos utilizados<sup>52</sup>.

Ainda segundo o autor da citação acima, existem duas formas de abordar o problema da pesquisa: qualitativa e quantitativa. Acerca da abordagem qualitativa o autor afirma que esta pode ser tida como a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, para compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

No que se refere à pesquisa quantitativa coloca que esta considera que tudo poder ser quantificável, o que significa traduzir, em número, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. “Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser exploratória e descritiva”<sup>53</sup>.

Em relação à finalidade da pesquisa, a pesquisa exploratória proporciona maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitando a delimitação do tema da pesquisa, orientando a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou, então, descobrindo um novo tipo de enfoque para o assunto. De acordo com o autor, o objetivo principal desse tipo de pesquisa é o “aprimoramento das ideias ou a descoberta de intuições, sendo bastante flexível em seu planejamento, de modo que possibilita considerar os mais variados aspectos relativos ao fato estudado”<sup>54</sup>.

Em quase a totalidade dos estudos existe o levantamento bibliográfico, que fundamenta teoricamente o estudo e dá base para a discussão ao responder ao problema da pesquisa bem como ao analisar os dados obtidos na parte prática da pesquisa. Ao analisar a realidade tendo a base teórica, tem-se o estudo descritivo que, segundo Marconi e Lakatos tem como objetivo “conhecer a natureza do fenômeno estudado, a forma como ele se

---

<sup>51</sup> SEVERINO, A. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007. p.35

<sup>52</sup> SEVERINO, A. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007, p. 36.

<sup>53</sup> SEVERINO, A. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007, p. 37.

<sup>54</sup> CARVALHO, A. Aprendendo Metodologia Científica. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000, p.17.

constitui, as características e processos que dele fazem parte”<sup>55</sup>. Em pesquisas que utilizam o método descritivo, o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade não interferindo na mesma de modo a modificá-la.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente são realizadas pelos pesquisadores sociais, preocupados com a atuação prática. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa pode ser classificada entre bibliográfica, experimental, documental, histórica, levantamento, estudo de caso, pesquisa-ação e observação não participante<sup>56</sup>.

Ao realizar uma pesquisa descritiva, o autor irá apenas observar, sendo este o procedimento técnico adotado, não podendo interagir com objeto de estudo durante a observação. Esse tipo de observação – a que o autor não é participante - cinco dimensões, ao longo das quais, pode abordar-se a pesquisa por observação:

[...] situações naturais Versus situações controladas; observação aberta Versus disfarçada; observação estruturada versus não-estruturada; observação humana Versus por máquinas; observação direta versus indireta. Trata-se de uma situação de pesquisa onde observador e observado encontram-se face a face, e onde o processo de coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados que passam a ser vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em dado projeto de estudos<sup>57</sup>.

Em relação ao tratamento de dados, o método escolhido pelo presente estudo será o de base cartesiana. Battisti “coloca que este é um método de descoberta, não necessariamente um método de análise de natureza matemática. A matemática serve de ilustração ao método e, como tal, é uma fonte importante para compreendê-lo”<sup>58</sup>. A matemática em Descartes é o horizonte privilegiado de atuação da razão, graças a suas características inerentes e, por isso, merece lugar de destaque na investigação metodológica do filósofo. Descartes é um praticante da análise, método que espontaneamente emergiu no interior da ciência matemática, mas que deverá ser justificado na medida em que revela o *modus operandi* de nossa capacidade de conhecer. A análise não é a priori, porque não vai dos princípios às consequências, das causas aos efeitos; ela tampouco é um simples procedimento a posteriori. Ela atua como se fosse a priori, visto que procede dos efeitos às causas como se estivesse indo de causas para efeitos. E, portanto, não sendo, rigorosamente, nem a priori nem a posteriori, ela procede como se

---

<sup>55</sup> MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002, p.11.

<sup>56</sup> MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002, p.12.

<sup>57</sup> MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002, p.13.

<sup>58</sup> BATTISTI, C. O método de análise cartesiano e o seu fundamento. Scientiae Zúdia, São Paulo, 2010, p. 571.

fosse a priori, simula o procedimento a priori. Em síntese, ela parte dos efeitos e mostra como eles dependem das causas, assumindo os efeitos “como se” fossem causas, simulando-os como causas, embora, mais cedo ou mais tarde, revelar-se-ão como efeitos. Nessa perspectiva, a análise começa com os efeitos e mostra de quais causas eles dependem; ela vai, portanto, dos efeitos às causas, assumindo os efeitos a “função” de causas. Nesse sentido, diz o texto latino, “a análise não procede a priori, mas como se fosse a priori”<sup>59</sup>.

Battisti afirma “que as causas acabam por determinar os efeitos e, estes, dependem diretamente das causas”<sup>60</sup>. Nesta perspectiva, podemos inferir, portanto, que as causas são logicamente anteriores em relação aos efeitos sendo estes sempre derivados daquelas. Assim, Descartes<sup>61</sup> coloca em destaque que além de podermos, em nossa pesquisa, ir da causa ao efeito podemos ir, também, do efeito à causa, ou seja, o procedimento é de mão dupla.

Ele se inspira na análise dos geômetras e dos algebristas, que simulam esse procedimento quando começam a análise com frases como: “suponhamos a solução dada” ou, em termos não matemáticos, “suponhamos os efeitos dados como se fossem causas”. Isso significa que, a partir da famosa frase posta em seu início, “a análise simula um procedimento a priori, a partir da pressuposição de que aquilo que se procura determinar é dado, de que a solução é dada”<sup>62</sup>.

Podemos afirmar, portanto, que a característica mais marcante da análise é o movimento que a mesma permite contra a corrente, indo de trás para frente. Para Battisti este tipo de análise consegue privilegiar o desconhecido, o relativo, o efeito sem, no entanto, nega a “primazia epistemológica do conhecido, do absoluto e da causa”<sup>63</sup>. O mesmo autor ainda coloca que ao utilizar o método de análise cartesiano não partimos do princípio às consequências, do simples ao complexo, da causa ao efeito, mesmo que estes determinem aqueles.

Assim, no presente estudo, serão apresentados os dados em relação à avaliação externa (SPAECE) e os mesmos serão analisados entendendo que eles são a consequência e iremos em busca da causa dos mesmos chegando, assim, ao entendimento do que gerou bons ou maus resultados nesse processo.

Diante dos fundamentos teóricos acima contextualizados, pode-se então classificar a presente pesquisa, quanto à forma da abordagem do problema, em quali-quantitativa de base

---

<sup>59</sup> BATTISTI, C. O método de análise cartesiano e o seu fundamento. Scientiae Zudia, São Paulo, 2010, p. 574.

<sup>60</sup> BATTISTI, C. O método de análise cartesiano e o seu fundamento. Scientiae Zudia, São Paulo, 2010, p. 575.

<sup>61</sup> DESCARTES, apud BATTISTI, 2010.

<sup>62</sup> BATTISTI, C. O método de análise cartesiano e o seu fundamento. Scientiae Zudia, São Paulo, 2010, p. 576.

<sup>63</sup> BATTISTI, C. O método de análise cartesiano e o seu fundamento. Scientiae Zudia, São Paulo, 2010, p. 577.

documental, sendo que devido às suas características de investigação exploratória e descritiva, constituiu-se na abordagem adequada, já que permitiu o aprofundamento necessário na busca do conhecimento no que se refere à importância da gestão ética no desempenho escolar em avaliações externas.

## 2.2 ETAPAS DO ESTUDO

O fato de tratar-se de um trabalho que irá somar extensa pesquisa documental e bibliográfica assim como análise *in loco* das ações, será utilizada a coleta de dados e o tratamento de base cartesiana no final, conforme já descrita em item anterior. Num primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico e documental. O primeiro diz respeito à fundamentação para discussão temática dos dados obtidos na pesquisa; o segundo tem a ver com o levantamento de dados acerca do desempenho da escola objeto de estudos no SPAECE.

### 2.2.1 – Pesquisa Documental e Levantamento Bibliográfico

Neste capítulo da pesquisa apresentarei os documentos que dão uma base prática à pesquisa. O objetivo dessa etapa é mostrar os aspectos de estrutura e organização que conduzirão este trabalho. A pesquisa na qual se baseia a estrutura deste capítulo se consolida em incontáveis leituras de documentos básicos (Projeto Político Pedagógico, Planejamento de Área, Dados do CAJED-UFJF, até provas e simulados) pertencentes à Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes.

A análise documental constitui uma técnica importante na pesquisa quali-quantitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema (Ludke e André, 1986)<sup>64</sup>.

Tomando como base as considerações de Ludke e André, no que diz respeito à pesquisa documental enquanto método de investigação da realidade social compreendo que a mesma é uma visão dotada de bastante crítica, buscando compreender a realidade apresentada no decorrer da investigação. A análise dos documentos tem por objetivo responder a um conjunto de objetivos que foram determinados ao longo das observações feitas na entidade de ensino pesquisada. Tem por obrigação o pesquisador fazer uma leitura dotada de bastante reflexão, sempre colocando em análise os fatos observados com a leitura da teorias que

---

<sup>64</sup> LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

fundamentam o campo de estudo. No caso dessa pesquisa, trata-se de investigar a relação entre a ética associada a gestão escolar com o material produzido pela mesma e pelo sistema CAJED da Universidade Federal de Juiz de Fora.

O levantamento bibliográfico foi realizado após a definição da temática e problema da pesquisa. Assim, entendeu-se quais os artigos que poderiam ser utilizados, bem como outros tipos de publicações (livros, dissertações e teses) que atendessem a demanda do presente estudo.

O levantamento foi realizado tanto na biblioteca Universidade Regional do Cariri (URCA) e da Universidade Estadual do Ceará (UECE) ambas situadas no Campus Multi-institucional Humberto Teixeira na cidade de Iguatu-CE, bem como em indexadores como: Scielo, Google Acadêmico, banco de teses e dissertações de Universidade de todo o país como, por exemplo, USP, Unicamp, Unifesp, UFJF, entre outras. Foram utilizados como termos de procura os seguintes: gestão, ética, gestão educacional, gestão democrática, gestão na escola, gestão ética na escola. Como conectivo, na busca, foi utilizado o termo “and”, pois assim os resultados estariam mais condizentes com a temática proposta aqui.

Foram encontrados um total de 192 publicações, entre livros, artigos, dissertações/teses, leis e artigos. Dessas, foram selecionadas 40, tendo como corte o seguinte: importância temática, ano de publicação e a importância do autor para o tema. Em relação à importância temática apenas foram escolhidos estudos que estavam estritamente ligados ao tema de gestão educacional, ética, ética religiosa e educação, desenvolvimento do cidadão e do ser humano, formação do ser humano, educação, formação, direitos humanos, construção da cidadania, formação docente e de gestores educacionais. Sobre o ano de publicação, a mesma está intimamente voltada à importância do autor para a temática, uma vez que o estudo possa ter sido publicado em 1991 e ainda estar atual e contribuindo para o pensamento dos dias de hoje. Assim, as datas estão entre os anos de 1991 e 2016. Em relação, especificamente à importância do autor, optou-se pelos já celebrados Freire, Paro, Aristóteles, Libâneo, Nóvoa, Vygotsky, Chauí, Aranha, Sartre entre outros.

Pode-se observar, portanto, que tais publicações se fizeram de suma importância para o desenvolvimento e fundamentação do presente estudo antes da ida à campo e, portanto, posterior discussão dos dados obtidos com o levantamento documental e na pesquisa de campo.

## 2.2.2 – Levantamento documental

Como levantamento documental, entende-se a pesquisa de documentos sejam eles da própria escola objeto da pesquisa sejam publicações de dados oficiais. No caso do presente estudo, como documentos foram considerados o PPP da escola estudada, os resultados do PAECE de 2011 até 2018.

Na Tabela 2, tais documentos estão discriminados:

Tabela 2: Documentos utilizados para embasamento teórico deste estudo

<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>DADOS</b>	<b>ANO</b>
PPP (Escola Maria Daurea Lopes, antiga Francisco Holanda Montenegro).	Projetos realizados, ações e aspectos da gestão da unidade.	2018
CAED/UFJF. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Disponível em: < <a href="http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf">http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf</a> >. Acesso em: 06 outubro. 2019	Dados do SPAECE - 1º ANO Língua Portuguesa	2009 - 2015
CAED/UFJF. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Disponível em: < <a href="http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf">http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf</a> >. Acesso em: 06 outubro. 2019	Dados do SPAECE - 1º ANO Matemática	2009 - 2015
CAED/UFJF. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Disponível em: < <a href="http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf">http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf</a> >. Acesso em: 29 setembro. 2019	Dados do SPAECE - 2º ANO Língua Portuguesa	2009 - 2015
CAED/UFJF. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Disponível em: < <a href="http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf">http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf</a> >. Acesso em: 29 setembro. 2019	Dados do SPAECE - 2º ANO Matemática	2009 - 2015
CAED/UFJF. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Disponível em: < <a href="http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf">http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf</a> >. Acesso em: 13 outubro. 2019	Dados do SPAECE - 3º ANO Língua Portuguesa	2009 - 2018
CAED/UFJF. Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará – SPAECE. Disponível em: < <a href="http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf">http://resultados.caedufjf.net/resultados/publicacao/publico/escola.jsf</a> >. Acesso em: 13 outubro. 2019	Dados do SPAECE - 3º ANO Matemática	2009 - 2018

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, é possível observar os documentos utilizados neste estudo para o levantamento de dados e, assim, possibilitar seu entendimento com a revisão de literatura bem como com os aspectos gerais do estudo, respondendo a problemática proposto e, assim, atingindo o objetivo traçado para o mesmo.

### 2.2.3 – Pesquisa de campo e coleta de dados

Foram coletados dados dos últimos dez anos da EEM Francisco Holanda Montenegro atual Maria Daurea Lopes, o acompanhamento de algumas ações será feito no local, assim como a coleta de parte dos dados. Os dados a serem coletados referem-se a:

- Análise dos documentos relativos a formação do Conselho Escolar e os parâmetros seguidos pelo mesmo;
- Análise do Projeto Político Pedagógico da escola, afim de entender as diretrizes do processo de ensino-aprendizado da mesma;
- Coleta dos dados referentes as avaliações externas SPAECE<sup>65</sup> dos últimos nove anos;
- Análise das ações propostas pelo núcleo gestor direcionadas ao alcance dos resultados das avaliações externas e internas;
- Coleta de dados relativos aos planos de aula (Semanais, Mensais e Anuais) por área do conhecimento (Humanas, Natureza, Linguagem e Matemática).
- Projetos desenvolvidos pela escola (tais como célula cooperativa de aprendizagem, laboratórios, oficinas de redação, aulas específicas por matérias, caso existam);

Os dados acima mencionados foram coletados com a observação do ambiente e documentos escolares. A visita e observação da escola foi desenvolvida no período 01 de agosto a 09 de outubro do ano de 2019. Foi realizada uma explanação à gestão e corpo docente sobre o trabalho que seria realizado no período.

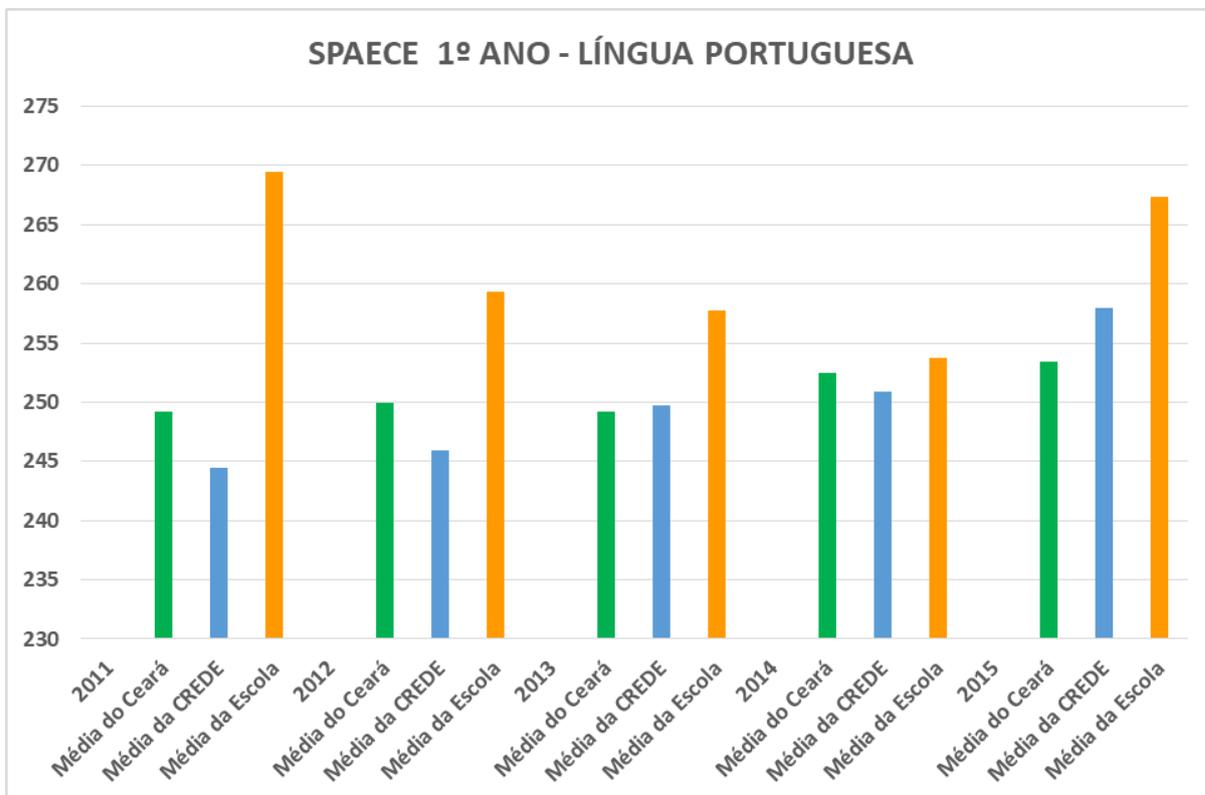
Após a coleta dos dados acima mencionados, os mesmos foram compilados, organizados, tabelados e tratados conforme método cartesiano, já mencionado anteriormente. Assim, após organização dos dados foi possível desenvolver uma discussão com a teoria estudada de forma a entender como os dados oficiais do SPAECE representam a organização e gestão da escola.

Abaixo seguem os gráficos gerados a partir da coleta de dados no sistema da Secretaria Estadual de Educação do Ceará, resalto aqui que os dados do SPAECE referentes as séries 1º e 2º ano do Ensino Médio estão disponíveis apenas até 2015, pois uma mudança na forma de gerir os dados avaliou ser melhor quantificar os dados apenas do 3º ano do Ensino Médio.

---

<sup>65</sup> Sistema Permanente de Avaliação Escolar do Estado do Ceará

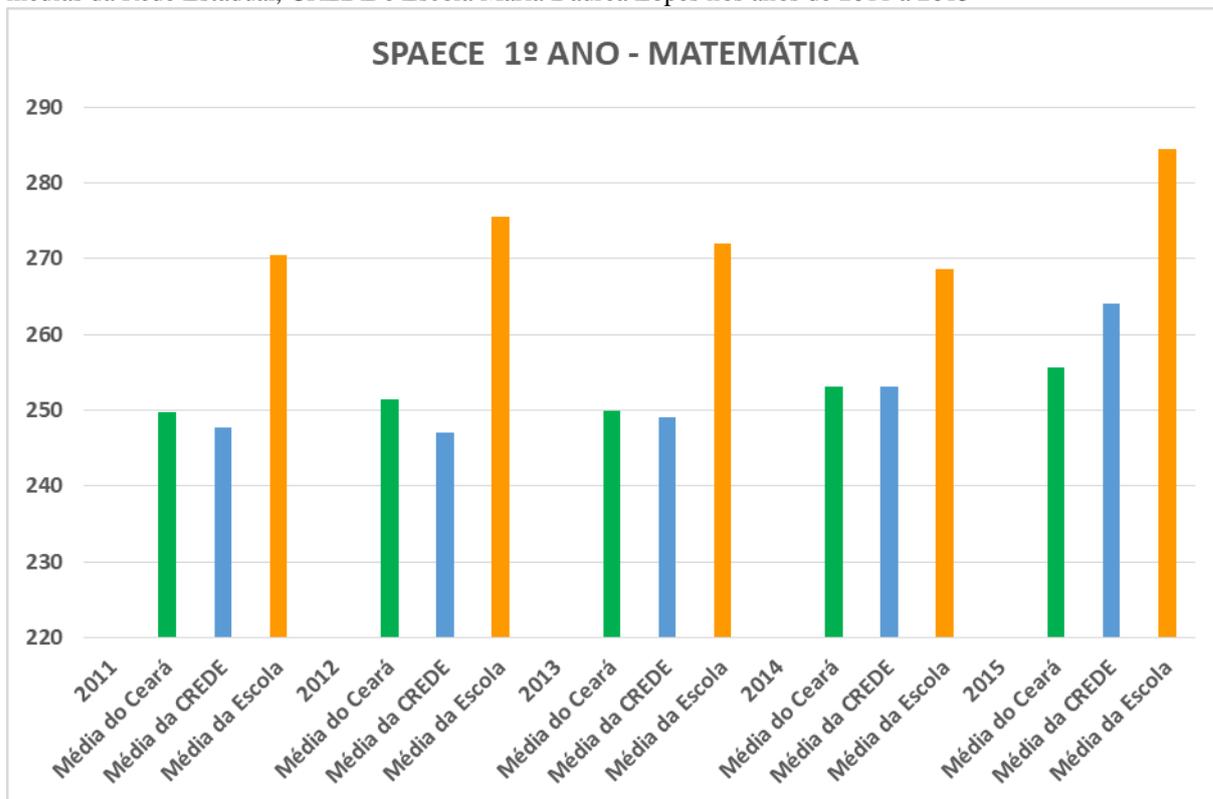
Gráfico 1: Comparativo de proficiência em língua portuguesa dos alunos do 1º ano do Ensino Médio, análise das médias da Rede Estadual, CREDE e Escola Maria Daurea Lopes nos anos de 2011 a 2015.



Fonte: Elaborada pelo próprio autor com base nos dados do SPAECE.

Os dados do gráfico 01 revelam que no período de 2011 a 2015 a escola Maria Daurea Lopes sempre esteve bem acima das médias da Rede Estadual e da CREDE 16 no que tange a proficiência em língua portuguesa, registrando a maior diferença no ano de 2011. O ano de 2014 foi o único em que escola esteve abaixo dos 255 pontos acompanhando uma tendência de queda tanto nas demais escolas estaduais quanto da CREDE 16.

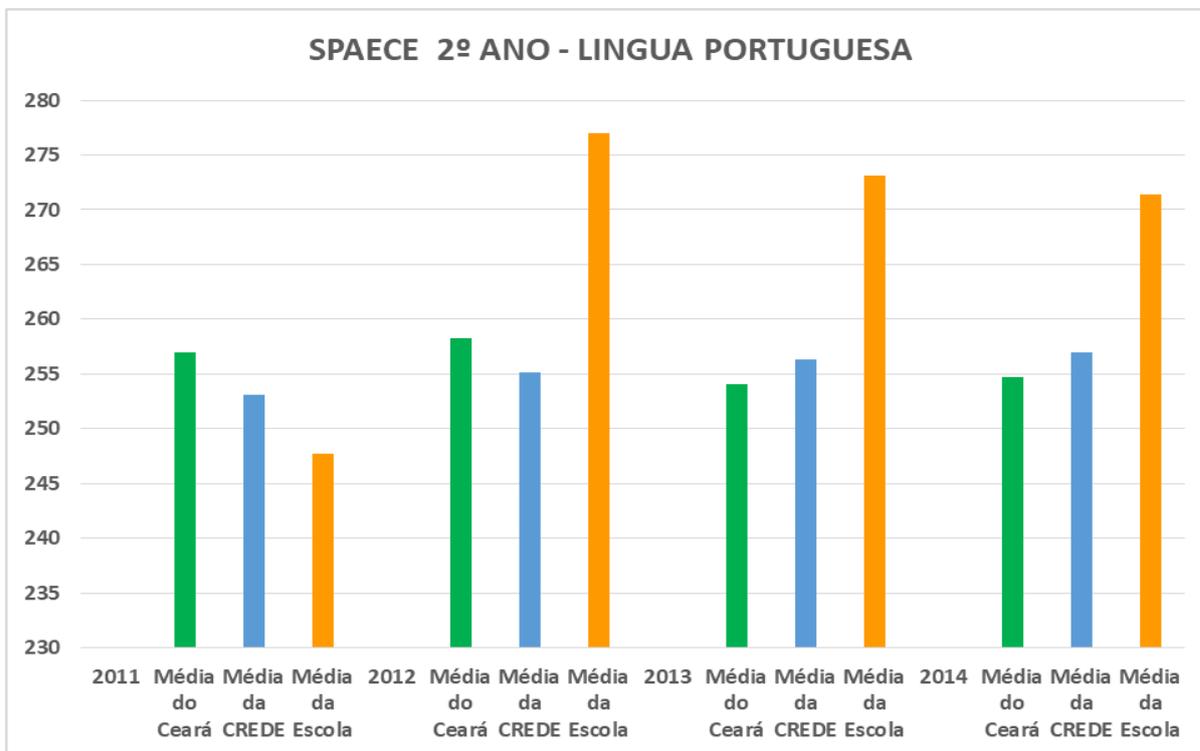
Gráfico 2: Comparativo de proficiência em matemática dos alunos do 1º ano do Ensino Médio, análise das médias da Rede Estadual, CREDE e Escola Maria Daurea Lopes nos anos de 2011 a 2015



Fonte: Elaborada pelo próprio autor com base nos dados do SPAECE.

Ao analisarmos os dados do gráfico 02 observamos que no período de 2011 a 2015 a escola Maria Daurea Lopes sempre esteve também acima das médias da Rede Estadual e da CREDE 16 no que tange a proficiência em matemática, as médias foram superiores inclusive as de língua portuguesa apresentadas no gráfico anterior. O ano de 2015 foi destaque no gráfico, pois a escola superou a marca de 280 pontos.

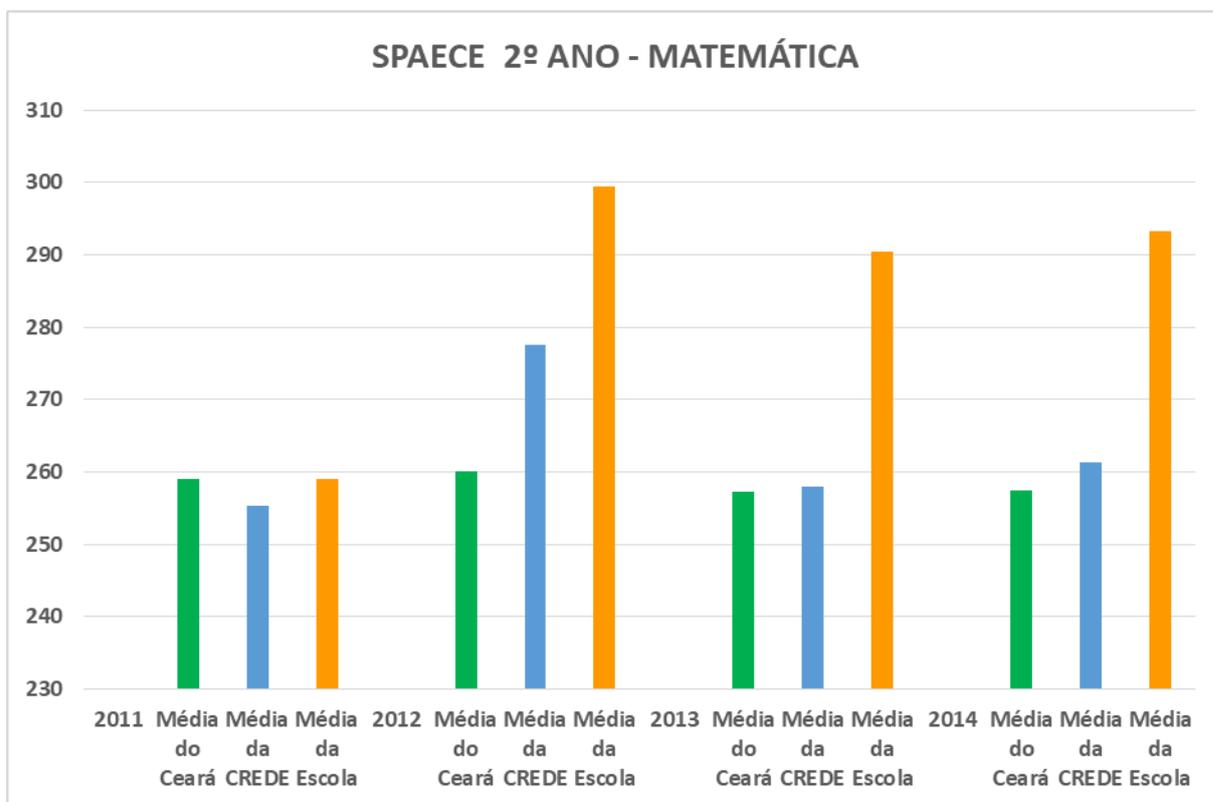
Gráfico 3: Comparativo de proficiência em língua portuguesa dos alunos do 2º ano do Ensino Médio, análise das médias da Rede Estadual, CREDE e Escola Maria Daurea Lopes nos anos de 2011 a 2014.



Fonte: Elaborada pelo próprio autor com base nos dados do SPAECE.

O gráfico 03 nos apresenta os dados referentes a proficiência de língua portuguesa, dessa vez dos alunos do segundo ano da Rede Estadual, CREDE 16 e Escola Maria Daurea Lopes, observa-se um crescimento exponencial do ano de 2011 para o ano de 2012, sendo o ano de 2011 o único deles em que a escola apresentou média inferior à média das escolas estaduais e também da CREDE 16.

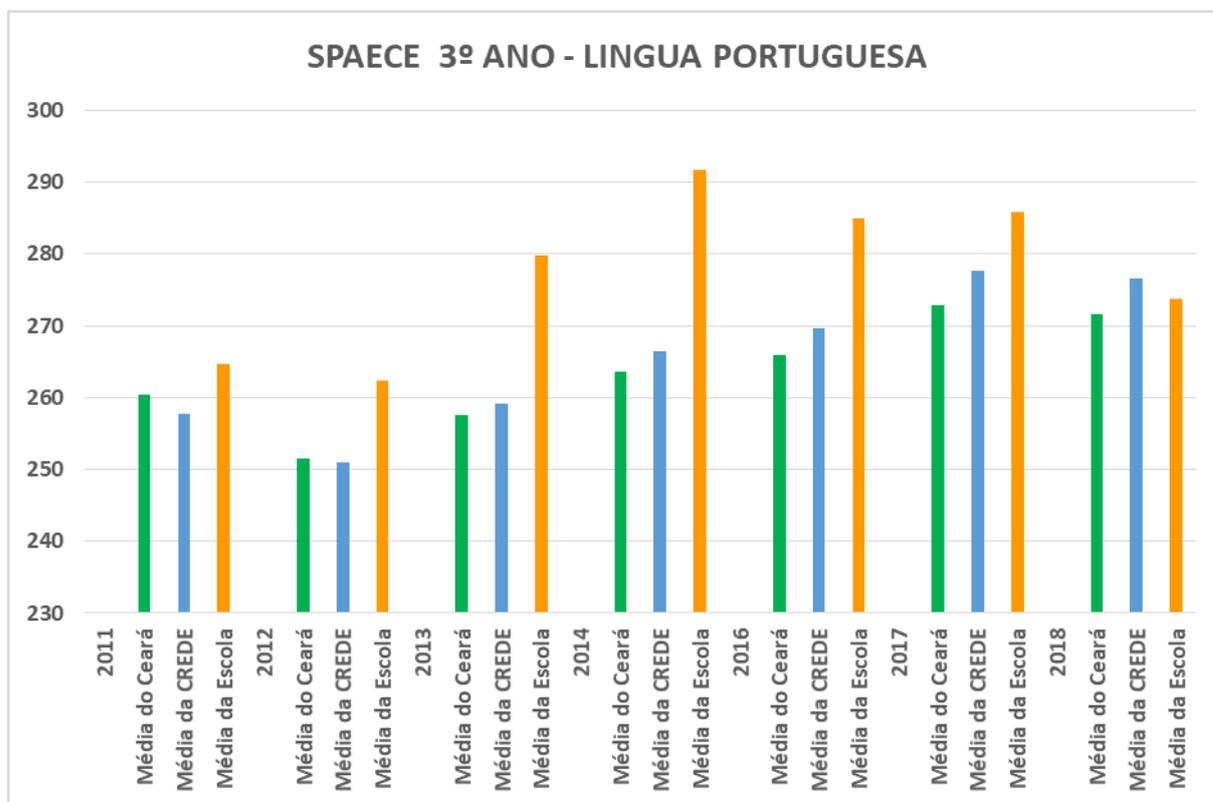
Gráfico 4: Comparativo de proficiência em matemática dos alunos do 2º ano do Ensino Médio, análise das médias da Rede Estadual, CREDE e Escola Maria Daurea Lopes nos anos de 2011 a 2014.



Fonte: Elaborada pelo próprio autor com base nos dados do SPAECE.

Observa-se no gráfico 04, assim como já havíamos observado no gráfico que analisou a proficiência em língua portuguesa, que houve um grande crescimento do ano de 2011 para o ano de 2012, dos quatro anos analisados a escola conseguiu se manter acima dos 290 pontos em três deles.

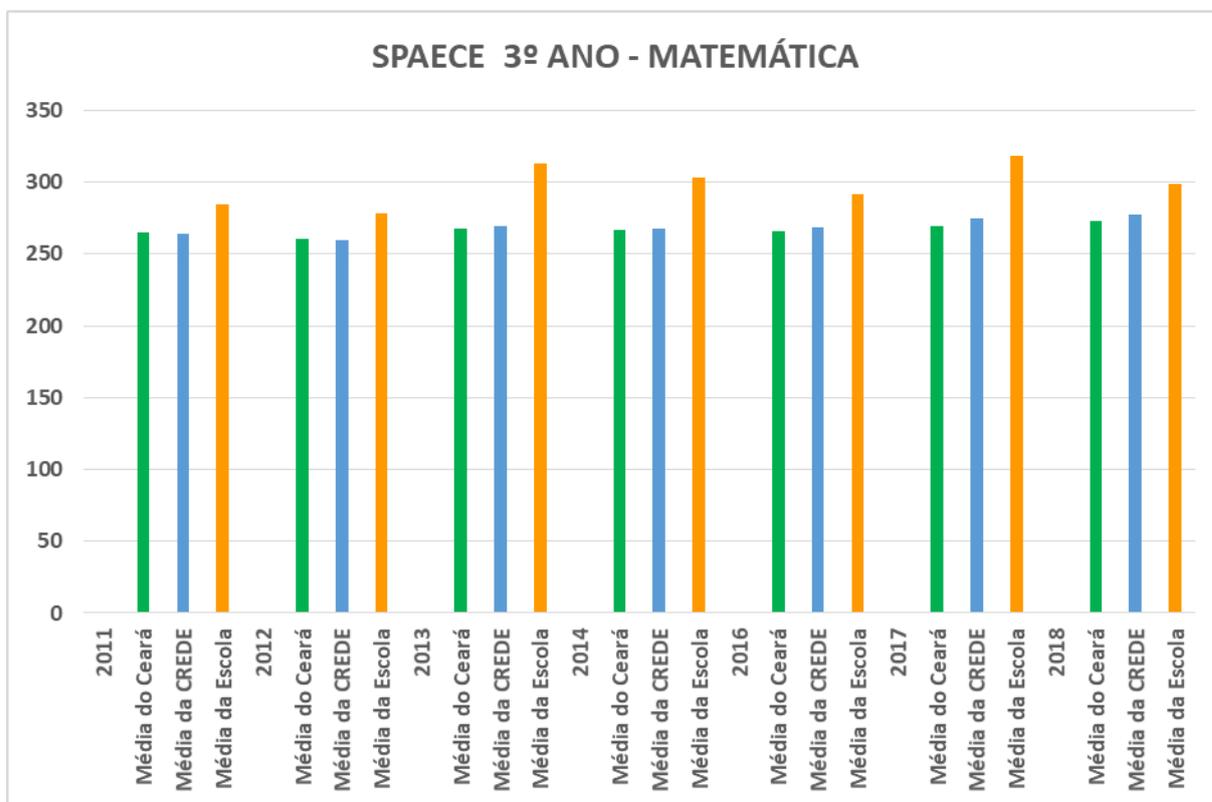
Gráfico 5: Comparativo de proficiência em língua portuguesa dos alunos do 2º ano do Ensino Médio, análise das médias da Rede Estadual, CREDE e Escola Maria Daurea Lopes nos anos de 2011 a 2018.



Fonte: Elaborada pelo próprio autor com base nos dados do SPAECE.

O gráfico 05 apresenta a os melhores resultados em proficiência em língua portuguesa da escola quando analisado por série, em todos os sete anos analisados a escola nunca apresentou nenhum resultado abaixo da média das demais escolas do Estado do Ceará, mantendo-se sempre acima da média dos 260 pontos, dois pontos merecem destaque, o primeiro deles a ausência dos dados relativos ao ano de 2015, devido a uma falha de sistema os dados foram computados com erro, gerando por parte da Secretaria de Educação do Ceará o ato de deletar os dados do sistema CAED, o outro é o excepcional resultado do ano de 2014 em que a média de proficiência superou os 290 pontos.

Gráfico 6: Comparativo de proficiência em matemática dos alunos do 2º ano do Ensino Médio, análise das médias da Rede Estadual, CREDE e Escola Maria Daurea Lopes nos anos de 2011 a 2018.



Fonte: Elaborada pelo próprio autor com base nos dados do SPAECE.

O gráfico 06 apresenta a os melhores resultados gerais por série, além do fato de que em todos os sete anos analisados a escola também não apresentou nenhum resultado abaixo da média das demais escolas do Estado do Ceará e nem da CREDE 16, mantendo-se em quatro anos (2013, 2014, 2017 e 2018) acima da média dos 290 pontos, o ano a se destacar nesse gráfico é, sem dúvida, o ano de 2018 onde a escola alcançou uma média de 318 pontos sendo alçada ao posto de escola com maior índice de proficiência em matemática de todo o Estado do Ceará.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados dos dados obtidos na pesquisa de campo e a discussão dos mesmos tendo-se em vista o embasamento teórico também posto no presente estudo. Vale ressaltar que os dados serão separados de acordo com seu tipo, conforme poderá ser observado no item “resultados”.

#### 3.1 RESULTADOS

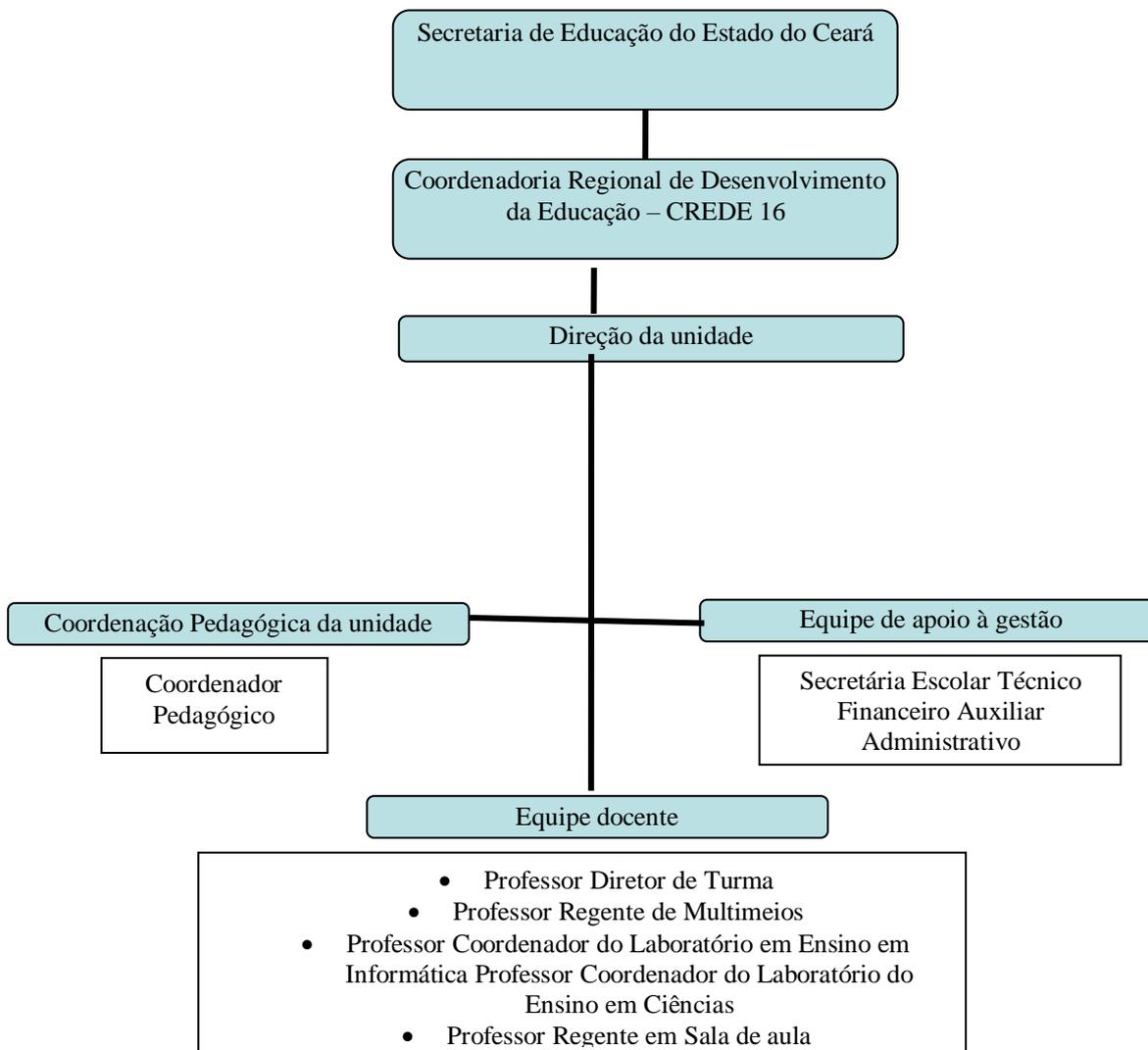
##### 3.1.1 – Da observação da escola

Os dados aqui apresentados foram retirados do PPP da escola. A escola atende a uma clientela eminentemente rural. Localizado a quinze quilômetros do município de Iguatu, o Distrito José de Alencar é constituído por 52 sítios e possui uma população de aproximadamente 8.220 habitantes, sua economia gira em torno da pecuária e agricultura, especialmente na produção de arroz e milho, auxílio do governo (bolsa família), aposentadoria e empregos municipais. Alguns alunos exercem atividades remuneradas no contra turno para ajudar na renda familiar. Muitas das famílias dos alunos sofrem as consequências da crise econômica, temos muitos pais desempregados e prejudicados por anos consecutivos de seca. Embora todos estejam inseridos numa sociedade com problemas econômicos, sociais, a formação familiar dos alunos é um diferencial, pois os mesmos possuem valores familiares e religiosos fortalecidos, participam de pastorais e de trabalhos comunitários.

De acordo como o PPP (2018), para a comunidade, a escola propõe-se a ser uma instituição de referência e credibilidade na região, comprometida com a excelência do ensino primando por um ambiente de trabalho acolhedor e propício a formação integral dos discentes através do fortalecimento de valores como a ética, honestidade, respeito, solidariedade, tolerância, além do incentivo as competências socioemocionais. Somando-se a eles a disseminação da importância do ambiente familiar e humanismo estão os princípios norteadores que nos orientam na tomada de decisões nas mais diversas situações que a escola tem no seu cotidiano.

No fluxograma abaixo é possível observar a estrutura organizacional e gestão da referida escola.

**Figura 1: Fluxograma explicativo da estrutura organizacional e gestão da escola.**



**Fonte: PPP Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes (adaptado), 2018, p. 4.**

A proposta pedagógica da referida escola está pautada num processo de reflexão que tem como base a pedagogia crítica de Freire (1970) e parte da premissa que uma formação crítica deve conduzir ao desenvolvimento de cidadãos que sejam capazes de analisar sua realidade social, histórica e cultural, criando possibilidades para transformá-la, conduzindo alunos e professores a uma maior autonomia. Segundo Freire (2000), essas transformações não poderiam ficar no campo das ilusões ou abstrações. Numa visão Vygotskiana (1994), seria um sujeito modificando seu meio social, ao mesmo tempo em que é mudado por ele.

Nessa perspectiva, o professor crítico-reflexivo possui como uma de suas grandes características, a preocupação com as consequências éticas e morais de suas ações na prática social. Nesse sentido, professores e alunos percebem-se como agentes transformadores e passam a se considerar atuantes no processo de transformação sociocultural e concebem a importância da coragem e da vontade de mudar suas realidades, a fim de proporcionar meios para uma resignificação da escola.

O Ensino Médio deve ser organizado de modo a garantir os direitos à aprendizagem dos jovens, pautado no desenvolvimento dos potenciais cognitivos e produtivos, bem como na solidariedade e ética. Nesta perspectiva a Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC) desde 2012 veio implantando protótipos para serem testadas em 12 escolas. Esta instituição teve adesão somente ano de 2013.

O cerne da Reorganização Curricular é a criação do Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais (NTPPS). Esse núcleo visa possibilitar a integração curricular, principal desafio para proporcionar uma educação contextualizada e repleta de significado para a juventude. Nessa perspectiva, é disponibilizado um tempo curricular na parte diversificada com quatro horas-aulas por semana para realinhar os demais componentes curriculares, os tempos, de acordo com a preferência da comunidade escolar, que pode ser organizado de forma tradicional, semestral ou ainda semanal. A escola decidiu por organizar seu tempo adotando a semestralidade, onde os componentes são organizados em dois blocos de duração semestral. A carga horária de alguns componentes curriculares, prevista para todo ano letivo, é concentrada num semestre, 100 dias letivos.

Nas Tabelas 3, 4 e 5 apresenta-se a carga horária de cada componente curricular conforme o ano de ensino.

**Tabela 3: Carga horária semestral de cada componente curricular: primeiro ano.6**

Área do Conhecimento	Disciplinas	Semestre A C/H Semanal	Semestre B C/H Semanal	Semestre A C/H Total	Semestre B C/H Total	C/H Anual Por disciplina
Linguagens e Códigos	L.Portuguesa	4	4	80	80	160
	Redação	1	1	20	20	40
	Ed.Física	2	2	40	40	80
	Artes	0	1	0	20	20
	L.Inglesa	0	20	0	20	20
	L.Espanhola	0	0	0	0	0
Matemática	Matemática	5	5	100	100	200
Ciências da Natureza	Física	0	3	0	60	60
	Biologia	3	0	60	0	60
	Química	3	0	60	0	60
Ciências Humanas	Sociologia	1	0	20	0	20
	História	2	0	40	0	40
	Filosofia	0	1	0	20	20
	Geografia	0	3	0	60	60
Diversificada	Form.Cidadã	1	1	20	20	40
	TIC	0	0	0	0	0
	DPS	4	4	80	80	160
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>26</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>1040</b>

**Fonte: PPP Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes (adaptado), 2018, p. 6.**

**Tabela 4: Carga horária semestral de cada componente curricular: segundo ano.**

Área do Conhecimento	Disciplinas	Semestre A C/H Semanal	Semestre B C/H Semanal	Semestre A C/H Total	Semestre B C/H Total	C/H Anual Por disciplina
Linguagens e Códigos	L.Portuguesa	4	4	80	80	160
	Redação	1	1	20	20	40
	Ed.Física	2	2	40	40	80
	Artes	0	0	0	0	0
	L.Inglesa	0	1	0	20	20
	L.Espanhola	0	1	0	20	20
Matemática	Matemática	5	5	100	100	200
Ciências da Natureza	Física	0	3	0	60	60
	Biologia	3	0	60	0	60
	Química	3	0	60	0	60
Ciências Humanas	Sociologia	1	0	20	0	20
	História	2	0	40	0	40
	Filosofia	0	1	0	20	20
	Geografia	0	3	0	60	60
Diversificada	Form.Cidadã	1	1	20	20	40
	TIC	0	0	0	0	0
	DPS	4	4	80	80	160
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>26</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>1040</b>

Fonte: PPP Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes (adaptado), 2018, p. 6-7.

**Tabela 5: Carga horária semestral de cada componente curricular: terceiro ano.**

Área do Conhecimento	Disciplinas	Semestre A C/H Semanal	Semestre B C/H Semanal	Semestre A C/H Total	Semestre B C/H Total	C/H Anual Por disciplina
Linguagens e Códigos	L.Portuguesa	4	4	80	80	160
	Redação	1	1	20	20	40
	Ed.Física	2	2	40	40	80
	Artes	0	0	0	0	0
	L.Inglesa	0	1	0	20	20
	L.Espanhola	0	1	0	20	20
Matemática	Matemática	5	5	100	100	200
Ciências da Natureza	Física	0	3	0	60	60
	Biologia	3	0	60	0	60
	Química	3	0	60	0	60
Ciências Humanas	Sociologia	1	0	20	0	20
	História	2	0	40	0	40
	Filosofia	0	1	0	20	20
	Geografia	0	3	0	60	60
Diversificada	Form.Cidadã	1	1	20	20	40
	TIC	0	0	0	0	0
	DPS	4	4	80	80	160
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>26</b>	<b>520</b>	<b>520</b>	<b>1040</b>

**Fonte: PPP Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes (adaptado), 2018, p. 7.**

A escola atende, também, a Educação de Jovens e Adultos (EJA) que, segundo o PPP da unidade é:

Considerando que a sociedade vive, atualmente, processos rápidos e multifacetados de mudanças e transformações sociais, políticas e econômicas, as quais exigem das pessoas outras habilidades que antes não eram necessárias para viver, a educação precisa não apenas contribuir, mas definitivamente lidar com as discontinuidades e rupturas ocasionadas pelas dinâmicas atualmente presentes nas práticas sociais de todas as pessoas.

Nesse contexto social e da educação em geral, a Educação de Jovens e Adultos, compreendida numa perspectiva diferenciada do ensino regular, tanto pela trajetória pessoal e profissional quanto pelas demandas pessoais e sociais dos sujeitos, exige uma prática docente que possibilite aos educandos desenvolverem a criticidade e a autonomia na própria ação educativa, de forma que seja possível utilizá-la nas práticas sociais, em diferentes formas e situações que demandam reconstruções e transformações.

Prática docente essa que se constrói a partir de um projeto político-pedagógico que sinalize novos pactos e compromissos da escola com todos os grupos etários a ela vinculados, contemplando, dentre outras questões, caminhos para a superação coletiva de modelos de organização curricular que tratam os conteúdos escolares separados da vida concreta dos seus educandos. O projeto político-pedagógico da escola deve ser entendido como empreendimento coletivo que favorece a democratização da aprendizagem escolar, ao exigir de todos os envolvidos na sua construção a compreensão coletiva da realidade na qual a escola está inserida, por meio de processos permanentes de Leitura do Mundo. Portanto, os sujeitos jovens, adultos e idosos precisam não somente ser alfabetizados, mas precisam participar ativamente da sociedade letrada na perspectiva da apropriação da leitura e da escrita como estratégia civilizatória de transformação social e

emancipação humana que lhes permita aprender significativamente e acessar outros níveis de escolarização essenciais a uma inserção efetiva e autônoma em todas as dimensões que caracterizam a sociedade contemporânea. Falar dos sujeitos da EJA é falar sobre diferentes sonhos, ideais e utopias. De um lado, temos educandos e educandas com trajetórias individuais construídas em diferentes tempos e espaço. De outro lado, temos os educadores e educadoras que abraçam a EJA como causa, como militância educacional, com competência e profissionalismo, mas também com amorosidade e solidariedade. A equipe gestora também dedica seu trabalho na luta por garantia de qualidade para o desenvolvimento dos programas destinados aos adultos. São sujeitos que acreditam na construção de um outro mundo possível e fazem hoje uma educação que concretize essa crença contribuindo assim para minimizar cada vez mais o analfabetismo do País. Esses sujeitos, que hoje ocupam as cadeiras escolares desta instituição, são homens e mulheres de culturas diferentes e compõem um cenário rico e multicultural, que sonham em entrar em um mercado de trabalho com conhecimentos profissionais suficientes para competir com as exigências do mercado atual<sup>66</sup>

Assim, o EJA se organiza da seguinte maneira na escola: oferecendo aos Jovens e Adultos os cursos de Educação de Jovens e Adultos no nível Médio, no período da noite. A duração do curso de Educação de Jovens e Adultos no Ensino Médio, correspondente aos três anos deste nível será de 18 meses. A matrícula para o ingresso no curso da EJA será concedida mediante ficha de matrícula e do contrato de prestação de serviços educacionais do aluno solicitante, com 18 anos de idade completo, observando-se atender os artigos 37 e 38 da LDB 9394/96 ; Diretrizes Curriculares Nacionais CNE sobre EJA; Resolução CEE nº 438/2012.

A frequência às aulas e demais atividades curriculares será exigida, nos termos da legislação vigente, indicando a média 6,0 em todas as áreas e frequência anual igual ou superior a 75% exigida para aprovação. As salas de aulas comportam o número máximo de 35 alunos por sala, sendo que a instituição disporá de equipamentos áudios-visuais, vídeos, DVD's, Internet, pesquisa em biblioteca, material didático específico para esta modalidade e etc.

O processo de avaliação será contínuo, prevalecendo os aspectos qualitativos e quantitativos demonstrados em relação ao processo ensino-aprendizagem. Durante o curso, o aluno fará avaliação periódica para identificação do seu grau de aproveitamento, às quais serão atribuídas notas que variarão de 0,0(zero) a 10,0(dez) e será considerado aprovado na disciplina em que demonstrar conhecimento igual ou acima de 6,0 e frequência igual ou superior a 75%. As avaliações poderão ser escrita ou oral, ou através de pesquisas, trabalhos, culturais, esportes, artes e a critério do professor, considerando sempre, nessa escolha, a natureza, o grau e a abrangência do conhecimento, objeto da avaliação, e as possibilidades

---

<sup>66</sup> Projeto Político Pedagógico da EEM Maria Daurea Lopes, 2019, p. 9-10.

de aprendizagem do aluno, além das ofertas de estudos de recuperação nos termos da legislação para alunos com baixo rendimento escolar.

Ao final de cada período, as notas serão colocadas no SIGE (Sistema Integrado de Gestão Escolar) escola com a síntese das notas obtidas pelos alunos participantes daquele período, as quais comporão o Relatório Anual do Curso de Educação de Jovens e Adultos, mantido por esta escola e serão entregues ao órgão próprio do Sistema. Após a aprovação em todas as disciplinas do currículo do Ensino Médio, na modalidade da educação de jovens e adultos, será conferido ao aluno concludente, um certificado de conclusão do curso.

Na Tabela 6 abaixo é possível ver a grade curricular da EJA.

**Tabela 6: Grade curricular da EJA**

ÁREA DE ENSINO	COMPONENTE CURRICULAR	C/H SEMANAL E ANUAL				CARGA HORÁRIA TOTAL
		1º ANO		2º/3º ANOS		
		SEMANAL	ANUAL	SEMANAL	ANUAL	
LINGUAGENS E CÓDIGOS	Língua Portuguesa	4	160	4	160	320
	Educação Física	1	40	1	40	80
	Língua Espanhola	0	0	1	40	40
	Língua Inglesa	2	80	1	40	120
	Artes	1	40	1	40	80
CIÊNCIAS DA NATUREZA	Matemática	4	160	4	160	320
	Física	2	80	2	80	160
	Química	1	40	1	40	80
	Biologia	1	40	1	40	80
CIÊNCIAS HUMANAS	História	1	40	1	40	80
	Geografia	1	40	1	40	80
	Sociologia	1	40	1	40	80
	Filosofia	1	40	1	40	80
<b>TOTAL</b>		20	800	20	800	1600

**Fonte: PPP Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes (adaptado), 2018, p. 11.**

A escola também propõe uma reorganização da oferta da modalidade EJA com alternativas metodológicas que adéquem tempos pedagógicos e espaços de aprendizagem aos interesses, necessidades e saberes dos sujeitos da EJA, construindo perspectivas de qualificação profissional. Em 2016, foi iniciado o projeto-piloto do Curso ofertando em quatro Coordenadorias Regionais do Desenvolvimento da Educação (Crede): Maracanaú, Horizonte, Iguatu e Juazeiro do Norte, contemplando 25 escolas, de 15 municípios da abrangência dessas regionais. Os resultados satisfatórios da aprendizagem dos alunos do primeiro ano da implantação dessa oferta, a redução dos índices de abandono escolar, bem como estimular o retorno dos jovens e adultos para a escola pública, subsidiaram a decisão da escola no ano de 2018 a aderir à proposta.

O objetivo da proposta é contribuir para a implementação da política da educação de jovens de adultos articulada com a qualificação profissional, comprometida com a inclusão e garantia do direito à “aprendizagem ao longo da vida”. O público alvo são os jovens na faixa etária de 18 a 29 anos e adultos, que concluíram o ensino fundamental e estão fora da escola ou iniciaram o ensino médio e abandonaram os estudos, assim como o público egresso do Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem).

A sua estrutura trata-se de curso presencial de ensino médio, na modalidade EJA, com duração de 02 (dois) anos, e carga horária total de 1.600 horas, sendo:

1.200 destinadas à Base Nacional Comum Curricular, organizada por áreas de conhecimento; 400h destinadas à Qualificação Profissional, fundamentada na metodologia do Projeto e-Jovem que possui dois componentes, o primeiro: Preparação para o Trabalho e Práticas Sociais (PTPS); o segundo, à escolha do aluno: Informática ou Técnicas Administrativas e Vendas (TAV).

### 3.1.2 – Dos projetos desenvolvidos na escola

O presente item apresenta os programas/projetos desenvolvidos na EEM Maria Daurea Lopes a partir de um conjunto de políticas e práticas implantadas na rede de educação do estado do Ceará a partir de 2007. Trata ainda dos programas/projetos: o Projeto Um Computador por Aluno (UCA); o Projeto Professor Diretor de Turma (PPDT), o Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais (NTPPS); o Programa Geração da Paz (PGP); o Programa Células Cooperativas (PCC); e o Programa Círculos de Leitura (PCL), Projeto Jovem de Futuro; Projeto Rumo à Universidade; Programa Saúde nas Escolas e; Programa Formação Esportiva Escolar (Atleta na Escola).

### 3.1.2.1 – NTPPS

O NTPPS foi organizado para atender a dois processos centrais: O desenvolvimento pessoal e social dos estudantes e o protagonismo estudantil nos processos de investigação e elaboração do conhecimento. A proposta inicial buscou traduzir para o cotidiano das escolas de ensino médio os pressupostos metodológicos do Projeto Com Domínio Digital, desenvolvido pelo Instituto Aliança, com sede na Bahia, com o apoio da SEDUC. Em particular: a pedagogia de projetos, a interdimensionalidade, a inter e transdisciplinaridade, o texto-sentido, a participação e problematização e o protagonismo juvenil, acrescentando ainda, a pesquisa e o trabalho como princípios educativos. Esta metodologia consegue envolver os jovens em atividades de aprendizagem de modo a valorizar o trabalho em equipe, o respeito por si mesmo e pelos outros, que dão subsídios para a construção de Projetos de Vida de cada sujeito, de modo a criar uma imbricada relação do aluno com o seu processo de aprendizagem, superando a passividade instituída pela instrução não reflexiva.

Com inspiração nos Protótipos Curriculares propostos pela UNESCO, o tema central das atividades do Núcleo no 1º ano é escola e família, no 2º, comunidade e, no 3º, trabalho e sociedade. Estes temas ganham maior abrangência em cada ano do Ensino Médio e guia o trabalho pedagógico na perspectiva de desenvolver as competências pessoais e sociais, assim como as pesquisas escolares.

No processo de discussão da proposta de Reorganização Curricular de Ensino Médio, as expressões listadas a seguir nortearam o raciocínio do Grupo de Trabalho (GT), composto por gestores escolares e técnicos da SEDUC e do Instituto Aliança durante a sistematização dos eixos da proposta:

- Autonomia Estudantil;
- Protagonismo Juvenil;
- Aprendizagem Cooperativa;
- Maior Engajamento na vida escolar;
- Comunicação Social;
- Tecnologia Educacional;
- Ampliação das possibilidades de Aprendizagem;
- Ruptura com Linearidade das informações;
- Experimento de Processos Produtivos;
- Qualificação para o Mundo do Trabalho;
- Trabalho como Princípio Educativo;

- Pesquisa como Princípio Pedagógico.

Para poder contemplar todas as expectativas e possibilidades, foi estruturada a estratégia de associar a construção da autonomia dos alunos com o desenvolvimento da pesquisa científica. O produto destas discussões culminou nos referenciais do NTPPS, a saber:

- Articular as áreas dos conhecimentos; dialogando com todos os ambientes e docentes da escola para uma formação integrada e integral do aluno;
- Trabalhar o indivíduo dando possibilidades de autoconhecimento de suas competências e habilidades, fortalecendo a autonomia para traçar seu projeto de vida. Trabalhar o cidadão que entende, integra e convive em coletivo, sabendo qual o seu papel na sociedade;
- Utilizar a pesquisa como ferramenta pedagógica da observação, questionamento, descoberta, redescoberta e construção integradora do conhecimento interdisciplinar.

Os educadores dos Núcleos (O educador de Desenvolvimento Pessoal e Social –DPS) são indicados pelos gestores das escolas, a partir do perfil profissional sugerido:

- Habilidade para trabalhar com grupos e em grupo;
- Preferencialmente, com domínio dos conteúdos a serem trabalhados na área de DPS (identidade, autoestima, integração, comunicação, ética, saúde, etc);
- Tenha desejo de aprender;
- Conheça ou se identifique com metodologias participativas;
- Atributos pessoais: flexibilidade, receptividade para supervisão, criatividade, iniciativa, firmeza;
- Tenha características próprias de liderança:
- Articular e integrar ações dos diversos educadores;
- Construir vínculos positivos com jovens;
- Ter um comportamento coerente com o discurso;
- Ser referência positiva para os jovens;
- Ter resolutividade;
- Disponibilidade de tempo.

Fica sob a responsabilidade do Instituto Aliança (IA) realizar planejamento integrado junto a equipe técnica da SEDUC, coordenar a formação dos educadores DPS's e elaborar o material estruturado para os estudantes e educadores. Para a CREDE 16 fica como atribuições o gerenciamento do planejamento, articulação, formação, acompanhamento e avaliação do processo da reorganização curricular, garantir o acompanhamento dos superintendentes escolares nas visitas técnicas pedagógicas realizadas por técnicos do IA, auxiliar as escolas no processo de impressão do material estruturado para estudantes educadores, enviar representação para os encontros de formação com os educadores do NTPPS e viabilizar a participação dos educadores (interior) na formações continuadas; Para Unidade Escolar, a sua capacidade operacional se resume no envolvimento integral e integrado de todos os segmentos da escola na proposta da Reorganização Curricular. Além de atribuições como: Incorporar a proposta da reorganização diurna no Projeto Político Pedagógico, promover a integração de todos os docentes nas atividades do NTPPS, principalmente quando relacionado a orientação de projetos de pesquisa, garantir a participação dos educadores e professores no processo formativo proposto, envolver os Coordenadores Escolares e PCA's no planejamento integrado com todos os educadores, prever a aquisição dos materiais de expedientes necessários à realização das oficinas de DPS e indicar os educadores, com perfil, para atuação no Núcleo.

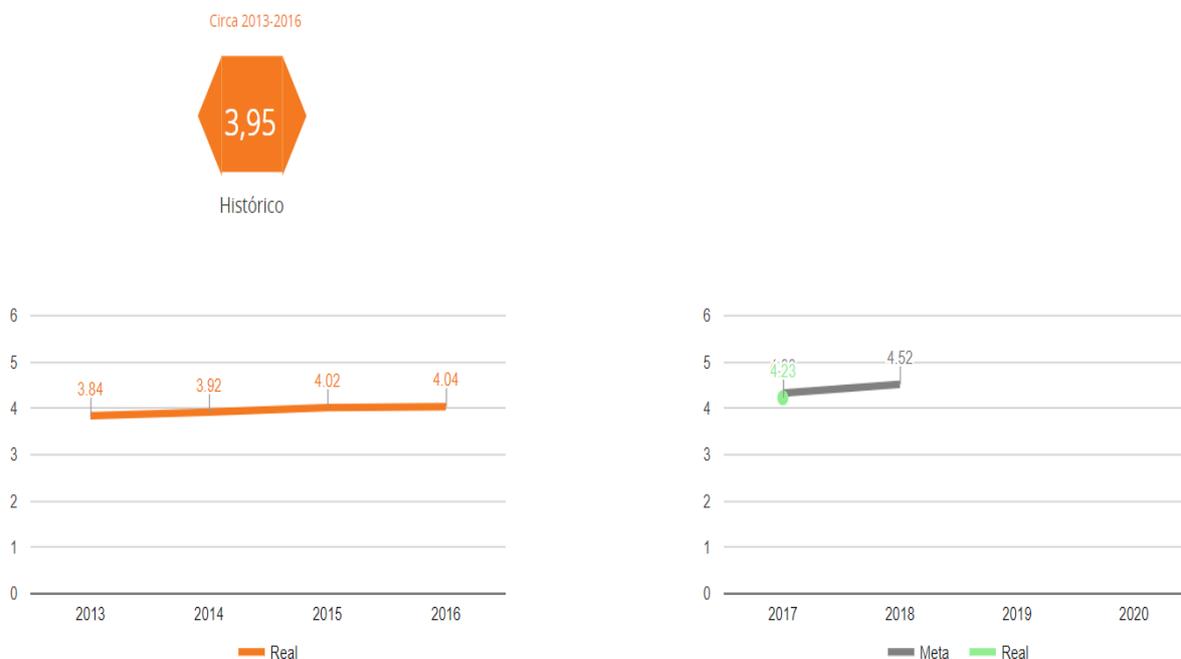
São esperados resultados tais como: Integração nas Áreas do conhecimento, a partir da promoção do diálogo com todos os ambientes e docentes da escola visando uma formação integrada e integral do aluno, estudantes com autonomia intelectual desenvolvida, capazes de traçar seu projeto de vida, a consolidação da pesquisa como ferramenta pedagógica que aperfeiçoe a observação, questionamentos, descoberta e construção integradora do conhecimento interdisciplinar e maior envolvimento dos estudantes com os estudos, comprovado através do melhoramento do desempenho acadêmico.

### 3.1.2.2 – Jovem de Futuro

O Jovem de Futuro é uma tecnologia de Gestão Escolar para Resultados da Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC) em parceria com o Instituto Unibanco que oferece às escolas participantes apoio técnico para melhorar substancialmente seu desempenho. As escolas recebem capacitação e assessoria técnica para planejar, executar, acompanhar e avaliar uma proposta de melhoria de seus resultados através de ações estratégicas previstas em um plano.

O Jovem de Futuro é, portanto, uma proposta que visa mobilizar alunos, professores e famílias em torno de metas pactuadas para um mesmo objetivo: garantir que os jovens entrem, permaneçam, tenham um bom desempenho e terminem o Ensino Médio. Os excelentes resultados que vêm sendo obtidos pelo projeto comprovam sua premissa inicial: se uma escola pública for desafiada a melhorar seus resultados e tiver as condições técnicas e financeiras para definir suas próprias estratégias de superação, ela responde positivamente a esse desafio. Ou seja, com integração de esforços, instrumentos técnicos e autonomia com responsabilidade, qualquer escola pública é capaz de dar uma grande virada e superar seus principais pontos críticos. A escola foi sorteada no ano de 2014 para começar com as ações do projeto em 2015 fazendo assim parte do quarto ciclo de escolas contempladas até os dias atuais. Abaixo as metas projetadas e alcançadas até o momento:

Figura 2: Tabelas com metas projetadas e alcançadas pela escola através do projeto.



Fonte: PPP EEM Maria Daurea Lopes, 2018, p. 13.

### 3.1.2.3 – Programa Geração da Paz

O Programa Geração da Paz foi criado em 22 de setembro de 2010 visando à celebração de cooperação técnica entre a Secretaria da Educação do Ceará (SEDUC) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) em parceria com organizações governamentais e não- governamentais.

Há 2 níveis, “projeto” e “programa”. Na cooperação internacional SEDUC/UNESCO tem o formato de projeto, onde prevê sua instalação em 200 escolas públicas de nível médio

no Estado do Ceará, abrangendo cerca de 2.000 professores e 100.000 alunos, atuando em todas as 8 macrorregiões da SEDUC. No formato de programa, abrange todas as escolas da rede estadual (mais de 670), alunos (quase 500 mil) e respectivas comunidades.

Busca dar provimento ao estabelecido no Pensamento Estratégico da SEDUC, que preceitua em seu Objetivo Nº 7 “Fortalecer a escola como espaço de inclusão, de respeito à diversidade e da promoção da cultura da paz”, por meio de sua materialização no Projeto Político Pedagógico das escolas envolvidas. Sua vocação é construir e multiplicar conhecimentos, por meio da criação e integração de redes regionais, locais e intersetoriais. Dentre os principais beneficiários estão os alunos e seus familiares, professores, gestores e servidores e as comunidades onde as escolas estiverem inseridas.

O objetivo do programa “Geração da Paz” é promover e desenvolver estratégias de aproximação da escola e comunidade, através da valorização dos saberes e experiências locais, que apoiem a construção de uma cultura de paz no estado do Ceará. O projeto tem por objetivos específicos apoiar as escolas, investindo em seu poder de autogestão e auto-organização, a fim de que estas abram caminho para mudança criativa e construtiva, através do diálogo, da cooperação e de processos participativos de tomada de decisão, que permitam criar novas oportunidades de organização social, tendo como instrumento norteador para gestão da escola seu Projeto Político Pedagógico; auxiliar as comunidades escolares no levantamento de necessidades de treinamento e aperfeiçoamento pessoal e institucional relativas à construção e consolidação de uma cultura de paz, bem como criar um sistema de capacitação inicial e continuada, que atenda a essa demanda, em parceria com seus parceiros, investindo, principalmente, nos valores locais; incentivar para que as escolas criem tempos e espaços alternativos de cultura, educação e lazer, inclusive nos finais de semana, para os jovens, as famílias e suas comunidades, visando à transformação das relações entre a escola e a comunidade; Integrar e aperfeiçoar sistemas de informação e comunicação para mobilizar diferentes atores sociais a se engajarem nas ações de promoção de desenvolvimento comunitário e do protagonismo juvenil; promover ações intersetoriais que deem suporte à execução do “Geração da Paz”; desenvolver e operacionalizar um sistema de monitoramento e avaliação das ações desenvolvidas no Programa, com a participação dos atores sociais envolvidos.

As escolas deverão apresentar processos de articulação social permanentes e integrantes do planejamento pedagógico destas, sendo que as experiências acumuladas subsidiarão ações multissetoriais de curto, médio e longo prazo e políticas públicas de instalação, ampliação e manutenção da paz nas escolas.

### 3.1.2.4 – Projeto Professor Diretor de Turma

O Projeto Professor Diretor de Turma visa à construção de uma escola que eduque a razão e a emoção, onde os estudantes são vistos como seres humanos que aprendem, riem, choram, se frustram. Uma escola que tem como premissa a desmassificação. Uma escola com plenos objetivos de acesso, permanência, sucesso e formação do cidadão e do profissional.

O diretor de turma é um professor que leciona disciplina de sua área de formação e ministra simultaneamente a disciplina de Formação Cidadã. Suas atribuições vão de encontro à articulação entre pais, núcleo gestor, professores e alunos que compõem a turma. O diretor de turma tem três horas da carga horária semanal para efetivar: atendimento aos pais; organização do dossiê da turma e a disciplina de Formação Cidadã, com vistas a debater sobre as competências sócio emocionais com a criação de um projeto de vida. A partir daí, são discutidos os aspectos da educação integral como proposta de articular as vivências dos alunos dentro e fora da escola. A finalidade das ações é promover valores intrínsecos à aprendizagem mediante convivência solidária e social, onde os atores são, também, espectadores. Toda e qualquer intervenção são delineadas em reunião do conselho de turma e registradas em ata.

A metodologia de execução do Projeto Diretor de Turma que se materializa na Secretaria da Educação do Estado do Ceará, destina 4 (quatro) horas semanais para a realização das atividades específicas. 2(duas) horas para a organização dos instrumentais com informações individuais e coletivas colecionadas em um dossiê e portfólio, 1(uma) hora para atendimento dos pais e alunos, 1(uma) hora para orientação de alunos monitores por disciplina para o estudo orientado e 1(uma) hora referente à aula de formação para a cidadania. Com vistas à compreensão desta política educacional, cabe destacar os objetivos definidos pela SEDUC para o contexto educacional cearense. A saber: Favorecer a articulação entre os professores, alunos, pais e responsáveis, buscando promover um trabalho cooperativo, especificamente, entre professores e alunos, no sentido de adequar estratégias e métodos de trabalho; Tornar a sala de aula uma experiência gratificante, em que todos os professores da turma, familiares, gestão, comunidade escolar, com respectivas parcerias, unam-se com o objetivo de proporcionar uma educação que vise a excelência; Manter a assiduidade dos alunos, estimulando sua permanência na escola e elevando o grau de sucesso da aprendizagem; Oferecer uma educação sustentável que contemple a formação cidadã do educando, estimulando sua participação na vida social, com a tomada de consciência dos

problemas que afetam a humanidade; Motivar os alunos para aprendizagens significativas e encorajá-los a ter perspectivas otimistas quanto ao seu futuro pessoal e profissional.

A premissa de desmassificação do aluno defendida nos documentos norteadores do PPDT se configura em uma preocupação em buscar a interação entre escola, professor, aluno e família, o que para os educadores comprometidos com uma gestão democrática, se caracteriza uma possibilidade de participação.

#### 3.1.2.5 – Projeto Rumo à Universidade

O projeto Preparação: Rumo à Universidade visa ampliar as oportunidades de acesso dos jovens matriculados na rede pública estadual e egressos às Universidades Públicas. Com esse objetivo são desenvolvidas ações que buscam ofertar aos estudantes o suporte necessário para o ingresso no ensino superior, com foco no Enem, entre elas a elaboração de material didático impresso e audiovisual, e a criação do portal Rumo à Universidade.

#### 3.1.2.6 – Programa Saúde nas Escolas

Fruto do esforço do governo federal em construir políticas intersetoriais para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, o Programa Saúde na Escola (PSE), do Ministério da Saúde e do Ministério da Educação, foi instituído em 2007 pelo Decreto Presidencial nº 6.286.

É um espaço privilegiado para as práticas de promoção de saúde e de prevenção de agravos e de doenças, contribuindo para o fortalecimento do desenvolvimento integral e propiciando à comunidade escolar o enfrentamento das vulnerabilidades que comprometem o pleno desenvolvimento de crianças, adolescentes e jovens brasileiros.

Sua gestão é centrada em ações compartilhadas e corresponsáveis (pactuadas em termo de compromisso), desenvolvidas por meio dos Grupos de Trabalho Intersetoriais (GTIs), numa construção em que tanto o planejamento quanto a execução das ações são realizados coletivamente de forma a atender às necessidades e demandas locais mediante análises e avaliações construídas intersetorialmente. Em nível federal, a coordenação é compartilhada entre os Ministérios da Saúde e da Educação, no âmbito do Departamento de Atenção Básica, da Secretaria de Atenção à Saúde, e do Departamento de Currículos, da Secretaria de Educação Básica (dos Ministérios da Saúde e da Educação, respectivamente).

### 3.1.2.7 – Programa de Formação Esportiva Escolar (Atleta na Escola)

A Secretaria da Educação do Estado do Ceará aderiu ao Programa de Formação Esportiva Escolar (Atleta na Escola), que tem como premissas a democratização do acesso ao esporte, o incentivo da prática esportiva na escola e a identificação e orientação dos talentos escolares. Entre as modalidades de esportes estão:

- Atletismo - nas provas de velocidade (75m e 100m), resistência (1.000m e 3.000m), salto em distância e arremesso de peso.
- Judô - nas categorias Super Ligeiro, Ligeiro, Meio Leve, Leve, Meio Médio, Médio, Meio Pesado e Pesado.
- Voleibol - Na fase escolar, cada escola selecionará uma equipe por faixa etária e gênero que representará sua escola na fase sucessiva.

Quanto à Modalidade Paralímpica do Atleta na Escola, foram definidas pelo Comitê Paralímpico Brasileiro, 10 modalidades, na faixa etária de 12 a 17 anos, por gênero feminino e masculino. São elas: atletismo, bocha, judô, natação, tênis de mesa, tênis em cadeira de roda, voleibol sentado, futebol de 5 (DV) e futebol de 7 (PC), definidas pelo Comitê Paralímpico Brasileiro, na faixa de 12 a 17 anos, feminino e masculino.

### 3.1.2.8 – Projeto Um Computador Por Aluno (UCA)

Um Computador por Aluno é “um programa de inclusão digital pedagógica nas escolas, com repercussão na família, baseado em um laptop de baixo custo, apto ao enlace de conectividade sem fio (em rede mesh ou wireless), objetivando o conhecimento e tecnologias que oportunizam a inovação pedagógica nas escolas públicas” (Proposta de Avaliação UCA, 2010). O projeto é desenvolvido em sintonia com o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE e com os propósitos do Programa Nacional de Tecnologia Educacional – ProInfo, o Projeto UCA pretende criar e socializar novas formas de utilização das tecnologias digitais nas escolas públicas brasileiras, para ampliar o processo de inclusão digital escolar e promover o uso pedagógico das tecnologias de informação e comunicação. A implantação desse projeto, em escala mais ampla, pressupõe a formação de recursos humanos que serão, paulatinamente, envolvidos em sua operacionalização para disseminar a proposta e dinamizar

a inovação na escola por meio de práticas educacionais que possibilitem novas e ricas aprendizagens aos estudantes, aos professores e aos gestores escolares.

O Programa Um Computador por Aluno (UCA), da SEED/MEC, com duração mínima de dois anos, do qual participaram dez escolas por estado com um máximo de 500 alunos, selecionadas em áreas urbanas e rurais, consistiu no recebimento de laptops educacionais conectados à internet para todos os seus alunos e professores. O Piloto foi planejado para ter esta duração em função do conhecimento que já se têm de que mudanças e inovações na escola são processos longos, complexos e que necessitam de acompanhamento continuado. O período de dois anos foi considerado o tempo mínimo para que os educadores se capacitem para operar pedagogicamente com os recursos digitais. Formar educadores de comunidades escolares com contextos sociais, infraestrutura física, projetos político-pedagógicos e níveis de preparação profissional diferenciados resultam num conjunto que pode refletir as diversidades regionais e dos grupos sociais que compõem o nosso país. A Escola Maria Daurea herdou da extinta Francisco Holanda Montenegros laptops educacionais e que hoje ainda são instrumentos utilizados para o processo de ensino e aprendizagem.

### 3.1.2.9 – Programa Células de Aprendizagem Cooperativa

Inspirado na experiência popular do Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE), o projeto tem por objetivo estimular os estudantes a buscarem o ingresso no ensino superior por meio do estudo em célula e da metodologia da Aprendizagem Cooperativa, que utiliza a interação como estratégia para desenvolver a aprendizagem de forma participativa e através da qual exercitam os princípios da autonomia, cooperação e solidariedade, impactando, além do processo de aprendizagem individual e coletivo, o rendimento escolar e a vida em sociedade. O projeto tem como parceiro outro projeto da Rede estadual de educação chamado “Eu Curto a Universidade” que proporciona aos estudantes das escolas públicas um conjunto de atividades que busca estimular, além da prática de estudo em grupo, o protagonismo estudantil, capacitando-os como articuladores de outros estudantes para a organização de suas células estudantis de Aprendizagem Cooperativa. O projeto é desenvolvido a partir de três eixos temáticos: Juventude, Aprendizagem Cooperativa e Protagonismo.

Aos estudantes que participam do Projeto é apresentada a Aprendizagem Cooperativa, metodologia que aborda uma nova forma de estudar e aprender que utiliza a interação

discente (estudante-estudante) como estratégia para promover não apenas a aprendizagem de conteúdos, mas também estimular o desenvolvimento de competências interpessoais necessárias ao trabalho cooperativo. No estudo em célula são formados grupos de estudantes que, de maneira organizada e sistematizada, buscam alcançar metas individuais e coletivas cooperativamente. Na Aprendizagem Cooperativa os estudantes se reúnem na escola ou em residências nas localidades rurais e percebem como também responsáveis pelo seu próprio aprendizado, sendo estimulados sua autonomia e protagonismo no processo de aprendizagem. As células são organizadas pelo Diretor de Turma de cada turma e servem como instrumento de avaliação para o desempenho acadêmico dos alunos.

### 3.1.2.10 – Programa Círculos de Leitura

Idealizado pelo Instituto Fernand Braudel de Economia Mundial, o Projeto Círculos de Leitura busca apoiar o jovem no desenvolvimento de sua identidade, cidadania e relacionamento com a comunidade através da leitura. Em grupo, os alunos criam um espaço para compartilhar experiências e ampliar o universo de conhecimento através das palavras e do vínculo com o outro. Para adquirir capacidade cognitiva, os alunos necessitam de instrução efetiva em cinco áreas: fonêmica, fonética, fluência, vocabulário e compreensão do texto. Em pequenos círculos, os participantes alternam-se, lendo em voz alta e parando periodicamente para discutir o significado dos trechos lidos. Desenvolvemos assim a linguagem oral e a habilidade de reflexão e argumentação a partir das obras e conhecimentos adquiridos.

O projeto trabalha com obras literárias que abordam temas universais, com os quais o jovem pode se identificar, ampliando seu repertório cultural e relacionando suas experiências com histórias que sobrevivem ao tempo. Os clássicos são atemporais, questionam a ordem cronológica e encerram o verdadeiro espírito da humanidade. Entre as obras utilizadas, encontram-se “A Odisseia”, de Homero, “A Trilogia Tebana”, de Sófocles, “Romeu e Julieta”, de William Shakespeare, “O Banquete”, de Platão, “Robinson Crusóé”, de Daniel Defoe, “Vidas Secas”, de Graciliano Ramos, “Grande Sertão: Veredas”, de Guimarães Rosa, “Alice no País das Maravilhas”, de Lewis Carroll, “O Velho e O Mar”, de Ernest Hemingway, “O Mágico de Oz”, de Frank Baum, “O Pequeno Príncipe” de Antoine de Saint-Exupéry, “Fernão Capelo Gaivota”, de Richard Bach, e contos selecionados de autores como Machado de Assis, Clarice Lispector e Gabriel García Márquez.

O projeto possui objetivos como: Reforçar a formação do caráter de alunos de escolas públicas a partir da identificação com os clássicos da literatura mundial, preparando tais

jovens para o convívio em sociedade pautado por valores éticos e morais; Formar jovens lideranças capazes de multiplicar seu conhecimento e capacidade de reflexão junto aos colegas e à comunidade; Promover o hábito da leitura e desenvolver o gosto pela literatura clássica não apenas como atividade intelectual, mas também como produção cultural e artística; Desenvolver competências cognitivas, tais como a análise, interpretação e associação, capacidades indispensáveis à formação de leitores críticos; Ampliar o acesso do jovem de baixa renda a recursos culturais dentro e fora de seu bairro, expandindo seu repertório; Sistematizar e difundir novas estratégias e recursos educacionais para o aprendizado; Apoiar a formação de jovens e adultos que promovam a prática da leitura, reflexão e debate em suas comunidades e apoiar a formação de jovens e adultos que promovam a construção, o acesso e o uso comunitário da biblioteca escolar.

Na escola os círculos de leitura são organizados pelas professoras do Laboratório de Ensino em Informática que dão todo o suporte para os grupos e formações para os multiplicadores.

### 3.1.3 – Dos documentos relativos a formação do Conselho Escolar e os parâmetros seguidos pelo mesmo

O Conselho Escolar é um órgão de representação da comunidade escolar. Trata-se de uma instância colegiada que deve ser composta por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Recomenda-se que os Conselhos Escolares sejam constituídos por um número ímpar de integrantes, procurando-se observar as diretrizes do sistema de ensino e a proporcionalidade entre os segmentos já citados, ficando os diretores das escolas como “membros natos”, isto é, os diretores no exercício da função têm a sua participação assegurada no Conselho Escolar. Como todo órgão colegiado, o Conselho Escolar toma decisões coletivas. Ele só existe enquanto está reunido. Ninguém tem autoridade especial fora do colegiado só porque faz parte dele. Contudo, o diretor atua como coordenador na execução das deliberações do Conselho Escolar e também como o articulador das ações de todos os segmentos, visando a efetivação do projeto pedagógico na construção do trabalho educativo. Ele poderá – ou não – ser o próprio presidente do Conselho Escolar, a critério de cada Conselho, conforme estabelecido pelo Regimento Interno. Na nossa instituição farão parte do Conselho escolar:

- Representantes dos docentes: 2 (dois) titulares e 2 (dois) suplentes;
- Representantes dos funcionários: 2 (dois) titulares e 2 (dois) suplentes;

- Representantes dos discentes: 2 (dois) titulares e 2 (dois) suplentes;
- Representantes dos pais de alunos: 2 (dois) titulares e 2 (dois) suplentes;
- Diretor da escola é membro nato;
- Um (1) Coordenador Escolar.

De modo geral, podem ser identificadas como atribuições dos Conselhos Escolares elaborar o Regimento Interno do Conselho Escolar:

- Coordenar o processo de discussão, elaboração ou alteração do Regimento Escolar; convocar assembléias gerais da comunidade escolar ou de seus segmentos; garantir a participação das comunidades escolar e local na definição do projeto político-pedagógico da unidade escolar;
- Promover relações pedagógicas que favoreçam o respeito ao saber do estudante e valorize a cultura da comunidade local;
- Propor e coordenar alterações curriculares na unidade escolar, respeitada a legislação vigente, a partir da
- Análise, entre outros aspectos, do aproveitamento significativo do tempo e dos espaços pedagógicos na escola;
- Propor e coordenar discussões junto aos segmentos e votar as alterações metodológicas, didáticas e administrativas na escola, respeitada a legislação vigente; participar da elaboração do calendário escolar, no que competir à unidade escolar, observada a legislação vigente;
- Acompanhar a evolução dos indicadores educacionais (abandono escolar, aprovação, aprendizagem, entre outros) propondo, quando se fizerem necessárias, intervenções pedagógicas e/ou medidas socioeducativas visando à melhoria da qualidade social da educação escolar;
- Elaborar o plano de formação continuada dos conselheiros escolares, visando ampliar a qualificação de sua atuação; aprovar o plano administrativo anual, elaborado pela direção da escola, sobre a programação e a aplicação de recursos financeiros, promovendo alterações, se for o caso;
- Fiscalizar a gestão administrativa, pedagógica e financeira da unidade escolar;
- Promover relações de cooperação e intercâmbio com outros Conselhos Escolares.

A escola estabelece seu próprio regulamento para a eleição dos integrantes do conselho. Este regulamento deve conter regras transparentes e democráticas (ver modelo disponibilizado no Portal MEC). A convocação para a criação do conselho pode surgir por iniciativa do diretor da escola ou de qualquer um dos representantes. Os conselheiros devem ser escolhidos pela sua possibilidade de efetiva participação, disponibilidade e compromisso. É preciso saber também dialogar e respeitar as decisões da maioria. Podem participar representantes de pais, alunos, professores, demais funcionários da escola, membros da comunidade local e o diretor da unidade escolar que é membro nato, ou seja, tem sua participação assegurada na composição do conselho, porém, não necessariamente como presidente.

### 3.1.4 – Das ações propostas pela Gestão ao alcance dos resultados do SPAECE e ENEM

De acordo com Souza (2016), a democratização do acesso e a garantia do financiamento fez com que a exigência à melhoria da qualidade da oferta do EM nas escolas públicas brasileiras aumentasse. Assim, no sentido de superar o desafio proposto pelo Governo Federal criou-se, em 2007, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), um instrumento que reúne as políticas educacionais para todos os níveis e modalidades.

Dentre essas políticas estão aquelas destinadas a melhoria da qualidade do EM. Essas políticas chegam às escolas através da colaboração entre o Governo Federal, os governos estaduais e distrital. Imbuídos das mesmas responsabilidades, os governos estaduais e distrital também elaboram suas próprias políticas que são implementadas nas suas redes de ensino, conforme prevê a CF/88; a LDB, Lei 9.394/96, e demais normas legais.<sup>67</sup>

O governo do estado do Ceará, então, a partir de 2008, passou a implantar um conjunto de políticas educacionais que tinham como objetivo a melhoria da qualidade, ampliação do acesso, diminuição dos índices de evasão e diversificação da oferta do EM na rede estadual. Segundo Souza (2016), isso permitiu que ao mesmo tempo em que diversifica a oferta com a implantação das escolas de ensino médio integrado à educação profissional, o governo passa a apoiar as escolas de ensino médio regular através de um conjunto de programas/projetos.

---

<sup>67</sup> SOUZA, A. W. Formação continuada de gestores em Minas Gerais: um estudo a partir da experiência do Progestão no município de Uberaba de 2003 a 2006. Dissertação (mestrado em educação). 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/824/1/Forma%C3%A7%C3%A3oContinuadaGestores.pdf>. Acesso em 14/05/2019.

Observou-se, portanto, segundo o mesmo autor, que com o objetivo de expandir para as populações do campo o acesso ao ensino médio, foi criada no Distrito de José de Alencar do município de Iguatu-CE, a Escola Francisco Holanda Montenegro que hoje é chamada de Escola de Ensino Médio Maria Daurea Lopes (a partir do ano de 2018), oficialmente.

Dadas às condições precárias de educabilidade dos jovens, o governo entendeu que a ampliação do acesso não seria suficiente para manter o jovem na escola. Era necessário a adoção de um conjunto de medidas, dentre as quais a implantação de programas e projetos, que articuladas no interior da escola poderia trazer o jovem para a escola, garantir sua permanência e melhorar o aprendizado. Tais medidas se justificavam pelas características socioeconômicas, individuais e familiares dos alunos e das condições precárias de ensino oferecidas nas escolas de ensino fundamental da zona rural.<sup>68</sup>

Nessa perspectiva, a partir de 2010, a referida escola – então chamada de Escola Francisco Holanda Montenegro - passou a desenvolver um conjunto de programas/projetos propostos pelo Ministério da Educação e pela SEDUC com esse objetivo. E assim, demonstrou em avaliações externas sucesso com os mesmos.

### 3.2. DISCUSSÃO

Tendo em vista a localização da escola, o público que atende e suas propostas pedagógicas colocadas em PPP, pode-se observar que, quando comparado ao nível estadual, a escola apresenta ótimos índices em relação ao SPAECE, mesmo quando apresenta quedas ao ser comparada a si mesmo.

As ausências de professores estão entre as menores da CREDE 16. Nos diversos dias em que foram realizadas as visitas de campo em nenhum de deles houve aulas vagas por ausência de professores, tendo a escola sempre dois ou três representantes da gestão disponíveis a ajudar no bom andamento das atividades escolares.

Percebe-se claramente que a EEM Maria Daurea Lopes é permeada de profissionais que tem em mente o cumprimento da ética profissional daqueles que trabalham com educação. Isso cria na instituição um “clima” de que o todo é a soma das partes e dessa forma os resultados vistos nesse trabalho são fruto da soma de todos esses comportamentos observados.

---

<sup>68</sup> SOUZA, A. W. Formação continuada de gestores em Minas Gerais: um estudo a partir da experiência do Progestão no município de Uberaba de 2003 a 2006. Dissertação (mestrado em educação). 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/824/1/Forma%C3%A7%C3%A3oContinuadaGestores.pdf>. Acesso em 14/05/2019.

As avaliações externas, como o SPAECE, não devem ser analisadas de maneira negativa, mesmo quando os índices apresentam-se abaixo do esperado em nível estadual ou de CREDE. As mesmas servem como meio da gestão avaliar a posição da escola e como a mesma está se desenvolvendo e quais as ações devem ser tomadas, quais as melhorias devem ser realizadas e pesquisa profundo nas necessidades do processo de ensino e aprendizagem do aluno deve ser feita.

De acordo com Calderón essas avaliações, que são realizadas em larga escolar, tem ganhado cada vez mais espaço, permitindo, portanto,

a) elaborar e obter diagnósticos e subsídios para a implementação e a manutenção das políticas educacionais; b) obter e organizar informações periódicas e comparáveis sobre diversos aspectos do sistema educacional; c) realizar um contínuo monitoramento do sistema educacional para detectar os efeitos positivos ou negativos das políticas educacionais adotadas<sup>69</sup>

Assim, pode-se perceber a importância de tais avaliações que permitem à escola a comparação da mesma com outras instituições do mesmo nível. Em diversos aspectos do sistema educacional realizar o contínuo monitoramento dos processos pedagógicos, bem como das ações efetivas da gestão e da comunidade escolar como um todo, podem influenciar em tais índices além de ajudar obter diagnósticos para implementação de políticas educacionais mais assertivas. Ao se observar os dados obtidos pelo SPAECE aqui apresentados, observa-se que houve um pico em 2017, com os índices da escola subindo e é a partir deles que deve-se observar o que aconteceu nesse ano ou no anterior para que isso acontecesse e a razão pela qual houve a queda no ano seguinte.

Os resultados dos instrumentos de avaliação em larga escala, por meio de seus índices de desempenho, acabam por provocar uma série de interrogações: O que leva determinadas escolas a obter elevado padrão de desempenho, enquanto outras, em situação semelhante, em termos de realidade socioeconômica e do perfil do alunado, não conseguem alcançar os mínimos padrões estabelecidos? Quais são os fatores que influenciam ou determinam essas assimetrias? Quais são as iniciativas, as práticas, as ações, os fatores que levam uma escola a cumprir de forma satisfatória sua missão institucional, que é garantir a aprendizagem? Como se pode observar, são questões que acabam desafiando intelectuais, governantes, formuladores de políticas públicas, gestores educacionais, docentes, intelectuais, formadores de opinião e imprensa, entre outros atores, preocupados com a melhoria dos indicadores de desempenho escolar.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> CALDERÓN, A. I.; RAQUEL, B. M. G.; CABRAL, E. S. O prêmio escola nota 10: meritocracia e cooperação para a melhoria do desempenho escolar. Ensaio: aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 517, abr./jun. 2015.

<sup>70</sup> CALDERÓN, A. I.; RAQUEL, B. M. G.; CABRAL, E. S. O prêmio escola nota 10: meritocracia e cooperação para a melhoria do desempenho escolar. Ensaio: aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 518, abr./jun. 2015.

E a escola deve realizar tais indagações, como colocam os autores da citação acima, no sentido de entender as variações dos níveis e os picos e quedas acentuadas apresentadas no SPAECE, por exemplo. Assim, é um meio de diagnóstico ou, pelo menos, de incentivo à entender qual o problema da escola e, assim, sendo o ponto de partida para mudanças necessárias.

Lima coloca que:

[...] embora os resultados divulgados pelo SPAECE revelem um sistema de avaliação que apresenta avanços concretos para a melhoria do desempenho escolar, existem, no entanto, fragilidades. Assim, o autor afirma que muitas dessas fragilidades advém do fato de os professores e gestores pouco se apropriarem dos resultados do SPAECE, o que vem a inviabilizar sua utilização como ferramenta pedagógica.[...] o SPAECE possibilita aos professores estudar os resultados numa perspectiva longitudinal, permitindo acompanhar a evolução do desempenho de um mesmo grupo de alunos ao longo de três anos, nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, identificando as habilidades e competências agregadas ano a ano.<sup>71</sup>

No caso da escola estudada – EEM Maria Daurea Lopes – observou-se que apesar de menor do que necessário, a apropriação dos resultados do SPAECE é bastante difundida entre os docentes. Isso se deve, possivelmente, ao incentivo dado para tal pela gestão, inclusive pela coordenação pedagógica. Parece que existe, principalmente a partir do ano de 2017 que influenciou nos dados de 2018, uso de tais índices para melhoria no processo de aprendizagem, observando-se, assim, manutenção na maioria dos casos dos bons resultados.

A escola em questão apresenta em seu PPP diversos programas e projetos desenvolvidos na mesma de modo que demonstra efetiva participação – pelo menos teoricamente – da gestão na implementação de ações para a melhoria do processo de ensino e aprendizagem como um todo.

Os dados apresentados pelo SPAECE demonstram claramente que a escola teve bom desenvolvimento no processo de ensino e aprendizagem principalmente no ano de 2016 que refletiu nos dados de 2017 e 2018.

---

<sup>71</sup> LIMA, Alessio Costa. Ciclo de Avaliação da Educação Básica do Ceará: Principais Resultados. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/ae/arquivos/1757/1757.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2019

## CONCLUSÃO

As conclusões que estão presentes nessa pesquisa conduzem ao entendimento de um conjunto de ideias em que se pode destacar dois dos aspectos mais firmemente abordados aqui: Ética e Gestão, é possível destacar que a investigação documental, seguida da observação no local de pesquisa, gerou impressões que serão abaixo destacadas. O objeto de estudo da presente dissertação tem como justificativa a tentativa de identificar a ética associada a gestão educacional como fator gerador dos resultados positivos obtidos pela EEM Maria Daurea Lopes quando comparados com as médias das demais entidades estudantis do da CREDE 16 e também do Estado do Ceará.

A Ética na gestão, tanto dos indicadores de avaliações externas e internas como também na condução da construção do projeto político pedagógico e da condução desse e dos demais projetos realizados na escola, está diretamente ligada aos resultados obtidos, como foi demonstrado nos gráficos apresentados no capítulo três.

A atual política educacional brasileira tem como elemento norteador atender a todos sem que se faça distinção de raça, sexo, cor e classe social. Guiando-se por esse aspecto, a escola pública tem a obrigação de se apresentar como local de aplicação irrestrita destes preceitos. Entendendo também que essa política é parte dos movimentos que garantem grande parte dos direitos sociais, a educação é parte fundamental da construção de uma sociedade onde todos possam ter assegurado o usufruto do bem comum.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB (Lei nº 9394/96) foi a responsável por idealizar a estruturação de uma política educacional que venha a atender aos interesses de todos aqueles diretamente vinculados ao sistema educacional do Brasil. As sementes de tal política estão diretamente ligadas a período de redemocratização e a tentativa de resgatar o Estado de Direito em nosso país.

A promulgação da Constituição Federal de 88 buscou colocar o país no mesmo rumo das nações que primam pela ética e pelo respeito aos direitos da sociedade e do indivíduo. Os modelos de gestão escolar passam, nesse mesmo período, a serem também direcionados pelo modelo democrático que agora buscava conduzir a vida política e social de nossa nação, tornava-se imperativo então que essas ações, mais do que democráticas, fossem também guiadas pelos mais altos padrões éticos.

Portanto, a estruturação do primeiro capítulo deste trabalho apresenta diversos conceitos de ética tanto ao longo do tempo, como observando a vertente de diferentes autores, a intenção é que possamos, a partir desses diversos conceitos, compreender a relação entre

ética, gestão, resultados e, acima de tudo, a construção de um projeto educacional sustentável e que atenda às necessidades da comunidade e daqueles diretamente ligados a instituição escolar que é objeto de observação dessa dissertação.

O conceito de ética formulado nessa dissertação se dá a partir de uma leitura das concepções de Aristóteles, Nietzsche, Marx e Sartre, é a partir desses nomes que se construiu a ideia aqui postulada de respeito ao ser humano, àquilo que ele representa na sociedade, seu ideal de realização pessoal e a busca pela tão sonhada felicidade. É importante salientar que a valorização do indivíduo como um ser ético passa antes de tudo pela compreensão do conceito de ética.

A efetivação de uma política educacional capaz de atender a comunidade e de gerar resultados positivos para a mesma, além de sustentabilidade ao longo do tempo atendendo não apenas aos atuais mas também aos futuros alunos da instituição, passa inicialmente pela construção autônoma de um projeto político pedagógico – PPP, além da implantação de uma série de projetos que tornem a escola um verdadeiro local de construção de conhecimento, além do comprometimento de todo o corpo profissional da instituição com a efetivação desses projetos com foco total no aprendizado, socialização, conscientização e construção da cidadania de todos os alunos.

De forma sintética, as considerações até aqui apresentadas revelam o quanto a temática da ética e da gestão escolar com foco em geração de resultados positivos é complexa. A ética, como um dos aspectos norteadores da construção do projeto político pedagógico assim como de todos demais projetos executados na instituição, bem como a forma como se comprometem os funcionários da instituição, tem significativo valor conforme foi demonstrado de forma bem específica no capítulo 2 e 3.

O estado do Ceará apresenta uma atual conjuntura social, política e educacional diferente de boa parte do Brasil, atuando com três modelos diferentes de instituições escolares de ensino médio (regular, tempo integral e profissionalizante), o estado tem conseguido nos últimos anos melhorar o quadro de acesso à educação pública de qualidade, conforme demonstram os dados do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica - SAEB e comprovados pelo Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Estado do Ceará – SPAECE.

Conforme o exposto, o problema que gera a investigação desse trabalho se evidencia a partir da seguinte questão: a ética na gestão escolar tem relação direta com os resultados positivos observados nos últimos anos na EEM Maria Daurea Lopes? A intenção de oferecer

uma resposta para a pergunta acima fundamentou a base para a construção de um trabalho que ora chega as considerações finais.

As considerações formuladas a partir do desenvolvimento dos objetivos abaixo descritos serviram de base à resposta da questão mencionada no parágrafo central:

- a) Compreender, a partir das leituras das obras de diversos autores, os conceitos de ética e gestão escolar e a relação entre esses dois termos, assim como suas aplicações no cotidiano escolar, no planejamento das ações e na construção dos projetos norteadores do processo de ensino-aprendizado da instituição pesquisada.
- b) Evidenciar, a partir da pesquisa documental, na EEM Maria Daurea Lopes em Iguatu-CE a relação entre ética na gestão escolar e os resultados positivos apresentados pela referida instituição de ensino.
- c) Analisar os dados coletados na pesquisa (estudo de caso), realizada na referida instituição de ensino, numa perspectiva de compreender a efetiva relação ou não entre ética e gestão escolar como fator gerador dos bons resultados apresentados pela escola.

O primeiro objetivo tomou como referencial o livro *Ética a Nicômaco* de Aristóteles, sendo possível compreender o conceito de ética do dever que foi o parâmetro ético responsável por nortear toda a parte da pesquisa em que se procurou estabelecer a relação entre ética e gestão, foi possível estabelecer uma relação intrínseca entre ética do dever associada a ética do serviço público na instituição pesquisada, os documentos relativos a assiduidade de professores e gestores assim como as fichas funcionais avaliadas, bem como o cumprimento dos planos de aulas e planos de projetos demonstram que, partindo da gestão, esse comportamento ético é adotado por uma parte considerável do corpo de professores e funcionários da instituição analisada.

O segundo objetivo específico foi atingido, nesta dissertação, a partir de uma leitura dos documentos da escola, no caso específico o Projeto Político Pedagógico – PPP, e observações ao Planejamento Escolar. Mediante a leitura dos referidos documentos foi possível compreender que a escola viabiliza, com seus gestores e professores e professoras, projetos educacionais para seus educandos e educandas. Conta ainda, com a participação, em algumas situações, de funcionários e funcionárias, pais e mães de alunos e alunas. Com isso, se articula a gestão com base ética que, integra os diferentes segmentos da unidade de ensino numa política de ação voltada para a construção e efetivação dos resultados obtidos nas avaliações externas nos anos pesquisados.

O terceiro objetivo específico proposto se insere na proposta geral da pesquisa e reforça o segundo dos dados coletados no CAED da UFJF usado para compilar dos dados do Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará (SPAECE). Partindo deste levantamento, analisando de forma bem criteriosa os dados foi possível chegar à compreensão de que se utilizando de uma ética nas ações propostas pela Escola os resultados apresentados são em geral, melhores que a média estadual e também da CREDE 16, coordenadoria onde está situada a escola.

Em síntese, a EEM Maria Daurea Lopes propõe, na maioria das suas atividades pedagógicas, a busca de uma escola pautada pelos mais elevados padrões éticos, efetivando princípios morais em todo o contexto escolar. A formação ética dos (das) educandos (das) figura como um dos principais lemas visíveis nesta unidade de ensino.

Enfim, o desenvolvimento do estudo proposto foi atingido a partir do momento em que se articulou a base teórica com a questão prática, que foi legitimada a partir da análise dos documentos que norteiam a prática educacional na instituição (PPP 2019) e os demais documentos da instituição de ensino pesquisada na dissertação. Importante ressaltar que não há interesse em encerrar a discussão acerca do tema, o que seria impossível e certamente retiraria o caráter dialético de nossa pesquisa.

**REFERÊNCIAS**

SOUZA, Jessé. A elite do atraso: da escravidão à Lava Jato. Rio de Janeiro: Leyla, 2017

LIMA, Alessio Costa. Ciclo de Avaliação da Educação Básica do Ceará: Principais Resultados. Disponível em:  
<<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1757/1757.pdf>>.

ARISTÓTELES. Ética a Nicômaco; Poética/Aristóteles; seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

ARANHA, M. de A.; MARTINS, M. H. P.. Filosofando: Introdução à Filosofia. 5.ed.<sup>a</sup> Ed. São Paulo 2013.

CHAUÍ, Marilena. Convite à Filosofia. Ed. Ática, São Paulo 2000

QUINIOU, Y. A moral em Marx, 2012. Disponível em: <[http://www.ifch.unicamp.br/critica-marxista/arquivos\\_biblioteca/artigo27229Critica\\_Marxista\\_Texto\\_Completo\\_34.51-65.pdf](http://www.ifch.unicamp.br/critica-marxista/arquivos_biblioteca/artigo27229Critica_Marxista_Texto_Completo_34.51-65.pdf)>. Acesso em: 05 de jun. 2019.

SARTRE. J. P. O ser e o nada – Ensaio de ontologia fenomenológica. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

SILVA, M. B. da. Encontros Teológicos. 2003 Disponível em: <https://facasc.emnuvens.com.br/ret/article/viewFile/477/464>. Acesso em 05 de jun. de 2019.

CANIVEZ, P. Educar o cidadão? São Paulo: Papyrus, 1991.

VYGOTSKY, L.S. Linguagem, Desenvolvimento e Aprendizagem. Ed. Ícone, São Paulo, 1984.

LORENZATO, S. O laboratório de ensino de matemática na formação de professores. 3. Ed - campinas, SP: autores associados 2010.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

MAUDONNET, J. V. M. Crianças cidadãs? A formação para a cidadania na educação infantil. 2003. 212 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CAMPAR, A.; GAMA, A. Geografia, conhecimento do espaço e cidadania. Fonte: <http://www1.ci.uc.pt/ieg/ieg/pdfs> (Acesso: 19 de junho de 2019).

CARVALHO, J. S. et. al. Educação e direitos humanos: experiências em formação de professores e em práticas escolares. In: SCHILLING. F. (Org.). Direitos humanos e educação. São Paulo: Cortez, 2004.

SANTOS, M. A Natureza do Espaço – Técnica e tempo, Razão e Emoção. São Paulo: Editora Universidade de São Paulo, 2004.

DAMIANI, A. L. A Geografia e a construção da cidadania. In: CARLOS, Ana Fani A. (Org.). A Geografia na sala de aula. São Paulo: Contexto, 1999.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional]. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

NÓVOA, A. Os professores e as histórias da sua vida. In: (Org.). Vidas de professores. Porto: Porto Editora, 1995.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

PARO, V. H. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Ed. Ática, 2003.

ROMANOWSKI, Joana Paulin. Formação e Profissionalização docente. Curitiba: Ibpe, 2007. LOIOLA, Rita. Formação continuada. Revista nova escola. São Paulo: Editora Abril. nº: 222.p.89, maio 2009.

GALVÃO C.M. S. A busca das melhores evidências. Rev. Esc. USP. 2010.

SOUZA, A. W. Formação continuada de gestores em Minas Gerais: um estudo a partir da experiência do Progestão no município de Uberaba de 2003 a 2006. Dissertação (mestrado em educação). 2008. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/824/1/Forma%C3%A7%C3%A3oContinuadaGestores.pdf>.

WESTRUPP, M. F. Gestão Escolar Participativa; Novos Cenários De Competência Administrativa. Florianópolis, Curso de Mestrado em Educação e Cultura da Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, 2003.

MACHADO, M. C. da S.; MIRANDA, J. B. Autonomia e Responsabilização: um desafio para a gestão escolar. CAED/UFJF. Educação. v. 2, n. 2 – 2012.

MARTINS, J. do P. Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo na educação Atlas,1991.

SANDER, B. Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 1995.

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R. V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto; AGUIAR, Márcia (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2001.

LÜCK, H. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-12, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/index.php/emaberto/issue/view/234> Acesso em: 05 de jun. 2019.

DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo, Atlas, 1995, p.11.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

CARVALHO, A. Aprendendo Metodologia Científica. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000.

SEVERINO, A. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: Cortez, 2007.

MARCONI, M.A. & LAKATOS, E.M. Técnicas de pesquisa: planejamento, execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2002, p.12.

BATTISTI, C. O método de análise cartesiano e o seu fundamento. São Paulo: Scientiae Zúdia, 2010.

PPP – Projeto Político Pedagógico da EEM – Maria Daurea Lopes – 2019

LOIOLA, Rita. Formação continuada. Revista nova escola. São Paulo: Editora Abril. nº: 222.p.89, maio 2009.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

CALDERÓN, A. I.; RAQUEL, B. M. G.; CABRAL, E. S. O prêmio escola nota 10: meritocracia e cooperação para a melhoria do desempenho escolar. Ensaio: aval. pol. públ. educ., Rio de Janeiro, v. 23, n. 87, p. 510 - 540, abr./jun. 2015.