

A GESTÃO DE PESSOAS NA ESCOLA PÚBLICA CEARENSE: DADOS DA AVALIE_CE 2005/2006

Silvia Helena Rios Solon

SEDUC/CE – silvia@seduc.ce.gov.br

Sylvia Maria de Aguiar Coelho

SEDUC/CE – sylviac@seduc.ce.gov.br

Introdução

A escola é uma instituição marcada pelo conviver e pelo o saber fazer de todos os seus integrantes, com vistas a cumprir sua função social que é oferecer serviços educacionais de boa qualidade a crianças, adolescentes, jovens e adultos. Assim, gerir bem e de forma democrática uma escola é fazer com que os segmentos estejam preparados para atender aos anseios da sociedade. Portanto, dentre os diversos aspectos que compõem a gestão escolar está a Gestão de Pessoas. Esta, confirma-se na participação de todos no processo educativo. Pode-se dizer que não é possível trabalhar a gestão democrática gerindo os bens públicos da sociedade de forma centralizada. Há necessidade de valorizar a participação das pessoas principalmente nas tomadas de decisão.

Por compreender que não se faz uma gestão sem pessoas, especialmente quando se adota como modelo a gestão democrática e participativa, é que ao avaliar a escolar ou ainda ao se propor uma auto-avaliação da escola, esta categoria não pode deixar de ser incluída. Dessa forma, a Auto-Avaliação Institucional das Escolas Públicas do Ceará (AVALIE_CE), vertente integrante do Sistema Permanente da Avaliação da Educação Básica do Ceará (SPAECE) contempla a Gestão de Pessoas como uma de suas categoria de análise.

A categoria Gestão de Pessoas, cujos resultados aqui apresentados, contempla os seguintes aspectos: a) situação



profissional de professores e funcionários, incluindo a formação, o vínculo empregatício e a relação numérica destes segmentos com segmento aluno; b) atributos e procedimentos, tratando das habilidades e competências dos profissionais da escola; c) a posição dos pais em relação ao desempenho dos professores de seus filhos.

Trata-se desse tema por compreender que a democracia, que tanto se fala atualmente, tem tudo a ver com a participação das pessoas, com o seu bem-estar, com sua preparação para bem exercer suas funções e assim, sentir-se útil, valorizado e feliz, mesmo sabendo que não é fácil conviver dentro desta rede tão complexa de relações com atribuição e responsabilidades diversas.

A auto-avaliação institucional – Aspectos metodológicos

A AVALIE_CE vem sendo realizada desde 1996, tendo como objetivo promover o processo de autoconhecimento da escola. Para a sua execução, conta com o envolvimento de todos os segmentos da escola: núcleo gestor, professor, funcionário, e no caso dos alunos e pais, são envolvidos diretamente uma representação desses segmentos, por se tratar de um número elevado de informantes. Seus resultados visam subsidiar a tomada de decisões e contribuir para o aperfeiçoamento da gestão e a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela escola.

Baseada nos princípios da adesão, continuidade, não premiação e não punição, globalidade e legitimidade, a cada etapa um número maior de escolas públicas se dispõem a se auto-avaliar. No levantamento de 2005/2006 participaram 521 escolas estaduais, além de uma representação de escolas municipais.

Coordenada, em nível central, pela Célula de Pesquisa e Avaliação Educacional (CEPAE); em nível regional, pelo Centro Regional de Desenvolvimento da Educação (CREDE) e na escola, pelo Conselho Escolar, auxiliado pelo Grêmio Estudan-

til e apoiado pelo Núcleo Gestor, é realizada bi-anualmente e utiliza-se da metodologia da pesquisa qualitativa, contando com a participação de todos os segmentos. Para o biênio ora focalizado, os instrumentais contemplaram cinco categorias a saber: Gestão de Pessoas, Gestão Administrativo-Financeira, Gestão Participativa, Gestão Pedagógica e Gestão de Processos e Resultados.

A definição das categorias foi feita tomando como norte os aspectos contemplados na Lei Nº 13.513, de 19/07/2004, que regulamentou o processo de provimento no cargo do Núcleo Gestor da Escola e, segundo a qual, esse deveria ter seu desempenho avaliado. Apóia-se, ainda, nas categorias do planejamento estratégico que utiliza como ferramenta a Gestão Integrada da Escola (GIDE).

Os instrumentais contemplam questões fechadas e abertas. As fechadas possibilitam verificar as incidências mais relevantes, sendo fundamentais, particularmente, quando da análise dos dados em nível regional e estadual. Os itens abertos, os mais importantes, refletem com maior riqueza de detalhes o pensamento da comunidade escolar.

Após amplo processo de sensibilização e capacitação de técnicos dos CREDE, secretarias de educação dos 184 municípios cearenses, integrantes do núcleo gestor e Conselho Escolar, a escola aplica os instrumentais da AVALIE_CE. Para tanto, cada segmento é chamado a realizar suas assembléias específicas, as quais se subdividem em vários grupos de até 10 integrantes cada, para que de forma coletiva e participativa discutam os temas referentes às diversas categorias e respondam as questões propostas.

Os resultados, sistematizados em programa computacional, proporciona as instituições envolvidas maiores facilidades para a elaboração do relatório. Esse, porém, não tem significado se seus resultados não foram discutidos, divulgados e contemplados nos planejamentos com vistas à tomada



de decisões para superação das dificuldades encontradas. Nesse sentido, destaca-se como um dos instrumentais da AVALIE_CE o Boletim da Escola, que traz de forma sucinta, os pontos fortes da escola, as razões de sucesso e, os pontos regulares e fracos e estabelecendo metas para a superação.

Gestão de Pessoas – Aspectos conceituais

Historicamente a escola brasileira vem utilizando formas hierarquizadas de poder, tendo um modelo burocrático e autoritário de gestão, desde a forma de provimento de suas lideranças no cargo de direção, feito através de indicação política (partidária) até nas relações que são ali desenvolvidas, com servidores subordinados, destinados a apenas obedecer. Essa realidade vem sendo alterada de alguns anos para cá, como reflexo do que ocorre em vários setores da sociedade, o que vêm exigindo mudanças de paradigmas na gestão escolar.

Nesse sentido, a escola passa a repensar toda uma estrutura de poder consolidado, com vistas a uma nova forma mais participante de gestão escolar. A convivência democrática, embora já tenha avançado em alguns setores da sociedade, é ainda muito incipiente em outros. É importante que todos os envolvidos no processo estejam conscientes que para se viver democraticamente é preciso a participação de cada um na construção da cidadania.

A gestão de pessoas na administração pública, como também na gestão dos bens públicos da sociedade, sejam da rede federal, estadual ou municipal deve visar sempre o bem estar da comunidade como um todo.

É importante lembrar que somente no século XX teóricos como Taylor e Fayol perceberam que a administração seria a que coordenaria todas as outras áreas, como também interpretaria os objetivos propostos e transformaria em ação dentro de uma organização.

O processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar é diferente em cada um dos três níveis gerenciais, são eles: estratégico, tático e operacional. O estratégico tem haver com a realidade ambiental externa, adquirindo uma lógica de sistema aberto. O nível operacional ou técnico está em sintonia com a realidade do cotidiano (a tecnologia) adquire a lógica de sistema fechado. A articulação entre os três na gestão, deve gerar uma relação de harmonia com o modelo adotado.

Numa nova perspectiva da administração, os termos e os conceitos são revistos, e conseqüentemente as suas práticas, especialmente as que ocorrem no cotidiano escolar. Agora, fala-se em gestão democrática, em participação e em descentralização. O que vem a significar esses termos ou conceitos?

Pode-se dizer que se considera uma gestão centralizada quando as decisões tomadas estejam sempre sujeitas a uma entidade superior. No modelo centralizado o que ocorre é uma descentralização puramente administrativa, considerada por alguns autores a exemplo de Sales, 2002 como um processo de desconcentração. Esta, entretanto, não quebra o elo do poder central, é dado algum poder para administrá-la, porém não lhe é dada a autonomia política.

Uma gestão descentralizada, deve se caracterizar como um sistema aberto, uma vez que a instituição escolar vincula-se a outros níveis hierárquicos, porém, lhes é garantida a autonomia, pedagógica, administrativa e financeira, inclusive possibilita que a escola por sua própria iniciativa, busque oferecer a seus integrantes processos de formação e capacitação.

O avanço da ciência, da tecnologia e demandas sociais requer dos profissionais integrantes da escola níveis mais altos de formação que possibilitem desenvolver com maior competência as suas atividades. Por outro lado, vem diminuindo a necessidade de que as pessoas se intoxiquem nas tarefas rotineiras as quais estavam e continuam sendo submetidas no cumprimento de tarefas do trabalho manual.



Estes processos de substituição do trabalho humano manual por máquinas, estão liberando as pessoas de muitas das ocupações desgastantes, especialmente nas secretarias das escolas com a chegada do computador, serviços esses para o qual o funcionário deve estar devidamente capacitado.

Entretanto, na escola permanecem muitas das funções tradicionais, tais como limpeza do espaço físico, merenda escolar, serviços de segurança, entre outros, que requerem do funcionário condições físicas excepcionais para a sua realização.

Uma outra característica marcante quando se trata de gestão das pessoas envolvidas no trabalho da escola diz respeito aos vínculos estas têm com o trabalho. É sabido que a redução do Estado, proposto pelo movimento neoliberal, vem tendo uma repercussão nos quadros funcionais, ocasionado a estagnação de ingressos através dos mecanismos legais, ou seja, concurso público e abrindo espaços para a inclusão de profissionais terceirizados ou portadores de contrato temporário. Qual a repercussão desse fato na realidade da escola cearense? Os servidores da escola possuem vínculos efetivos com essa? Existe uma boa relação quantitativa entre número de e os servidores que os atendem, incluído ai os professores? Como os pais estão vendo o desempenho dos professores de seus filhos? Busca-se a partir da AVALIE_CE, respostas para essas indagações.

Gestão de Pessoas – Análise dos resultados

A categoria **Gestão de Pessoas** contempla os seguintes aspectos: a) situação profissional de professores e funcionários, incluindo a formação, o vínculo empregatício e a relação quantitativa destes seguimentos com os alunos; b) atributos e procedimentos, tratando das habilidades e competências dos profissionais da escola; c) nesta categoria, inclui ainda, a posição dos pais em relação ao desempenho dos professores de seus filhos.

No que diz respeito ao grau de formação dos professores, a maioria, especialmente daqueles que integram as 521 escolas participantes possui nível superior ou está em nível de pós-graduação, atingindo um percentual de 54% e 42% respectivamente.(Quadro 3). Para esse resultado foi determinante o grande empenho desses professores em promover sua formação. Não podemos deixar de considerar, também a iniciativa de o Estado em oferecer habilitação docente através do Programa de Formação MAGISTER, promovido pela SEDUC em parceria com quatro Universidades cearenses (UFC,UECE,UVA e URCA). Apesar deste esforço, observa-se que ainda existe professor atuando com nível médio, correspondendo a um total de 649 (3,4%).

Quadro 01- Situação funcional dos professores e funcionários

SITUAÇÃO DOS PROFESSORES			SITUAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS		
	Abs	%		Abs	%
Com Ensino Fundamental	0	0,0	Com Ensino Fundamental	3988	38,8
Com Ensino Médio	649	3,4	Com Ensino Médio	3592	34,9
Com Nível Superior	10220	54,0	Com Nível Superior	1448	14,1
Com Pós Graduação	8042	42,5	Com Pós Graduação	1257	12,2
Com Vínculo	12722	67,3	Com Vínculo	7854	76,4
Sem Vínculo	6189	32,7	Sem Vínculo	2431	23,6
Total de Professores na Escola	18911		Total de Funcionários na Escola	10285	

Fonte: AVALIE_CE 2005/2006

Quanto à situação funcional, 67% dos professores possuem vínculo empregatício com o Estado, verificando-se um aumento de 10% em relação a 2003 entre os professores concursados, e nesta mesma proporção, diminuiu os professores sem vínculo que hoje são 32,7%. Não podemos dizer que



tais dados são satisfatórios, pois, espera-se do Estado uma política de inclusão mais incisiva e que ajuste definitivamente os professores com contrato temporário.

Em se tratando dos funcionários, nesta avaliação contamos com um total de 10.285. Deste montante, 38,8% desse segmento concluiu apenas o ensino fundamental. Como agravante, deve-se levar em conta que por ocasião do levantamento não foi indagado sobre a existência ou não de profissionais da escola na condição de analfabeto. Empiricamente, sabe-se que este percentual é bastante expressivo, o que é fato inaceitável pois estes desempenham suas funções na instituição responsável pelo ensino aprendizagem e pela mudança de nível de aprendizagem da comunidade como um todo.

A situação funcional dos funcionários, a exemplo do que foi identificado em 2003, apresenta uma maioria com vínculo empregatício com o Estado. Verifica-se, entretanto uma pequena queda no percentual, que em 2003 era de 24,5% passando para 23,6% em 2005 continuam sem vínculo. Atribui-se essa pequena queda a processos de desistência da atividade ou ingresso no Estado como professor, uma vez que não se registra há muitas décadas concurso público para servidores com cargos administrativos e de serviços gerais das escolas.

Em termos de relação quantitativa entre alunos e professores identifica-se que a média de alunos para cada professor é de 35,5%. Essa relação, no geral, apresenta-se muito boa, não denotando carência ou um alto número de alunos por classe.

Quadro 02- Relação numérica entre Aluno e professores

RELAÇÃO ALUNO / DOCENTE	Nº
Relação aluno / docente (nº de alunos dividido pelo nº de professores que estão em sala de aula)	35,5
Relação aluno/não-docente (nº de alunos dividido pelo nº de funcionários+NG+técnicos+professores e demais profissionais que não estão em sala de aula)	47,2

Fonte: AVALIE_CE 2005/2006

Deve-se considerar porém, que essa realidade pode ser diferente em algumas escolas e mesmo em algumas regiões.

Um segundo grupo de aspectos analisados na categoria Gestão de Pessoas refere-se aos atributos e procedimentos dos professores e funcionários, segundo a análise do Núcleo Gestor das escolas, dos professores e dos funcionários.

A essas categorias, foram apresentadas afirmações para que se posicionassem sobre a existência ou não de atributos relacionados à habilitação do professor para lecionar, ao domínio de conteúdo, a metodologia de ensino, seu desempenho, rotatividade e tempo dedicado à escola, conhecimento e comprometimento dos professores com os objetivos e metas da escola e acompanhamento e avaliação do desempenho do núcleo gestor e professor.

Como vimos anteriormente, o nível de habilitação dos professores é em grande parte superior e pós-graduado, entretanto, para os gestores um significativo percentual de professores (37,5%) estão apenas **em parte** adequadamente habilitados para lecionar na série e disciplina. Isso pode indicar que, apesar de possuir um curso superior, o professor necessariamente não está lotado na sua área de formação.

Da mesma forma, também não é de todo satisfatória a metodologia utilizada pelos professores. Para 54,4% dos gestores, os professores estão utilizando apenas “em parte” uma boa metodologia para ensinar o conteúdo ao seu aluno. Tal avaliação é inquietadora, mas, de certa forma, justificável especialmente quando se considera que 50,4% dos núcleos gestores afirma que esses professores vêm passando apenas **em parte** por cursos de capacitação. Essa situação se agrava ainda mais quando 12,4 % afirmam que os professores não estão tendo oportunidades de capacitar-se. Assim sendo, não é de se estranhar que o professor mesmo habilitado, ainda continue adotando a mesma metodologia de quando começou a dar aulas.



Com o processo de descentralização foram delegadas muitas ações para os CREDE e para as escolas, dentre essas a capacitação do quadro docente e de funcionários. Na escola, com a constituição de um núcleo gestor com cargos e atribuições bem definidas, o coordenador pedagógico ficou incumbido pelo processo de capacitação e acompanhamento pedagógico, isto é, ele tem como tarefa “oportunizar o aperfeiçoamento continuado dos professores dentro e fora da escola, tendo como base a demanda curricular dos níveis de ensino em que estes atuam”.(SEDUC, 2001:18).

Os dados da AVALIE_CE denotam a falta de promoção de capacitações ou formação em serviço tanto para o corpo docente como para os demais servidores. Essa situação pode ser um indicativo de que esses componentes do núcleo gestor não vem cumprindo adequadamente esta sua incumbência. Por outro lado, podem indicar a falta de observância às atribuições de cada cargo. Neste sentido, pode-se indagar se na escola as atribuições estão bem distribuídas e sem desvio de funções entre os vários integrantes do núcleo gestor.

A avaliação dos professores relacionadas ao seu processo de capacitação vem confirmar a realizada pelo núcleo gestor. Assim, apenas 21,0% dos professores dizem vir recebendo capacitações proporcionadas pela SEDUC e pelo CREDE, percentual que decresce ainda mais em se tratando da escola (14,0%). Assim, 28,2% dos professores dizem não ter participado de capacitações promovidos pela SEDUC e CREDE e 57,85 não têm participado de capacitações promovidas pela escola. Entretanto, precisa-se indagar: qual a definição conceitual de capacitação e de formação em serviço para professores, núcleo gestor e servidores?

Ao que parece os professores, núcleo gestor e demais servidores estão conceituando como **capacitação** os cursos

promovidos pela SEDUC e CREDE em momento destinados especificamente para esse fim. Tal hipótese advém do fato de esses segmentos reconhecerem o trabalho realizado pelos coordenadores pedagógicos no que diz respeito ao acompanhamento do professor.

Corroborando com a hipótese, na avaliação do núcleo gestor, 91,7% dos coordenadores pedagógicos estão orientando o corpo docente sobre suas práticas de ensino. Como estes coordenadores são os mais convidados a participar das capacitações, enquanto coordenadores pedagógicos vêm sendo capacitados em serviço para realizar sua atividade de acompanhamento pedagógico ao professor, espera-se que os mesmos se encontrem adequadamente preparados para dar uma melhor contribuição para a formação em serviço dos professores.

Não se pode deixar de reconhecer que a descentralização pode vir a favorecer a processos de implantação de políticas, no sentido de agilizar e flexibilizar as ações e atividades, entretanto, é necessário se ter clareza de que a descentralização não se reduz a uma desconcentração de ações, entregando a setores locais e regionais incumbências para as quais não estejam devidamente preparados. No processo de capacitação dos professores a escola, através de seu coordenador pedagógico, está diretamente envolvida, mas isso não dispensa a realização de capacitações pela SEDUC e CREDE.

Pelas informações a escola não está considerando como satisfatórios os investimentos feitos pela SEDUC em capacitação e as poucas realizadas não estão sendo definidas a partir das demandas postas pela escola.

No que se refere à formação dos servidores administrativos e de serviços gerais, compete ao coordenador de administrativo-financeiro e, na falta desse, o diretor geral “desenvolver estratégias de formação em serviço dos recur-



soos humanos da área administrativa, em consonância com PPP e PDE (GIDE)”. (Op. Cit:18).

Para o núcleo gestor e os próprios funcionários, os dados revelam a insatisfação quanto ao processo de capacitação, pois, 63,2% e 66,3% respectivamente das escolas CREDE/SEDUC não vêm promovendo curso para o corpo técnico administrativo e de serviços gerais. A falta de capacitação para este segmento reflete no desempenho de suas funções fazendo com que o funcionário fique despreparado e desmotivado para assumir qualquer tipo de trabalho na escola, causando insatisfação por parte desta categoria.

Quanto aos processos de avaliação da escola, o núcleo gestor assinala que na todos os segmentos têm seu desempenho avaliado. No aspecto referente ao conhecimento das metas e dos objetivos da escola pelos diversos segmentos, na visão do núcleo gestor, apenas 47,5% dos professores e funcionários são conhecedores dos objetivos e metas da escola e que são comprometidos com o seu alcance. Com este percentual observa-se que nem todos da escola estão sabendo qual o objetivo e metas que a unidade escolar se propõe a realizar. O que é preocupante, denotando assim não existir uma articulação entre o núcleo gestor e os demais segmentos da comunidade escolar no desenvolvimento as ações da escola. Da mesma forma é indicativo da falta de participação, categoria central no que tange a gestão democrática.

Confrontando estes resultados dos professores em ralação aos dados do núcleo gestor, 88,7% deles opinam que tem conhecimento dos objetivos e metas da escola como também se comprometem em alcançá-los.

O item que fala sobre rotatividade e permanência dos professores em tempo integral interfere diretamente no alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela escola, impossibilitando que haja a continuidade das ações por parte dos

professores os quais não se sentem responsáveis pelo sucesso escolar.

No tocante segmento funcionário mais de 90% retrata ter experiência para exercer sua função e demonstram ter domínio do trabalho que executam na escola e ainda 75,7% conhece os objetivos e metas da escola e são comprometidos com o seu sucesso, mesmo porque diferente dos professores eles na sua maioria 61,3% permanece na escola em tempo integral.

Dos segmentos participantes da auto-avaliação institucional registra-se a participação de 29.132 pais. Esses deram sua opinião referente ao desempenho dos professores de seus filhos. Expressam-se através de pontos positivos e negativos, apesar de limitado a apenas três aspectos, ao serem contabilizados os dados de todos os CREDEs, tornou-se necessário fazer uma triagem destes pontos e escolher os três pontos mais evidenciados.

Os pontos positivos escolhidos foram: “Professores qualificados, capacitados e com domínio de conteúdos 32,3%; bom relacionamento com os alunos e por último o empenho, a responsabilidade e o compromisso”. Fazendo uma análise destes pontos positivos, observa-se que os pais acreditam que seus filhos estão aprendendo e que os professores estão realmente preparados para repassarem os conteúdos dentro da proposta pedagógica.

Em seguida vem o bom relacionamento existente entre os alunos e os professores 18,7%, finalizando com o compromisso, o empenho e principalmente a responsabilidade com um percentual de 17,4% assumido por estes profissionais da escola.

Quanto aos pontos negativos lista-se os três, de maiores percentuais, são eles: “Planejamento, avaliação e acompanhamento 18,4%; Falta de afetividade no relacionamento 17,6% e falta de domínio de sala, conteúdo e criatividade 12,9%”.



Quadro 03- Consideração dos Pais sobre Pontos Positivos e Negativos referentes ao desempenho dos professores de seus filhos

RESPOSTAS		Nº de Respondente		Não opinaram		Não sabem responder	
		Abs	%	Abs	%	Abs	%
Pontos Positivos	Professores qualificados, capacitados e com domínio de conteúdos	9417	32,3	638	2,2	43	0,1
	Bom relacionamento com os alunos	5448	18,7	1096	3,8	603	2,1
	Empenho, responsabilidade e compromisso	5070	17,4	1928	6,6	158	0,5
Pontos Negativos	Planejamento, avaliação e acompanhamento	5348	18,4	1002	3,4	607	2,1
	Falta de afetividade no relacionamento	5119	17,6	2974	10,2	2385	8,2
	Falta de domínio de sala, conteúdos e criatividade	3753	12,9	246	0,8	296	1,0

Segundo os pais ainda analisando o desempenho dos professores, agora negativamente, constata-se que falta planejamento, avaliação e acompanhamento nas ações e ou atividades desenvolvidas por estes em sala de aula.

Parte destes pais que disseram haver um bom relacionamento entre alunos e professores, outros afirmam que neste relacionamento falta afetividade 17,6%, e contradizem a outros 12,9% de pais quanto ao domínio do conteúdo que dizem não existir como também a falta de criatividade por parte dos mestres.

Considerações finais

Nas respostas a essa categoria vê-se que o desafio que a escola tem é grande no sentido de compor um quadro docente e técnico-administrativo capaz de proporcionar a sociedade uma educação voltada para seus reais interesses, sabendo-se que a cultura democrática, somente assim, pode ser considerada se permitir à participação dos cidadãos e do funcionalismo na formulação das políticas e no controle de sua implementação.

Para tanto, o modelo de gestão participativa desenvolvido pela escola, e principalmente, pelas instâncias que estão hierarquicamente superiores a essa, deve estimular as pessoas a se desenvolver e, a ter habilidades e competências que concorram para um bom nível de convivência e dos serviços que oferece.

Nunca é demais ressaltar que o gestor de um modo geral deve ser um líder capaz de “facilitar e estimular a participação da comunidade escolar na tomada de decisão e implementação das ações; estimular o diálogo e a participação, sabendo lidar com os conflitos, respeitando as opiniões diferentes e contribuindo, através do próprio exemplo, para a formação e ascensão de novas lideranças na escola; promover uma cultura de avaliação institucional, possibilitando a todos os segmentos envolvidos no processo educativo o acompanhamento efetivo do desempenho escolar dos alunos; comprometer-se com a gestão participativa e transparente de recursos financeiros, prestando contas junto a comunidade e ao Conselho Escolar, encaminhando as prestações de contas ao CREDE nos prazos estabelecidos”, dentre outros. (CEARÁ/SEDUC, 2004:13)

A gestão de pessoas, com professores qualificados, funcionários capacitados, possuindo vínculos que estão além da



subserviência e da gratidão por proporcionar o trabalho, quando feita de forma em que as relações sejam desenvolvidas com comprometimento e voltadas para o bem coletivo, é o caminho certo para a obtenção de uma escola que realmente venha a servir a comunidade.

Referencias Bibliográfica

CEARÁ/SEDUC. **Gestão Democrática no Ceará: escolha de dirigentes escolares**, Fortaleza. SEDUC, 2004.

CEARÁ/SEDUC/CEPAE. **Relatório Geral da Avaliação das Escolas Públicas do Ceará**. Fortaleza, SEDUC, 2006.

MENDES, Claudia Maria Sales. **A Descentralização do Ensino Fundamental no Ceará** – Fortaleza. Editora INESP, 2002.