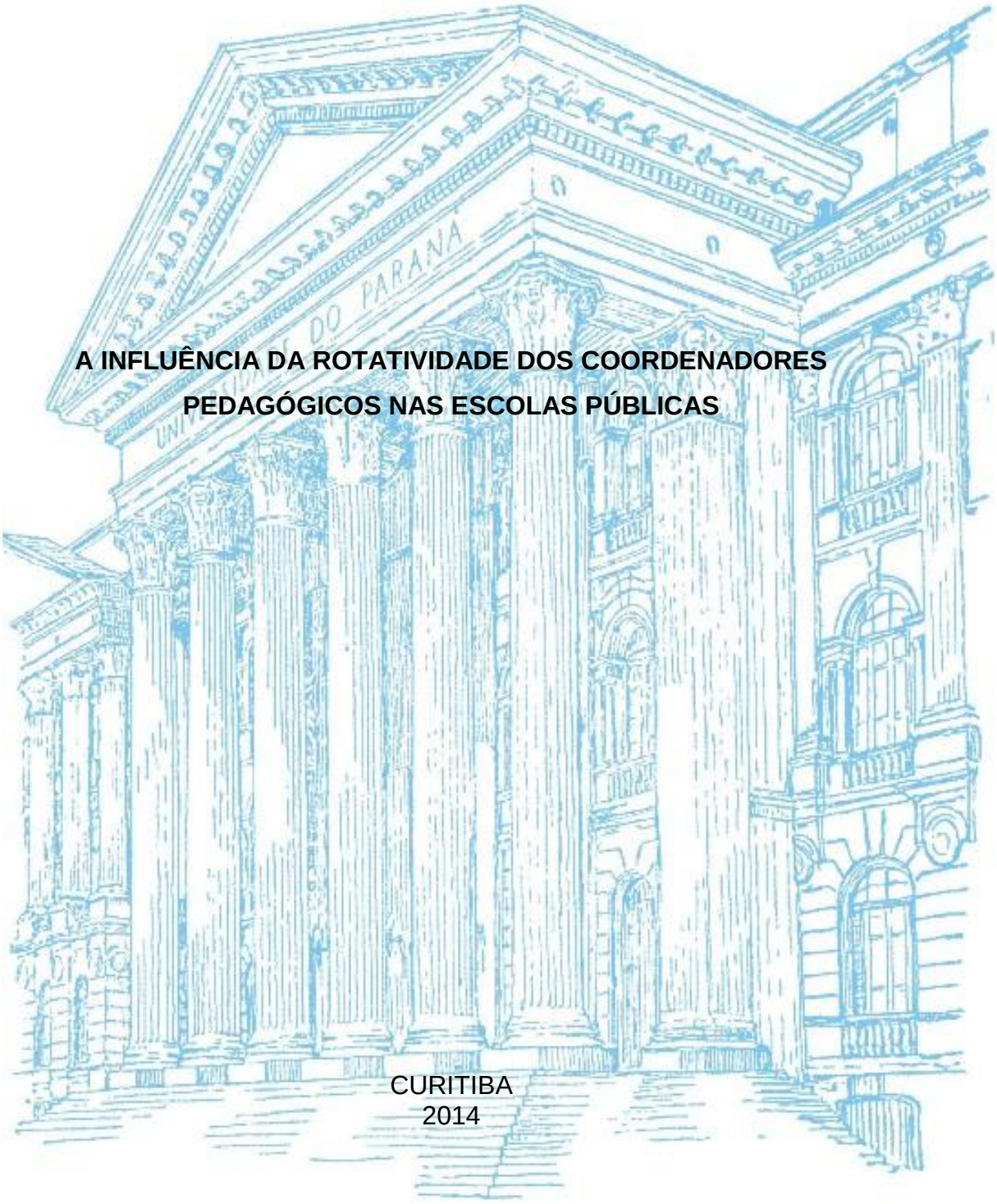
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE EDUCAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

NANCY DE ALMEIDA SOUZA FUSIGER



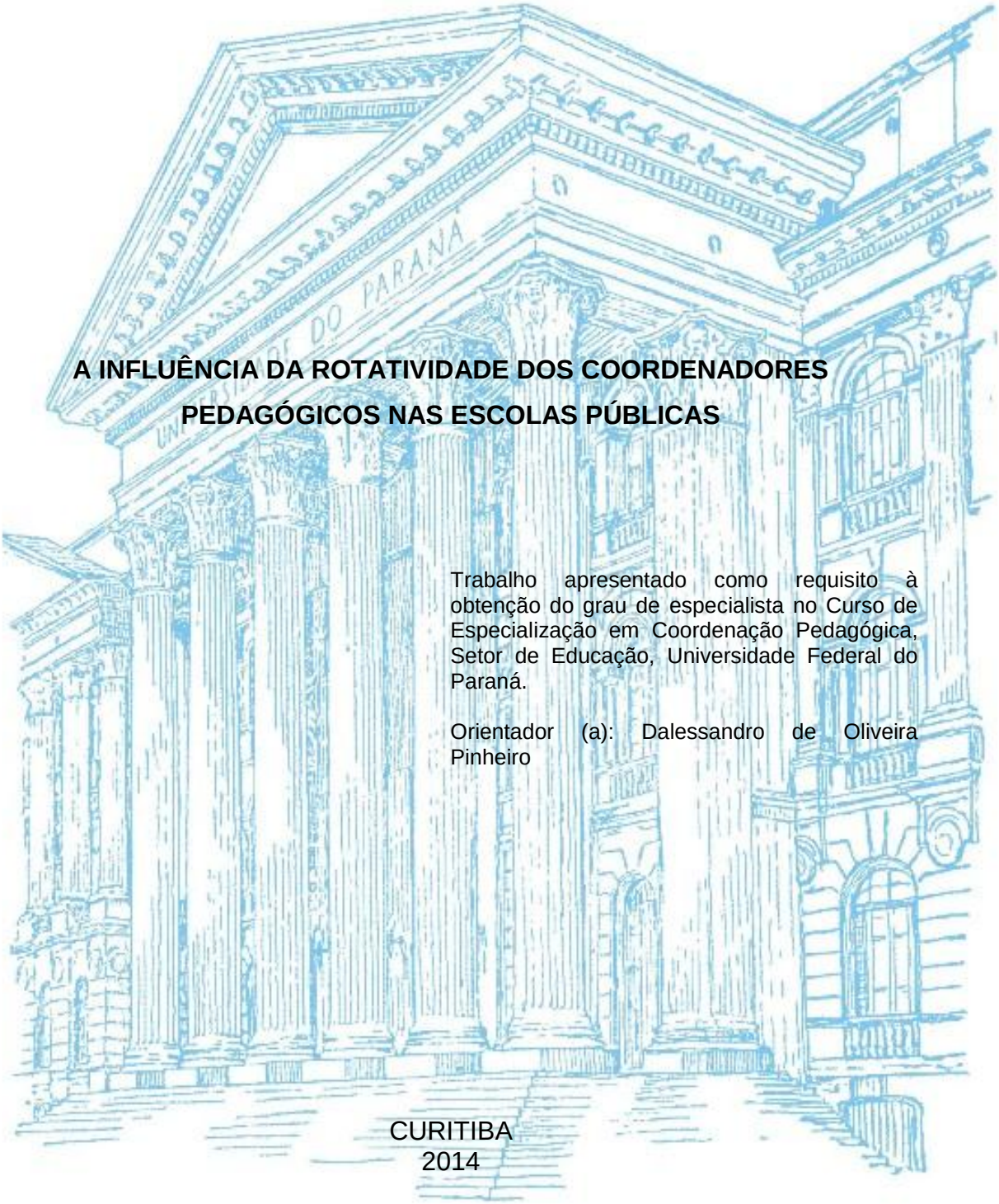
A INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS NAS ESCOLAS PÚBLICAS

CURITIBA
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

NANCY DE ALMEIDA SOUZA FUSIGER



A INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Dalessandro de Oliveira Pinheiro

CURITIBA
2014

A INFLUÊNCIA DA ROTATIVIDADE DOS COORDENADORES PEDAGÓGICOS NAS ESCOLAS PÚBLICAS

Nancy De Almeida Souza Fusiger*

RESUMO

Resumo: A qualidade na educação principalmente nas escolas públicas tem proporcionado grandes discussões entre educadores, gestores, pesquisadores e sociedade em geral. A presente pesquisa tem por objetivo ampliar essa discussão, conhecer as leis que proporcionam e ocasionam a rotatividade e os prejuízos no ensino aprendizagem. Possibilita instrumentalizar, os coordenadores pedagógicos à reflexão das práxis, implementando-as com a utilização das TIC's (Tecnologia da Informação e Comunicação), como subsídio para minimizar as conseqüências que rotatividade pode causar como: a burocratização escolar e a ampliação da comunicação entre os pares. A metodologia da pesquisa é bibliográfica com análise empírica qualitativa. A pesquisa buscou conhecer/enfocar a realidade educacional/institucional da equipe pedagógica de escolas públicas.

Palavras-chave: Coordenador Pedagógico, Rotatividade, Qualidade na Educação

*Artigo produzido pela aluna Nancy De Almeida Souza Fusiger do Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, na modalidade EaD, pela Universidade Federal do Paraná, sob orientação d professor Dalessandro de Oliveira Pinheiro. E-mail: fusiger.nancy@gmail.com

1. Introdução:

Este trabalho tem como tema a rotatividade do coordenador pedagógico no contexto escolar das escolas públicas do estado do Paraná, considerando a priori a função essencial do coordenador pedagógico.

Ao falar do papel do coordenador pedagógico significa denotar concepções e conceitos sobre o trabalho pedagógico. Papel esse de fundamental importância no contexto escolar atual.

O coordenador pedagógico é um articulador dos conhecimentos, das atividades que acontecem na escola e também no envolvimento da comunidade escolar em se sentir pertencente aquela instituição de ensino, porém devido as políticas públicas e aos diversos episódios ocorridos dentro da escola acabam fortalecendo a rotatividade dos profissionais, fragilizando a execução do plano de trabalho da equipe e favorecendo a descontinuidade em anos posteriores das ações planejadas, se esvaziando ou ficando superficiais, pois, os novos profissionais não participaram efetivamente do processo, além de demandar tempo para se apropriar dessa busca e dos pormenores.

Este estudo visa esclarecer as reais dificuldades encontradas pela equipe escolar, pais e alunos frente ao processo de ensino aprendizagem. Pretende-se descortinar as influências que impedem ou dificultam na efetivação do currículo na sala de aula, ocorrendo uma defasagem de conteúdos que deveriam ser ensinados, mas não se consegue devido a interrupção que ocorrem ao haver constantes variações dos profissionais da escola, em especial do coordenador pedagógico. Além disso, busca-se elucidar mecanismos que contribuam com a minimização dos aspectos causados por esta instabilidade profissional, como por exemplo, a comunicação deficitária.

Coordenação Pedagógica

A educação no Brasil se modificou ao longo dos anos, passando a ser de poucos para todos, correspondendo a Constituição Federal de 1988 e posteriormente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação - 9394/96, (obrigatoriedade e gratuidade),

> *"Art. 208 - O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: I – ensino fundamental, obrigatório e gratuito, inclusive para os que a ele não tiveram acesso na idade própria; II – progressiva extensão da obrigatoriedade e gratuidade ao ensino médio". (CF - Constituição Federal, 1988)*

> *"Art. 4º O dever do Estado com educação escolar pública será efetivado mediante a garantia de: I - Educação Básica obrigatória e gratuita dos 4 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade".(LDB, 1996)*

Com a democratização do ensino, ocorreu o aumento do acesso a educação visando à acessão social. A escola passou a exercer outras atribuições impostas à elas, além de assumir o desafio de manter os estudantes na escola (permanência) e ainda apresentar sucesso escolar (aprovação) com qualidade no ensino.

As políticas educacionais atuais apresentam vestígios de assistencialismo, devido à "força" que o capitalismo exerce e a forma como a educação esta organizada, ou seja, a escola absorve mais responsabilidades, como: fornecer alimentação no almoço; estabelecer momentos de sono para os alunos que permanecem na Educação em Tempo Integral; além de fazer parte de diversos programas modista que se modificam conforme o estilo político atual, descaracterizando assim, a real função da escola, que é possibilitar o acesso aos conhecimentos sistematizados ao longo da história, formando cidadãos críticos e transformadores da realidade compreendendo as contradições existentes. Um conhecimento humanizado. Para que houvesse o cumprimento da lei, foram realizadas modificações na organização escolar, na gestão, pensando e repensando a avaliação escolar, o currículo e o financiamento disposto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB nº 9.394/1996. Oliveira (2003) aponta o descontentamento:

> Assim, por força muitas vezes da legislação e dos programas de reforma, os trabalhadores docentes se vêem forçados a dominar práticas e saberes antes desnecessários ao exercício de suas funções. A pedagogia dos projetos, a transversalidade dos currículos, as avaliações formativas, enfim, são muitas as novas exigências que esses profissionais se vêem compelidos a responder. (...) os trabalhadores docentes convencidos de que devem responder a essas exigências, diante da constatação de que a realidade deveria ser melhor, e não encontrando os meios necessários para por em prática exatamente o que acreditam que seja esperado deles quer pelo governo, pelos alunos, quer pelos pais, quer por seus pares, encontram-se diante de enorme insatisfação. (OLIVEIRA, 2003, P. 34).

Neste contexto, o coordenador pedagógico sofreu influências históricas, culturais, sociais, políticas e econômicas que orientam o seu trabalho. O trabalho pedagógico e sua organização, por sua vez tornaram-se mais complexas, exigindo mais saberes e tornando desafiador. Esses fatores evidenciaram que a construção pela identidade do coordenador pedagógico deve ser constante, além de necessária.

Para Pires (2004),

> A função primeira do coordenador pedagógico é a de planejar e acompanhar a execução de todo o processo didático-pedagógico da instituição, tarefa de importância primordial e de inegável responsabilidade e que encerra todas as possibilidades como também os limites da atuação desse profissional. Quanto mais esse profissional se voltar para as ações que justificam e configuram a sua especificidade, maior também será o seu espaço de atuação. Em contrapartida, o distanciamento dessas atribuições seja por qual motivo for, irá aumentar a discordância e desconhecimento quanto às suas funções e ao seu papel na instituição escolar. (PIRES, 2004, p. 182 In SANTOS e OLIVEIRA, s/d*)*

Ou seja, se o coordenador pedagógico não necessitasse dispor de grande tempo para resolução de situações emergenciais e burocráticas poderiam cumprir de forma eficaz o que lhe compete.

Esse contexto se agrava com a alta rotatividade dos professores, mas principalmente dos próprios coordenadores pedagógicos, pois são traçadas metas, refletido, pontuado, mensurar coletivamente um plano de ação para ser executado a curto e longo prazo com o objetivo de ser eficaz e modificar a realidade educacional ali presente. No entanto, um próximo profissional que pouco conhece a realidade da instituição deve cumprir o que foi designado pela

equipe anterior, ocorrendo o esvaziamento ou superficialização das ações discutidas, planejadas e avaliadas com o envolvimento de todos.

Dias-da-Silva (2001) aponta a rotatividade como um dos fatores que atrapalham a continuidade do plano de ação estipulado pela escola e consequentemente interferem na qualidade da educação.

> A cada ano repete-se a possibilidade de troca de escolas. Seja advinda da solicitação de remoção pelo próprio professor (sempre interessado em lecionar em bairro mais próximo à sua residência, por necessidade econômica ou preocupada em aumentar seu status profissional incorporando-se a um corpo docente de escola de maior prestígio, quase sempre localizado em bairros nobres da cidade), seja pela condição de precariedade de contrato de trabalho a que os professores mais jovens ou não efetivos são submetidos, repete-se anual, ou semestralmente, a possibilidade de troca(s) de escola(s), implicando desgaste físico e emocional para professores e membros do staff administrativo. É decisivo registrar que o mesmo fenômeno ocorre também com a equipe técnica da escola que, favorecida pelas mesmas normas de remoção, comissionamentos, designações, escolhas e/ou regras internas do próprio sistema escolar, também podem permanecer na escola menos tempo do que seria suficiente até para aprender os nomes dos professores e funcionários. Assim, professores itinerantes e rotativos convivem com diretores, coordenadores pedagógicos e supervisores também itinerantes e rotativos. (DIAS-DA-SILVA, 2001)

Diante deste contexto, o estudo em questão foi realizado, propondo como problema a grande dificuldade em organizar, estabelecer metas e alcançá-las para garantir a qualidade da educação e a formação integral do sujeito em ambientes onde a rotatividade de profissionais, principalmente na coordenação, da origem a descontinuidade pedagógica da escola e da formação acadêmica dos alunos. Além disso, propicia fragilidade na comunicação entre os pares, pois ao ter um fluxo rotativo constante ocorre uma comunicação a qual pouco atende a demanda necessária as atividades das escolas, seja ela voltada ao planejar, ou assessorar ou ainda efetivar o que se é proposto pela comunidade escolar como um todo

Hypolito (1991), afirma que a organização da educação esta em transformação, mas que ainda se deve (re)pensar

> “A escola está organizada de tal forma que o trabalho alienado do professor o conduz para uma desqualificação crescente. A formação dos educadores brasileiros está muito longe da formação das categorias profissionais que ainda se preservam. (...) A rotatividade de educadores nas escolas é impressionante. Tudo isso faz com que seja relativamente fácil a substituição da mão-de-obra. Se o trabalho se desqualifica não é necessária uma formação qualificada. Essa desqualificação crescente afasta os professores da ilusão do profissionalismo”. (HYPOLITO, 1991 p.14)

Chiavenato[1] (2004) ressalta que as causas são múltiplas:

> De um modo geral, estão ligadas à política salarial e de benefícios; à oportunidade de crescimento profissional adequada à política salarial; às normas de conduta e disciplina; às condições físicas e ambientais nos postos de trabalho e à motivação pessoal. (CHIAVENATO, p. 2004 aput JOBBINS, 2012)

Não se prioriza a qualidade na educação, ao se manter uma política de rotatividade profissional entre instituição de ensino, se reafirma a educação fragmentada, ou seja, ocorrem trocas de coordenadores pedagógicos e de professores anualmente ou duas ou três vezes na mesma instituição durante o mesmo ano letivo, demandando tempo às orientações desses profissionais a cerca de como é a realidade sócio histórico cultural desse estabelecimento de ensino; qual o projeto de escola, homem e sociedade se quer formar e que caminhos serão traçados para efetivar a melhoria da aprendizagem ou por que não dizer, saná-las, garantindo um ensino-aprendizagem de qualidade.

O Decreto 5038/12 do Estado do Paraná prevê a remoção dos professores e pedagogos de um núcleo para o outro, de cidades de um mesmo núcleo e de um estabelecimento de ensino para outro. Ou seja, garante a qualquer servidor público da educação do Paraná o direito de pedir transferência do estabelecimento de ensino onde esta, para outro de sua preferência, (...)

Além disso, o Estado do Paraná há um sistema rotativo de recrutamento de profissionais da educação, através do PSS – Processo Seletivo Simplificado que possibilita a contratação de professores, pedagogos e outros funcionários substitutos que a escola venha necessitar sem que haja concurso público, com a intenção de suprir a demanda de profissionais afastados (Lei 9198/90 alterado pela Lei Complementar 10827 de junho de 1994[2] e Lei nº 108/2005, alterado pela Lei Complementar 177 de julho de 2014[3]), porém o que se constata é um número elevado de profissionais da

[1] MATTELART, Armand. História da Utopia Planetária da cidade profética à sociedade global. Lisboa: Bizâncio, 2000.

[2] Dispõe sobre a contratação de servidores, em casos de excepcional interesse público, para atender temporária necessidade de serviço, e adota outras providências. Publicado no Diário Oficial do Estado do Paraná nº. 3185 de 18 de Janeiro de 1990

[3] Acresce incisos XII e XIII ao art. 208 da Lei nº 6.174, de 16 de novembro de 1970, que estabelece o regime jurídico dos funcionários civis do Poder Executivo do Estado do Paraná, e

educação ocupando vagas que não pertencem a professores afastados, ou seja, ocupando vagas que poderiam ter o profissional efetivo do quadro próprio do magistério, agravando a realidade presente nas escolas, “já que a cada ano *atuará em uma escola, caracterizando um eterno recomeço, e sem consolidar uma identidade junto à comunidade.”* (BEINEKE, 2004 p.)

No Decreto 5038/12 do Estado do Paraná, fica estabelecido critérios que asseguram o direito a trocar de estabelecimento de ensino em determinadas datas estabelecida pela SEED e quando houver necessidade. Os principais motivos são: por doenças, licenças, possuir profissionais contratados fora de concursos (PSS) e quando ocorre chamamento de concursos (em meio ao ano letivo) os demais devem dispor das aulas, ou mesmo o próprio profissional preferir manter-se em um estabelecimento mais próximo da sua casa e ou optar em ter uma melhor remuneração e procura outro vínculo empregatício, deixando as aulas, o que causa prejuízo do processo de ensino aprendizagem. Esse fato se evidencia quando analisado as escolas de periferias, as quais apresentam mudanças constantes em seu quadro funcional.

Não há aqui a intenção de discutir a legitimidade do direito de cuidar de si, ou questionar os motivos e necessidades de cada um, mas sim, levantar questionamentos acerca das causas que inibem o sucesso educacional.

Tomando uma escola estadual da periferia de Cascavel como referência de estudo, se obteve os seguintes dados em relação à equipe pedagógica durante os anos de 2011 ao mês de julho de 2014 perpassaram pela equipe treze pedagogas, sendo que destas permaneceram apenas duas desde 2011, ou seja, quinze por cento dos profissionais deram continuidade aos projetos pedagógicos da escola. Neste período esta escola projetou a meta 4,4 para IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino (BRASIL, 2007), ampliando a qualidade do ensino em seus diversos aspectos dentro da instituição, porém obteve o índice de 3,8.

---

incisos XIII e XIV ao art. 2º e inciso III ao art. 5º, ambos da Lei Complementar nº 108, de 18 de maio de 2005, que dispõe sobre a contratação de pessoal por tempo determinado nos órgãos da Administração Direta e Autárquica do Poder Executivo. Publicado no Diário Oficial do Estado do Paraná nº. 9251 de 21 de Julho de 2014

A efetivação de um número de professores e coordenadores pedagógicos na escola pode ampliar a qualidade de ensino, já que a escola esta em mudança constante

Além disso, a escola necessariamente deve buscar caminhos para obter qualidade da educação de maneira crítica, assumindo as fragilidades e transformando a realidade que dificulta organizar a educação e democratizar o ensino e a participação da comunidade escolar nos assuntos escolares. A escola deve ser pensada não mais como individual, mas sim no coletivo com reflexões a cerca da realidade imposta socialmente.

Para Libâneo (2004, p.207),

> A estrutura organizacional e o cumprimento das atribuições de cada membro da equipe é um elemento indispensável para o funcionamento da organização educativa, sem comprometer a gestão participativa. O que se deve evitar é a redução da estrutura organizacional a uma concepção estritamente funcional e hierarquizada de gestão subordinando o pedagógico ao administrativo, impedindo a participação e discussão e não levando em conta as ideias, os valores e a experiência dos professores.

Há uma grande dificuldade em organizar, estabelecer metas e alcançá-las para garantir a qualidade da educação e a formação integral do sujeito em ambientes onde a rotatividade de profissionais, principalmente na coordenação pedagógica, proporciona a descontinuidade das ações, dos projetos da escola, apraza a formação acadêmica dos estudantes, frustrando o profissional que ali atua. Milkovich e Boudreau (2000) destacam que *a rotatividade é um processo oneroso e que requer uma atenção tanto para garantir uma qualidade profissional desses professores quanto à do ensino-aprendizagem.*

Havendo essa necessidade de preencher essas lacunas deixadas pelo rodízio dos profissionais e a descontinuidade educacional, busca-se mecanismos minimizadores, como as tecnologias. Ou seja, “d*a necessidade do homem em organizar funcionalmente suas práxis, veio à tecnologia para subsidiá-la em diferentes setores da nossa sociedade. Precisamos estar receptivos ao incremento dos recursos tecnológicos.”* (MATTELART, 2000)

Lévy afirma que:

> Estamos vivendo a abertura de um novo espaço de comunicação, e cabe apenas a nós explorar as potencialidades mais positivas deste espaço no plano econômico, político, cultural e humano. Que tentemos compreendê-lo, pois a verdadeira questão não é ser contra

> ou a favor, mas sim reconhecer as mudanças qualitativas na ecologia dos signos, o ambiente inédito que resulta da extensão das novas redes de comunicação para a vida social e cultural. Apenas desta forma seremos capazes de desenvolver estas novas tecnologias dentro de uma perspectiva humanista. (LÉVY, 1999 s/p).

Na tentativa de elucidar a fragilidade de manter uma comunicação coesa com as necessidades existentes e a inconstância dos professores coordenadores pedagógicos, se propõe utilizar a gama de alternativas que o uso das TIC's [4] proporcionam, ou seja, agilizar a burocracia existente nos afazeres da equipe, ampliar as possibilidades de acesso as informações de estudantes, professores, projetos e encaminhamentos realizados ou solicitados, a todos os integrantes da equipe pedagógica, mesmo que no próximo ano outro profissional prossiga o trabalho iniciado, entretanto com subsídios que agilizaram o desenvolvimentos dos trabalhos, assegurando processo de escolarização.

Enfatiza-se que os recursos tecnológicos existentes nas escolas podem auxiliar na organização do trabalho pedagógico e principalmente da comunicação. Porém, o despreparo e a falta de intimidade dos profissionais com o aparato tecnológico impossibilitam sua plena utilização.

Diante desta realidade, a ampliação o uso das TIC´s pelos coordenadores pedagógicos para promovendo a organização do trabalho coletivo se faz necessário, expandindo assim a utilização das tecnologias no espaço escolar, fomentando a democratização da educação e da gestão democrática realmente participativa.

[4] TICs – Tecnologia da Informação e Comunicação

2. Considerações finais:

Este trabalho possibilitou fomentar e abordar o papel do coordenador pedagógico da escola, reforçando seu papel articulador de conhecimento aludido no Projeto Político Pedagógico e construído ao longo dos anos sendo garantido o ensino e aprendizagem com qualidade e contribuindo para democratização da gestão da educação.

O coordenador pedagógico convive com condições de trabalho adversas, problemas sociais que emergem na escola; falta de condições de trabalho, diversidade nos valores familiares; violências; ausência de políticas públicas de valorização do magistério; rotatividade constante desses profissionais entre outros. As investigações bibliográficas possibilitaram concluir que estão inseridos numa conjuntura incoerente, enfrentando o complicado dia a dia dos colégios estaduais, onde constantemente cria-se mecanismos alternativos para a resolução das necessidades existentes.

Há necessidade de propor meios que minimizem os impasses ocasionados pela rotatividade dos coordenadores pedagógicos nas instituições de ensino, já que implica em uma descontinuidade das ações propostas, dos objetivos traçados, da qualidade na e da educação e na formação acadêmica do alunado.

Neste sentido, a que buscar direcionamento diferenciado de políticas públicas que valorizem a atuação e permanência do profissional por um período de tempo maior na mesma instituição de ensino para que a continuidade pedagógica se fortaleça. Há que se promover formação continuada voltada para desempenho e necessidades específicas daquela comunidade escolar, aproximando integrantes e instigando um sentimento de pertença.

A coletividade se fragiliza necessitando propor a utilização do aparato tecnológico existente para suprimir as barreiras deixadas pelo excesso de profissionais que acabam fazendo parte da equipe pedagógica por períodos curtos de tempo. A abordagem não é fácil, por ter muitos professores coordenadores com conhecimento tecnológico limitado, demandando buscas constantes pela aquisição desse conhecimento, possibilitando ainda que a

comunicação aconteça de maneira mais ampla e significativa para o sucesso acadêmico do aluno e democratização da gestão escolar.

3. Referências bibliográficas

MELLO, Guiomar Namo de, **Políticas públicas de educação** vol.5 no.13 São Paulo Sept./Dec. 1991 Disponível em http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141991000300002 Acessado em 7 de Jul. de 2014

BEINEKE, Viviane. Revista da Abem **Políticas públicas e formação de professores: uma reflexão sobre o papel da universidade**. Vol.12 n.10 Universidade do Estado de Santa Catarina vivibk@uol.com.br número 10 março de 2004

DIAS-DA-SILVA, M. H. G. F; FERNANDES, M. J. S. As condições de trabalho dos professores e o trabalho coletivo: mais uma armadilha das reformas educacionais neoliberais? In: Seminário da Redestrado, VI, 2006. Anais eletrônicos... Rio de Janeiro, 2006. Trabalho disponível em: http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/as_condicoes_de_trab_do_prof.pdf Acesso em: 27 jul. 2014.

HYPOLITO, Álvaro Moreira. **PROCESSO DE TRABALHO NA ESCOLA: algumas categorias para análise** - Revista Teoria & Educação, Edição 4, 1991 p.14

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação**: L.D.B. 9394/96. Ministério da Educação, Brasília, 1996.

FERNANDES, M. J. S. **O professor coordenador Pedagógico, a articulação do coletivo e as condições de trabalho docente nas escolas públicas estaduais paulistas. Afinal, o que resta a essa função?** 2002. Disponível em http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/302.pdf. Acessado em Jun de 2014

JOBBINS, Mirian Sahs, **Subsídios tecnológicos para dinamizar as ações cotidianas do Pedagogo enfatizando as Salas de Recursos Multifuncionais.** Plano de Desenvolvimento da Educação: P.D.E, Paraná, 2012. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoe

s_pde/2012/2012_uepg_ped_artigo_mirian_sahd_jobbins.pdf. Acessado em: 12 de Jul de 2014

Guerra apud Eyng (2001) citado no artigo MINIOLI, Célia Scucato; FREITAS, Maria do Carmo Duarte;TONO, Cineiva Campoli Paulino. **Inovação com Tecnologia: o pedagogo e a aprendizagem do século XXI**

LIBÂNEO, José Carlos. **A didática e a aprendizagem do pensar e do aprender: a teoria histórico-cultural da atividade e a contribuição de Vasili Davydov.** Revista Brasileira de Educação, n. 27, p. 5-24, set./out./nov./dez. 2004.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura. Tradução de Carlos Irineu da Costa. Col.** 3ª edição; 2010.

PARANÁ. **Decreto-lei n.º 5038/12, 25 de Junho de 2012**. Dispõe sobre o Concurso de Remoção para os ocupantes de cargo de Professor do Magistério Público Estadual. Casa Civil. Publicado no Diário Oficial nº. 8740 de 25 de Junho de 2012.

PARANÁ. **Lei Complementar n.º 177/14 de 18 de Julho de 2014.** Dispõe sobre a contratação de pessoal por tempo determinado nos órgãos da Administração Direta e Autárquica do Poder Executivo. Casa Civil. Publicado no Diário Oficial nº. 9251 de 21 de Julho de 2014.

PARANÁ. **Lei n.º 9198 de 18 de Janeiro de 1990.** Dispõe sobre a contratação de servidores, em casos de excepcional interesse público, para atender temporária necessidade de serviço, e adota outras providências. Casa Civil. Publicado no Diário Oficial nº. 3185 de 18 de Janeiro de 1990.

BRASIL**, Índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB,** Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=336&msg=1 Acesso em 27 de Jul. de 2014

BRASIL, http://coordenacaoescolagestores.mec.gov.br/ufpr/file.php/1/coord_ped/sala_2/index.html?url=http%3A%2F%2Fcoordenacaoescolagestores.mec.gov.br%2Fufpr&id_curso=11#topo_pag